

# DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL PARTICIPATIF ET NÉGOCIÉ (DTPN)

## UN ABRÉGÉ DE PROPOSITION MÉTHODOLOGIQUE



Sous la direction de : Paolo Groppo,  
Spécialiste du développement territorial, NRL

Adaptation française : Gérard Ciparisse,  
Spécialiste des questions foncières, FAO

Mai 2012

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 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 l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, aucune approbation ou recommandation desdits produits de préférence à d'autres de nature analogue qui ne sont pas cités.

Les opinions exprimées dans la présente publication sont celles du/des auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.

## Sigles

ADRD : Agriculture et développement rural durable

AGL : Division du développement des terres et des eaux (FAO)

CICRED : Comité international de coopération dans les recherches nationales en démographie

CIRAD : Centre de coopération internationale en recherche agronomique pour le développement

DTPN : Développement territorial participatif et négocié

FAO : Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

IIED : International Institute for Environment and Development

IRAM : Institut de recherche et d'application des méthodes de développement

NRL : Division des terres et des eaux (FAO)

OMVS : Organisation pour la mise en valeur du fleuve Sénégal

ONG : Organisation(s) non gouvernementale(s)

OSC : Organisation(s) de la société civile

PLUD : Participatory Land Use Development

PST : Pacte social territorial

RED-IFO : Regionalization and Differentiation Methodology (RED)/

Information training and Organization (IFO)

SDAA : Service des régimes fonciers (FAO)

SDAR : Service des institutions rurales et de la participation (FAO)

SARD : Sustainable Agriculture and Rural Development

SIPAM : Systèmes ingénieurs du patrimoine agricole mondial

## Sommaire

<b>Préface</b> .....	<b>vii</b>
<b>1. Justification et mode d'emploi</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 Échec des approches du haut vers le bas et émergence des approches du bas vers le haut</b> .....	<b>2</b>
<b>1.2 Défis actuels dans le traitement des questions de développement rural</b> .....	<b>3</b>
Types et contextes divers de décentralisation .....	3
Décentralisation et désengagement de l'État, responsables de l'absence de prestation de services publics .....	5
Diversité des acteurs et de leurs projets, causes des inefficacités dans l'utilisation et la gestion des ressources locales .....	5
Interdépendances à l'intérieur d'un territoire et entre territoires, sources des difficultés quant à la détermination de leurs frontières réciproques .....	5
<b>1.3 Définition et valeur novatrice de l'approche DTPN</b> .....	<b>6</b>
Construire la crédibilité entre acteurs privés et acteurs publics .....	6
Renforcer la cohésion sociale pour améliorer l'usage et la gestion des ressources locales .....	6
Le territoire, sujet du dialogue et objet de la négociation .....	8
<b>1.4 Objectifs et public cible</b> .....	<b>9</b>
<b>2. Le processus</b> .....	<b>10</b>
<b>2.1 Objectif de l'approche DTPN</b> .....	<b>10</b>
<b>2.2 Caractéristiques fondamentales du processus DTPN</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3 Phases et points principaux de la démarche DTPN</b> .....	<b>12</b>
Regards .....	12
Horizons .....	13
Négociation .....	13
Pacte social territorial .....	13
<b>2.4 Points d'entrée thématiques</b> .....	<b>15</b>
<b>3. La démarche du DTPN</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1 Phase 1 – Regards : comprendre que le territoire, tout comme les acteurs, est l'expression d'une société</b> .....	<b>16</b>
Les acteurs du territoire .....	16
Pourquoi les gens font-ils ce qu'ils font ? .....	19
Analyse historique .....	22
Analyse du territoire .....	24
<b>3.2 Phase 2 – Horizons : dialogue et propositions</b> .....	<b>26</b>
Dégager des propositions cohérentes et réalistes de développement territorial .....	26
Accompagnement du processus de participation et soutien du dialogue social .....	34
<b>3.3 Phase 3 – Négociation</b> .....	<b>40</b>
Négociation à différents niveaux et portant sur de multiples problématiques .....	42
Principes de base de la négociation fondée sur les intérêts respectifs des participants .....	42
Faciliter l'obtention d'un consensus .....	44

<b>3.4 Phase 4 – Le pacte social territorial (PST) .....</b>	<b>45</b>
<b>4. Conclusion .....</b>	<b>47</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>48</b>

## Préface

L'apparition du concept de territorialité, en matière de développement rural, n'est pas le fruit du hasard mais le résultat des bouleversements économiques et sociaux qui ont lieu dans les pays et du phénomène plus vaste de la globalisation. La territorialité répond à la nécessité d'adaptation des méthodologies, des moyens à mettre en œuvre et des actions à entreprendre pour faire face à ces changements et à leurs effets indésirables. En outre, le concept de territorialité propose une image différente des questions liées à l'espace territorial et interpelle directement les populations rurales, de plus en plus souvent invitées à se prononcer sur de nouvelles perspectives quant à leur développement.

C'est ainsi que, progressivement, les décideurs ont pris conscience de la composante sociohistorique incontournable du territoire que constitue le facteur humain local : l'exploitation de l'environnement, qui s'est élaborée au fil du temps, répond aux impératifs successifs des populations. Les acteurs impriment leur marque sur le territoire où ils vivent et se meuvent. L'élément territorial des acteurs ou la vision qu'ils ont de l'espace dans lequel ils évoluent contribue à leur conférer une identité commune et les aide à la mise en place conjointe de stratégies et de projets. De plus, la multiplicité des acteurs, qui peuvent avoir des intérêts et des critères divergents les uns des autres, a une incidence sur les dynamiques et les relations interpersonnelles qui entrent en jeu sur un espace territorial donné.

En évoluant vers des systèmes de production plus durables, les efforts dans les domaines de l'agriculture et du développement rural doivent s'efforcer d'atteindre trois objectifs essentiels :

- la sécurité alimentaire, grâce à l'obtention d'un équilibre approprié et durable entre la production locale (l'autosuffisance) et l'accès à la nourriture ;
- l'emploi et la création de revenu dans les zones rurales, notamment pour l'éradication de la pauvreté ;
- la conservation des ressources naturelles et la protection de l'environnement.

La pérennité de toute activité humaine est strictement fonction de son incidence sur le renouvellement des potentialités des divers écosystèmes. Les plus graves conflits socio-écologiques ont pour cause, la plupart du temps, l'utilisation non appropriée de surfaces à vocation agricole. C'est pourquoi il est important d'illustrer les moyens de pallier les effets néfastes des conflits et les dégradations des ressources naturelles locales, comme s'est efforcé de le montrer le document *Les terres et l'agriculture* (FAO, 2002).

Dans cet ordre d'idées également, l'initiative promue par la Division des terres et des eaux en matière de Systèmes ingénieux du patrimoine agricole mondial

(SIPAM)<sup>1</sup> – qui s’efforce de promouvoir les systèmes locaux traditionnels de production agricole et animale durable – vise à sensibiliser le grand public sur l’importance de la biodiversité, de la sécurité alimentaire et sur leur contribution au maintien des paysages naturels ainsi que des patrimoines culturels des pratiques agricoles traditionnelles. Ces systèmes préservent les caractéristiques de pareils modes de production agricole tout en permettant leur évolution et leur adaptation aux changements socio-économiques et environnementaux. Plus important encore, ils cherchent à garantir le développement durable et les moyens de subsistance des populations qui les mettent en œuvre.

Le présent document est le résultat d’un processus de mises au point successives des contributions de divers auteurs, à partir du premier document portant sur le DTPN, disponible en anglais, en espagnol et en portugais à l’adresse suivante [http://www.fao.org/sd/dim\\_pe2/pe2\\_050402a1\\_en.htm](http://www.fao.org/sd/dim_pe2/pe2_050402a1_en.htm). Une adaptation portugaise fut ensuite élaborée à partir de ces documents de base (*Comunicação, Diálogo, Conciliação*) ainsi qu’une traduction en anglais (*Dialogue, Consensus and Vision*)<sup>2</sup>.

En parallèle, des expériences de terrain ont été réalisées en vue de tester et d’améliorer ces réflexions méthodologiques. Cela a donné lieu à d’autres documents de référence : *Toolkit for the Application of Participatory and Negotiated Territorial Development in Transborder Zone, A Handbook for Trainers on Participatory Local Development – The Panchayati Raj model in India, Guidelines for Participatory Land Use Development*, ainsi que *Land Policy Development in an African Context – Lessons Learned from Selected Experiences*.

Parviz Koohafkan,  
Directeur  
Division des terres et des eaux

---

<sup>1</sup> <http://www.fao.org/nr/giahs/giahs-home/fr/>

<sup>2</sup> Ont collaboré à divers titres à la présente version : Txaran Basterretxea, Riccardo Biancalani, Marianna Bicchieri, Jean Bonnal, Sally Bunning, Francisco Carranza, Carolina Cenerini, Paul De Wit, Marie-Aude Even, Massimo Rossi, Christopher Tanner et Ronald Vargas.

## 1. Justification et mode d'emploi

*Une mise en perspective de l'expérience acquise par la FAO, en ce qui concerne les projets de terrain.*

Dès sa fondation en 1945, à la sortie de la Seconde Guerre mondiale, l'Organisation avait pour tâche la diffusion de l'information sur l'alimentation et l'agriculture, et l'aide à la formulation de politiques agricoles pour leur mise en œuvre par les pays membres de la FAO. Elle devait également fournir aux pays membres la sollicitant l'assistance technique qui leur serait nécessaire pour mener à bien leurs politiques agricoles et nutritionnelles respectives.

Au sujet de cette assistance technique directe aux États membres, cependant, dès le début, la FAO fut en butte – pour des raisons politiques et économiques – aux restrictions les plus contraignantes. Le premier directeur général de l'Organisation, le médecin nutritionniste John Boyd Orr, constatant que l'on excluait l'action pour cantonner la FAO dans des fonctions consultatives et documentaires, invité à se représenter pour un second mandat à la tête de l'Organisation, prit alors le parti de s'en aller, en exhalant son amertume dans une phrase restée célèbre : « Les gens réclament du pain et nous allons leur donner des statistiques ! ». On était en 1948, à une époque d'après guerre durant laquelle les pays européens étaient encore contraints d'imposer de sévères rationnements alimentaires à leurs populations.

Durant la vingtaine d'années qui suivit, l'Agence vit son action sur le terrain notablement bridée.

L'entrée massive à la FAO des anciennes colonies, pour la plupart devenues indépendantes au début des années 60, favorisa un changement de mentalité au sein de l'Organisation, au profit des pays du tiers-monde. Peu à peu, ces derniers s'organisèrent (le groupe dit des 77) et les pays développés, même s'ils offrirent de fortes résistances lors des votes de résolutions, ne furent plus en mesure de tout décider.

Progressivement, on finit donc par répondre de manière effective aux besoins et aux demandes d'aide technique des pays en voie de développement.

Entre les années 60 et le début des années 80, l'approche de l'aide multilatérale favorisait les vastes projets de développement agricole et ceux des infrastructures connexes : grands barrages, routes de desserte, régularisation du débit des fleuves ou des rivières, multiplication de vastes périmètres irrigués, chemins de fer, ouvrages hydroélectriques, pour ne citer que les plus notables.

La FAO, toutefois, entre 1970 et 1985, s'est également intéressée aux petits maillages d'irrigation et à la remise en état des périmètres existants : l'ère des



grands projets étalés sur une ou plusieurs décennies – tel celui de la mise en valeur du fleuve Sénégal (OMVS), qui s’est poursuivi sur une vingtaine d’années – était révolue. Tant pour le fait du développement rural promu localement plutôt qu’envisagé sur une très vaste zone et sur une période extrêmement longue que pour des motifs de limitations financières de plus en plus astreignantes, on en vint presque naturellement à réduire la taille des projets de terrain.

Au début des années 80, par ailleurs, de nombreux pays industrialisés ont modifié leur attitude quant à l’aide multilatérale et réduit leurs contributions au financement du programme de terrain de la FAO.

Ensuite, la tendance nouvelle, consistant à confier de plus en plus l’exécution des projets aux pays en développement eux-mêmes, introduisait la mise en pratique du transfert technologique vers le Sud, sans toujours mesurer exactement la valeur de ce transfert ni le degré d’assimilation de l’expertise de ces pays. (Pour cette « mise en perspective », voir Ciparisse, G., 2005).

### **1.1 Échec des approches du haut vers le bas et émergence des approches du bas vers le haut**

Tout au long des trente dernières années, les projets d’assistance technique furent le plus souvent conçus du haut vers le bas, dans une perspective de mise à disposition de biens et de services.

Les interventions concernaient des secteurs d’application (agricole, de planification et de gestion des ressources naturelles, de conservation des eaux et des sols, etc.) et les spécialistes s’occupaient peu ou prou des contraintes ou des potentialités des territoires qu’ils étaient supposés mettre en valeur. C’est la raison pour laquelle ce genre d’intervention était rarement en harmonie ou même se révélait inadapté aux contextes locaux. Pour pallier ces lacunes, des projets strictement techniques se muèrent en programmes intégrés, qui furent très souvent obérés de multiples secteurs d’activité, ce qui empêchait de les mener à bonne fin.

La société civile et les ONG se rendirent progressivement compte de la nécessité de remédier à ces incongruités et de suppléer aux carences manifestées par les grands projets. Cette constatation amena à favoriser une approche privilégiant les besoins des populations pour les faire connaître aux décideurs (approche du bas vers le haut) ; ceci impliquait l’adoption de techniques participatives du développement rural, d’autant que l’intensification durable des productions agricoles nécessite de façon impérative une participation populaire à la prise de décisions (Bruinsma, 2010). Comme ces organisations travaillaient tout à fait localement, les nouvelles approches bénéficièrent de l’avantage de pouvoir tenir compte des besoins réels des populations locales ; en revanche, elles opéraient dans des zones restreintes et leurs méthodes, bien qu’obtenant de bons résultats,

étaient difficilement transposables, même dans un contexte socio-écologique similaire. Ces contraintes proviennent du fait que la société civile et les ONG n'avaient pas (et n'ont toujours pas) la capacité d'intégrer l'action locale dans un contexte de gouvernance nationale ou internationale.

## **1.2 Défis actuels dans le traitement des questions de développement rural**

Les territoires étant des systèmes ouverts, ils sont constamment en interaction avec les forces et les influences extérieures. En fait, les processus environnementaux, sociaux, économiques et politiques mondiaux, les changements régionaux ainsi que les politiques nationales d'ajustement et de développement ont tous une influence sur les dynamiques et le fonctionnement des zones rurales, même dans les zones les plus isolées. Les ressources naturelles sur lesquelles s'appuient les personnes sont en train de changer, les marchés et les processus économiques sont très variables, l'information circule rapidement et les environnements institutionnels sont moins stables. Par conséquent, les processus de mondialisation affectent le positionnement et le rôle des « territoires », des « espaces locaux », comme celui de la « proximité ».

L'incertitude et l'imprévisibilité des influences entre la sphère locale et le contexte global doivent être prises en compte dans les questions de développement. L'adoption du territoire comme cadre de référence ainsi qu'un rôle plus important de la société civile sont des aspects qui contrebalancent les résultats négatifs de ces changements et permettent de réélaborer les paramètres d'un développement rural authentique.

Les acteurs locaux doivent connaître les moyens de protéger leurs droits et leurs choix quant à leur subsistance et avoir la possibilité d'agir pour défendre ces choix, dépasser les contraintes éventuelles et réduire les effets néfastes des changements globaux, de telle sorte qu'ils soient en mesure de concourir de façon active aux politiques et à la prise de décision. En réalité, les acteurs locaux doivent affronter les incertitudes nées des processus environnementaux et des effets qu'ils peuvent avoir sur leurs vies (par exemple, les changements climatiques, la pollution et la dégradation des sols).

### **Types et contextes divers de décentralisation**

La décentralisation consiste dans le transfert de pouvoirs et de ressources du centre à la périphérie. Ainsi décrit, le processus signifie un transfert de compétences à des autorités locales soit élues soit reconnues localement, le plus souvent pour remédier aux inégalités générées par une concentration de pouvoirs et de ressources et en faire bénéficier les membres de la périphérie.

Mais la décentralisation peut aussi consister en la démobilisation des États, à travers des mécanismes tels que la privatisation et les dérégulations systématiques appliquées en vertu de la globalisation, des restrictions financières des divers États, imposées au nom de la rigueur budgétaire et des théories de la libre concurrence (Stiglitz, 2002).

Dans le cas d'un État, le transfert s'opère entre les instances nationales et ses institutions provinciales, régionales et locales.

S'il s'agit d'organismes parastataux, il y a lieu de parler de délégation de fonctions et de responsabilités ou encore de dévolution, si l'on évoque la prise en charge de responsabilités par la société civile locale, à laquelle il est demandé ou suggéré de prendre en charge son propre développement rural (par exemple, CICRED/FAO, SDAA, 1999, p. 115).

Si l'on évoque la décentralisation industrielle, il est alors question de politique territoriale qui tend à favoriser l'implantation d'entreprises dans des zones périphériques, afin de rééquilibrer les effets d'un développement inégal et de créer de nouveaux pôles de développement.

Quel que soit le type de décentralisation auquel on ferait allusion, il s'agit en fait d'une stratégie qui préconise une meilleure utilisation des ressources locales. Cette stratégie vise à responsabiliser les acteurs au niveau où les problèmes se posent et à ne transférer au niveau intermédiaire ou au niveau central que les questions qui n'obtiennent pas de réponse adéquate ou durable au niveau local.

Il convient également d'améliorer la gouvernance en s'appuyant sur le processus de subsidiarité visant au développement local.

L'implication effective des acteurs privés et des organisations professionnelles, dans cette stratégie d'utilisation des ressources locales, est indispensable.

Du point de vue de la FAO, la décentralisation fait partie intégrante de son approche de promotion des populations rurales, de production agricole durable et de développement synergique des capacités des populations locales. Non seulement parce que les ressources étatiques sont de moins en moins dévolues aux zones rurales et que les aides multilatérales en direction des ruraux s'amenuisent mais aussi parce que les contextes du développement ont subi des changements notables. De plus, les valeurs humaines, politiques, économiques du pluralisme sont davantage reconnues, depuis une vingtaine d'années, qu'elles ne l'étaient à l'accession des colonies à l'indépendance, au début des années 60 et mieux à même, présentement, de s'exprimer avec plus de liberté (Stiglitz, Préface, 2002).

### **Décentralisation et désengagement de l'État, responsables de l'absence de prestation de services publics**

Une décentralisation imparfaite – la décentralisation des responsabilités sans attribution de pouvoir et sans mise à la disposition des échelons inférieurs de l'administration des ressources financières et des ressources humaines nécessaires – ou le désengagement de l'État a provoqué de sérieuses lacunes dans les performances de ce dernier. De telles carences au niveau des institutions publiques (en partie compensées par les sociétés civiles et les organisations non gouvernementales) dressent des obstacles à la réalisation des aspirations des acteurs et minent la crédibilité de l'administration publique aux yeux de la société civile. À son tour, le manque de crédibilité restreint la marge de manœuvre de l'appareil administratif quand ce dernier prétend appliquer la loi ou faire respecter l'ordre, redistribuer équitablement les avantages sociaux ou percevoir les taxes pour être à même de fournir les services de base.

### **Diversité des acteurs et de leurs projets, causes des inefficacités dans l'utilisation et la gestion des ressources locales**

La diversité des populations rurales comporte une vaste série d'acteurs (public, privé, groupes et individus) et ne se limite pas au secteur agricole. Des acteurs puissants sont en mesure de peser sur les décisions et sur les stratégies d'obtention des moyens de subsistance sur un territoire donné mais, bien souvent, ces personnes ne participent pas au dialogue social ce qui, cependant, est essentiel pour garantir le développement local durable. Ces acteurs, par exemple, peuvent appartenir au secteur privé, être des décideurs politiques importants ou encore des propriétaires fonciers. La diversité des acteurs, les valeurs auxquelles ils sont attachés et l'interdépendance entre eux peut générer des conflits d'intérêt, ce qui provoque l'utilisation inappropriée et la gestion inefficace des ressources locales.

### **Interdépendances à l'intérieur d'un territoire et entre territoires, sources des difficultés quant à la détermination de leurs frontières réciproques**

Tracer les confins d'un territoire n'est pas une tâche aisée car les territoires sont un produit social issu de leurs histoires respectives. Les ressources territoriales ont une limite, ce qui engendre la compétition entre acteurs en ce qui concerne leur dévolution. Les dynamiques et les flux à l'intérieur d'un territoire et entre territoires peuvent également rendre difficile la définition des buts et des dimensions à accorder à une intervention territoriale.

### **1.3 Définition et valeur novatrice de l'approche DTPN**

Le développement territorial participatif et négocié (DTPN) met en place une stratégie de développement territorial à même de surmonter les contraintes et difficultés indiquées précédemment. La discussion reste ouverte quant au risque d'inclure ou non des acteurs marginalisés et désavantagés dans un processus de négociation et de dialogue sans, au préalable, renforcer leur capacité de négociation et de reconnaissance de leurs droits. Les processus de négociation doivent être conçus de telle sorte que les droits fondamentaux des acteurs (politiques, socio-économiques, culturels et environnementaux) ne soient pas remis en question.

Le dialogue et la négociation entre acteurs existent déjà, sans intervention venue de l'extérieur. En ce sens, le processus de négociation est accompagné en vertu du respect des droits de l'homme et parce que le premier article de la Convention internationale des droits de l'homme stipule que tout individu a le droit à l'autodétermination.

#### **Construire la crédibilité entre acteurs privés et acteurs publics**

Compte tenu de la compétitivité croissante entre acteurs comme entre territoires, concernant les ressources limitées et vu la crédibilité amoindrie des administrations publiques, l'approche ici adoptée se concentre sur l'établissement et le maintien du dialogue social à l'intérieur du territoire et sur la réhabilitation ou le renforcement des institutions rurales. Les institutions intermédiaires jouent un rôle non négligeable, dans la mesure où elles permettent d'intégrer le territoire et ses acteurs au réseau de la gouvernance en place (l'agrégation de la demande, la différenciation des politiques).

#### **Renforcer la cohésion sociale pour améliorer l'usage et la gestion des ressources locales**

Les diagnostics territoriaux sont des moyens d'encourager le dialogue entre de nombreux acteurs. Le but de l'entreprise est d'arriver à un accord négocié qui définisse quelles activités de développement territorial permettent la réalisation des projets des acteurs, du point de vue environnemental, social, économique et culturel et qui reconnaisse ces derniers comme les protagonistes de leur développement. Une large participation aux discussions sur l'établissement de ces diagnostics sociaux est indispensable ; elle doit inclure les plus influents des acteurs, même s'ils n'ont qu'un intérêt marginal à nourrir le dialogue, ceci afin de limiter au maximum les risques d'échec de l'entreprise et d'assurer autant que faire se peut la viabilité du projet, une fois l'intervention achevée.

L'approche que l'on propose comporte un processus d'apprentissage avec, comme objectifs :

- un renforcement de la cohésion sociale ;
- l'accroissement de la force de négociation des marginaux ;
- l'augmentation des capacités organisationnelles des individus comme des institutions ;
- l'accès amélioré à l'information et aux moyens de communication ;
- la stimulation de leurs capacités à utiliser ces canaux pour leur propre développement.

Ainsi, particuliers, organisations, institutions ou groupes sociaux seront en mesure, individuellement ou collectivement, d'exercer des fonctions, de résoudre des problèmes, de se fixer et d'atteindre des objectifs qui correspondent à un progrès durable sur la voie du développement.

Pareille mobilisation du capital social implique des conditions de travail équitables et avant tout la reconnaissance du rôle déterminant des femmes dans l'agriculture et le développement local (Bruinsma, 2010).



Session de concertation entre membres de la communauté rurale de Gulu, région d'Acholi (Ouganda), février 2012. Crédit : Carolina Cenerini.

## **Le territoire, sujet du dialogue et objet de la négociation**

Une vision systémique du territoire, multisectorielle et holistique, offre un meilleur aperçu de la façon dont il est utilisé (les dynamiques qui le parcourent, les flux, les relations entre territoires, les confins respectifs) et consent l'intégration horizontale comme verticale des divers territoires et des multiples secteurs (géographique, socio-économique, administratif). De plus, travailler au niveau du territoire concentre l'attention sur les avantages que possède le territoire en question, y compris l'héritage culturel et naturel qui lui est propre, les contraintes qu'il subit tout comme les potentialités qui peuvent s'en dégager. Accorder toute sa valeur au territoire aide à décupler les synergies tout en tenant compte de ses relations avec les territoires voisins et en permettant de revitaliser des territoires précédemment marginalisés.

### ***Encadré 1. Principes de base du DTPN***

- **Basé sur les acteurs** : reconnaissance de l'hétérogénéité possible entre les intérêts des acteurs et entre les visions respectives quant au territoire.
- **Basé sur le territoire** : considérer le territoire en tant qu'unité spatiale de l'analyse à entreprendre, qui a été façonné par des interactions sociales et historiques entre les acteurs à l'intérieur de ses limites.
- **Dynamique** : la compréhension d'un environnement en mutation et la prise en compte de sa complexité conduisent à promouvoir des modèles positifs de changement et contribuent à réduire l'impact d'éventuels facteurs négatifs.
- **Systémique** : l'admission de la complexité que comportent un territoire et les interdépendances à l'intérieur d'un territoire donné et entre territoires.
- **Multisectoriel** : intégration des dimensions environnementales, sociales, économiques, politiques et culturelles dans les visions des divers acteurs du territoire considéré.
- **Multiniveau** : prise en compte des niveaux territoriaux variés et des diverses échelles d'intervention dans le système de gouvernance.
- **Participatif et négocié** : le territoire considéré comme enjeu de la négociation, afin de renforcer le dialogue et la confiance mutuelle et accroître la force de négociation.
- **Modeste** : reconnaissance de l'utilité des différentes disciplines, méthodes et outils ; sélection des aires prioritaires d'intervention et des problèmes ; identification de projets territoriaux modestes (éléments : un objectif, quelques résultats et indicateurs).

Les diverses valeurs (parfois en conflit entre elles), de même que les vues et les intérêts divergents concernant l'utilisation et la gestion de la terre et des autres ressources naturelles, coexistent sur un territoire donné ; elles doivent être orientées pour constituer la base à partir de laquelle définir les stratégies du développement territorial. La négociation est l'instrument utilisé pour arriver à

un accord. Le mot « négociation » ne se rapporte pas seulement à la gestion de situations conflictuelles mais aussi à tout processus où le dialogue sert à l'harmonisation des intérêts divergents.

En résumé, la démarche du DTPN consiste, dans une première phase, à entamer un processus d'analyse des problèmes et des obstacles rencontrés au niveau du territoire étudié. Ce type d'approche repose sur les acteurs locaux œuvrant dans leur contexte historique habituel. Ensuite, les contraintes, une fois identifiées, devront être examinées lors de négociations entre les parties concernées en vue, finalement, de la formulation d'un accord social sur les modalités de résolution des problèmes territoriaux affectant la communauté locale.

#### **1.4 Objectifs et public cible**

L'objectif de ce document est de permettre de faire face à la territorialité et au développement rural de manière intégrée. Les publics cibles de ce document sont les praticiens des institutions internationales et des ONG ainsi que les responsables gouvernementaux, en charge du développement rural. Le processus du DTPN peut renforcer l'action des gouvernements à divers niveaux administratifs de même que des ONG locales et des organisations de la société civile. La stratégie qu'il met en œuvre s'adresse également à d'autres protagonistes du développement : à des politiciens, à des membres d'organisations internationales et à des ONG. Ce document contient des suggestions pour :

- la formulation de projets de développement rural et soutien des activités de terrain ;
- la mise en état des acteurs désavantagés et de leurs organisations de faire valoir leurs besoins et d'exposer leurs préoccupations ;
- la promotion de la prise de décision et de la formulation des stratégies à mettre en œuvre du bas vers le haut ;
- le soutien des initiatives de développement local dans le contexte des réglementations nationales et des normes internationales, en veillant de façon attentive au respect des droits de l'homme et à la conservation de l'environnement ;
- l'encouragement aux collaborations entre agences, avec les gouvernements, avec les ONG et la société civile ;
- les débats sur les stratégies internationales concernant le développement rural.



## **2. Le processus**

Ce chapitre décrit l'objet et les principes du processus DTPN et donne une brève description de la démarche méthodologique.

### **2.1 Objectif de l'approche DTPN**

Pour être écologiquement sensibles, économiquement viables, socialement équitables et culturellement appropriées, les interventions de développement doivent aborder la question des asymétries de pouvoir, qui sont déterminées par l'inégalité des capacités et l'inégalité d'accès et de contrôle sur les ressources et l'information.

Le processus vise à réduire les inégalités de pouvoir entre acteurs quant à l'accès et au contrôle des ressources naturelles en favorisant les processus d'accords socialement reconnus ; il implique toutes les parties intéressées et mène à leur mise en œuvre pour l'obtention d'un développement rural durable. Il aborde donc la complexité du système territorial, son contexte national et supranational et la diversité des intérêts et stratégies des acteurs visant à promouvoir l'appropriation d'une approche du bas en haut, avec une prise de décision par les acteurs.

Il est évident que ces processus de changement social sont constamment en cours et peuvent prendre des générations. Compte tenu des limitations de temps et de ressources, les interventions externes du projet doivent être catalytiques pour stimuler et amorcer des processus de changement et pour assurer leur intégration.

Agir sur ces processus de changement implique également d'agir sur les fractures sociales profondément enracinées et de fournir une vision à long terme du développement. L'approche DTPN peut servir de guide pour résoudre certains défis posés par la volonté de la communauté internationale pour construire un avenir durable. Les gestionnaires du processus mis en œuvre, de même que les parties prenantes, auront soin de conformer la mise en œuvre aux indicateurs de développement retenus et de veiller à l'obtention des objectifs fixés par le plan d'action qui aura été concerté.

« De nombreux pays ont tendance à considérer séparément les facteurs économiques, sociaux et environnementaux, que ce soit au niveau de l'élaboration des politiques, de la planification ou de la gestion. Cela influence l'action de tous les éléments de la société, entre autres les pouvoirs publics, l'industrie et les particuliers, et a des effets importants sur l'efficacité et la durabilité du développement. Un ajustement, voire une restructuration fondamentale de l'approche, en fonction des conditions propres à chaque pays est peut-être nécessaire si l'on veut que les considérations relatives à

l'environnement et au développement soient au centre des décisions économiques et politiques et soient ainsi pleinement intégrées. »<sup>3</sup>

Ce besoin d'intégrer l'environnement et les objectifs économiques et sociaux du développement est également pris en compte dans les discussions à propos du chapitre 14 d'Action 21 sur l'Agriculture et le développement rural durable (ARD). En outre, ce débat souligne la nécessité de proposer des solutions techniquement appropriées aux problèmes locaux<sup>4</sup>.

Que ce soit au niveau national, régional ou local, l'une des fonctions de l'État est de promouvoir, d'orienter et de mettre en œuvre une stratégie concertée pour le développement territorial, qui intègre la société civile et le secteur privé. Toutefois, dans de nombreux pays, l'État ne possède ni les capacités ni les ressources nécessaires pour remplir cette fonction. Au lieu de cela, la société civile doit être habilitée, de telle sorte qu'elle puisse assumer un rôle de protagoniste et, en collaboration avec l'État, soit en mesure de garantir un développement planifié et mis en œuvre au bénéfice de tous les groupes sociaux.

## 2.2 Caractéristiques fondamentales du processus DTPN

Pour atteindre ses objectifs, le DTPN doit constamment maintenir les caractéristiques ci-après :

- **un processus d'apprentissage** : la méthode du DTPN n'est pas centrée avant tout sur l'obtention de résultats tangibles mais sur le processus de restauration du dialogue social à la faveur duquel arriver à un accord territorial négocié qui prenne en considération et fasse participer tous les acteurs. « La capacité de reconnaître et d'apprendre à partir des erreurs commises et même de changer son objectif (...) est la clé du succès. »<sup>5</sup> Il est essentiel que les vraies questions soient posées. Les questions qui sont ouvertes et qui demandent réponse sont notamment : qui, comment, pourquoi, quand, et où. Elles aident les acteurs à parler et à s'exprimer et à avoir des discussions approfondies ;
- **cohérent et praticable** : afin que le processus entamé soit aussi performant que possible, compte tenu des ressources disponibles, qu'elles soient de nature financière ou de temps disponible. Dans cet ordre d'idée, la précision ne veut pas dire la recherche méticuleuse d'observations pénétrantes ni la récolte de données tout à fait exactes, mais une attention soutenue qui veille à ne négliger aucun élément important dans la compréhension des causes profondes des problèmes à solutionner ni des tendances territoriales sous examen ;

---

<sup>3</sup> Tiré de l'Action 21, chapitre 8 : <http://www.un.org/french/ga/special/sids/agenda21/action8.htm>

<sup>4</sup> Adapté de <http://www.fao.org/wssd/sard/index-fr.htm>

<sup>5</sup> Chambers, 1988.

- **transparent et fiable** : c'est-à-dire reposer sur un accès aussi large que possible et un partage complet des informations disponibles ainsi que sur leur utilisation grâce à la stratégie de participation et de partage. Un processus transparent permet une prise de responsabilité des acteurs, ce qui constitue une preuve sans équivoque de la qualité de la démarche adoptée ;
- **un processus balisé, mené par étapes** : pour être en mesure de revenir sur une question ou l'autre, de formuler de nouvelles hypothèses, analyses, évaluations, afin d'ajouter de nouveaux éléments de façon progressive au diagnostic et pour consentir la renégociation des résultats et des accords ;
- **souple et en mesure d'être reproduit** : tant dans l'espace (applicable dans différents contextes géopolitiques, agroécologiques et socio-économiques) que dans le temps. L'analyse progressive est conduite avec la préoccupation constante de l'adapter et de la faire coïncider avec les changements culturels et sociaux ; elle tient compte du rythme des acteurs en présence eu égard à leur rapidité d'assimilation et d'exposition des questions discutées, ceci afin de s'assurer que les programmes qui auront été adoptés soient réalisables et durables. La simplicité et la faisabilité sont indispensables pour assurer la bonne compréhension du processus en cours et permettre à chacun des acteurs son implication lors des diverses phases du cheminement.

### **2.3 Phases et points principaux de la démarche DTPN**

Le processus peut débuter et être maintenu à différentes échelles et niveaux territoriaux en fonction des enjeux et de la zone géographique, administrative et/ou socio-économique. Les efforts pour entamer un dialogue à divers niveaux de la sphère politique et au sein de la société civile sont consentis afin de multiplier les tables de négociation et lieux de rencontre pour le dialogue et la tractation autour de questions interdépendantes. Celles-ci alimentent de ce fait un processus plus large de développement reliant les sphères micro, méso et macro.

Le processus peut être mis en œuvre en quatre phases principales.

#### **Regards**

Tout d'abord, les demandes d'aide extérieure doivent être examinées de manière approfondie pour comprendre leur raison d'être, leur nature ainsi que les intérêts et stratégies des acteurs qui en ont suscité la demande (y compris leurs motifs cachés). L'analyse de l'évolution du système territorial examiné est un élément essentiel de la compréhension des visions des acteurs comme des stratégies diverses mises en œuvre. Ensuite, la formulation de scénarii possibles de l'évolution des principales questions telles que le droit d'accès aux ressources, l'utilisation et la gestion des terres ou les relations qui se manifestent tout au long de la chaîne de production peuvent être abordées. Cette analyse reconstruit, dans un cadre cohérent, les positions, les intérêts et les stratégies des acteurs ainsi que les potentialités et les vulnérabilités de leur territoire.

En particulier, cette phase correspond au diagnostic territorial et se trouve être le moment d'entamer le dialogue entre les acteurs. Ceci permet de mettre tous les acteurs sur un pied d'égalité en ce qui concerne l'information sur le territoire. Le contexte spécifique du cadre politique, institutionnel et juridique sera analysé afin de comprendre les règles du jeu aux niveaux régional, national et international et son influence sur le développement local.

### **Horizons**

Dans la deuxième phase, les acteurs sont aidés dans le processus d'identification des perspectives cohérentes et réalisables pour le futur développement du territoire et pour formuler des propositions concrètes de développement pour la négociation subséquente. Ces propositions doivent inclure des scénarii alternatifs qui, grâce à l'établissement d'une base commune, faciliteront la recherche d'un consensus.

L'instauration d'une table de négociation dépend, d'une part, de la plus ou moins forte volonté des acteurs de négocier et de leur pouvoir de tractation ou de leur capacité d'accéder à la table des discussions. D'autre part, l'analyse historique permet d'identifier les causes des contraintes territoriales existantes, de comprendre les visions des acteurs du développement territorial (par exemple, l'accès et l'utilisation des terres et des ressources naturelles) et de mettre en évidence les dynamiques actuelles et les tendances territoriales. En validant le diagnostic, les acteurs prennent conscience de toutes les questions en jeu dans le territoire et peuvent ainsi formuler d'éventuelles propositions pour le développement territorial.

### **Négociation**

Une fois que les conditions préalables sont remplies et les propositions formulées, les parties prenantes entrent dans la troisième phase de négociation. Le terme « négociation » est ici interprété dans un sens qui ne se réfère pas toujours à des situations conflictuelles. En ce sens, la négociation est le moyen de rassembler la diversité des intérêts concernant un territoire donné afin de formuler des propositions de développement rural. Le processus de négociation suit des procédures et des règles sur lesquelles les acteurs doivent se mettre d'accord par avance et qui sont appliquées par un tiers crédible et légitime. Il est à souligner que la négociation ne consiste pas simplement à émettre un vote sur les propositions et de privilégier celles-ci mais de trouver un consensus qui satisfasse tous les intérêts, pour autant que faire se peut.

### **Pacte social territorial**

Le pacte social territorial (PST) est le résultat d'un processus participatif et comprend les plans d'activités ou d'initiatives de développement local (à court,

moyen et long terme) définis par voie de négociation entre les différents acteurs d'un territoire donné. Pour la mise en œuvre de cet accord, une aide extérieure pourrait être nécessaire en vue de renforcer les capacités et l'accès aux ressources extérieures. Au-delà des accords concrets sur les activités, les arrangements institutionnels ou la distribution des ressources, le processus conduit en outre à une amélioration de la cohésion sociale sur le territoire.

Le processus se traduit par une augmentation du pouvoir de négociation des acteurs les plus faibles pour défendre leurs enjeux. Il englobe la diversité des intérêts des acteurs qui, autrement, risqueraient de ne pas être exprimés ni intégrés dans les processus de décision. Le processus global de DTPN s'insère dans les systèmes sociaux, économiques et politiques existants et pourrait avoir également un effet sur eux. Néanmoins, des changements dans ces systèmes peuvent être requis pour l'adoption de l'accord.

Enfin, le processus est censé aboutir à un nouveau cycle de négociations qui permettra aux acteurs concernés d'affiner, d'adapter et de compléter l'accord qu'ils ont atteint dans un premier temps. Par conséquent, le dialogue entre les acteurs devrait être institutionnalisé pour faciliter la reproduction du processus de développement territorial négocié et pour assurer sa durabilité.



Négociations en cours pour un pacte social territorial. Sud du Costa Rica, 2009.  
Crédit : Carolina Cenerini.

## 2.4 Points d'entrée thématiques

Les entrées principales pour l'application de la démarche méthodologique proposée en vue d'un pacte social territorial dépendront du contexte géopolitique, culturel et socio-économique. Le processus DTPN aide les acteurs à comprendre leur système territorial afin de faire face aux défis du développement rural et à soutenir la durabilité d'un processus de changement.

Le PST peut proposer des solutions pour traiter des questions à différentes échelles, questions qui peuvent impliquer des solutions étalées sur des calendriers différents. Le pacte est un instrument nécessaire pour l'appropriation locale des stratégies et des projets sur le territoire. Ces interventions visent à revitaliser les activités économiques des territoires en :

- assurant une plus grande autonomie dans la gestion des ressources locales par les communautés ;
- répondant aux vulnérabilités territoriales ;
- améliorant l'utilisation des atouts territoriaux afin de permettre un accès généralisé aux services de base et à la gestion des ressources aux groupes marginalisés.

Pour répondre à la demande locale, le PST prévoit de contribuer à l'adaptation ou à la redéfinition des politiques nationales et locales, en :

- clarifiant les règles du jeu et en les faisant respecter : par exemple, les droits des autochtones, la reconnaissance des droits coutumiers de l'occupation et de l'utilisation des ressources locales, la protection de l'environnement, l'accès aux terres, l'utilisation et la gestion des ressources naturelles ;
- veillant au renforcement et à la réforme des institutions rurales : par exemple, le cadastre, les organisations locales, les fonds locaux pour des activités génératrices de revenus.

En particulier, cette proposition méthodologique pourrait être utile comme outil pour l'analyse des causes de tension découlant de l'accès concurrentiel à la terre et de l'utilisation des terres et des ressources naturelles, afin de prévenir ou gérer les conflits.

### **3. La démarche du DTPN**

#### **3.1 Phase 1 – Regards : comprendre que le territoire, tout comme les acteurs, est l'expression d'une société**

*L'objectif de la présente phase est d'arriver à poser un diagnostic en ce qui concerne la situation du moment, considérant les acteurs impliqués et le territoire comme faisant partie d'un système global. La vision systémique suppose une prise de conscience des dimensions verticale et horizontale. Ce processus inclut la prise en compte du territoire ainsi que l'analyse concernant les acteurs et les institutions, afin de bien saisir quelles sont les questions en jeu, leurs causes propres et leurs interdépendances.*

##### **Les acteurs du territoire**

La démarche initiale du processus consiste dans l'identification des acteurs intervenant au niveau du système territorial considéré ainsi que lors de l'évaluation, grâce à une analyse des parties prenantes, de leurs vues respectives, de leurs intérêts propres, de leurs forces contractuelles et des marges de manœuvre possibles. Il est de première importance de saisir, grâce au diagnostic, les règles du jeu, celles qui ont prévalu dans la constitution des relations entre acteurs et celles du système de gestion du pouvoir local.

Il s'agit non seulement de prendre en considération les divers éléments du jeu des acteurs, mais encore de tenir compte des infrastructures plus ou moins celées qui soutiennent et informent tout le système des corrélations visibles.

La compréhension de la situation en question n'est pas la recherche de l'exactitude de diagnostic mais plutôt celle de la mise en place d'un cadre cohérent du système territorial grâce à la reconstruction historique de son évolution.

Les questions suivantes se posent :

- Qui sont les acteurs du territoire ?
- Quels sont leurs visions, leurs positions, leurs intérêts, leurs relations de pouvoir et leurs marges de manœuvre respectives ?
- Quelle est leur compréhension des règles du jeu ?

« Les modalités selon lesquelles les ressources naturelles sont gérées, à un moment donné dans le temps et dans un contexte donné, sont le résultat de l'histoire d'une société et de ses relations extérieures. Elles sont la résultante – en évolution constante – de l'application des règles produites par la société rurale (droit coutumier) ou introduites (droit moderne), des modifications apportées à ces règles, des multiples combinaisons auxquelles elles ont donné lieu, mais aussi

des libertés que les individus et les familles prennent vis-à-vis de ces règles et des ajustements spécifiques (anciens et récents) qui ont été mis en place. »<sup>6</sup>

Le défi d'une approche basée sur l'acteur est d'évaluer le rôle social et institutionnel des agents historiques ou émergents qui prennent des mesures afin d'accélérer, de renforcer, d'empêcher, de modifier ou bien de créer des dynamiques territoriales.

En d'autres termes, une analyse des acteurs permet d'évaluer les éléments suivants :

- les modèles d'interaction ;
- les interventions sur le territoire, les ressources locales et les améliorations à une telle intervention ;
- le processus d'élaboration des politiques ;
- des mesures visant à prévenir les tensions dans le système.

#### *Définition d'un acteur*

Les acteurs sont « l'entrée clé » pour faciliter l'identification des enjeux dans une zone donnée du territoire et, à travers leur histoire, pour aider à comprendre leurs causes.

Le vocable acteur se rapporte à un agent concret, dans un endroit et un contexte définis. Un acteur est un individu, un groupe social ou une institution qui a intérêt à ce que se développe un territoire donné. Les acteurs peuvent être conçus comme les parties directement affectées ou non par la décision, que ce soit de façon positive ou négative. Le processus inclut ceux qui peuvent influencer sur la décision, tout comme ceux qui voudraient pouvoir peser sur la décision à prendre.

Les acteurs influent ou sont affectés par :

- les caractéristiques structurelles du territoire ;
- les objectifs et intérêts par rapport à la question sous examen ;
- les relations de pouvoir ou rapports de force en présence. Par le terme « pouvoir », nous entendons la capacité d'un acteur d'influencer un autre acteur à faire quelque chose. Les ressources de pouvoir sont la compétence, le contrôle des relations dans l'environnement, la maîtrise de la communication et les connaissances du système ;
- les stratégies<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> Adapté de FAO, CIRAD-SAR, IRAM CIEAPAC, SIC-Terroirs, 1995.

<sup>7</sup> Différents acteurs ou groupes d'acteurs peuvent avoir les mêmes objectifs, mais des stratégies différentes (l'ensemble des actions pour atteindre un objectif). Nous pouvons citer ici les « sans terre » et les groupes autochtones qui sont en concurrence sur l'utilisation/la gestion du territoire et les actions mises en œuvre.



Dans une analyse d'un système territorial, il est important de considérer non seulement les acteurs qui sont directement touchés ou qui ont une influence directe sur le système, mais aussi les acteurs indirects. Par exemple, une entreprise agro-industrielle, même si elle se trouve loin de la zone d'intervention, peut être l'élan nécessaire pour un mouvement migratoire.

Certains acteurs peuvent également être examinés sur base ethnique. Dans certains cas, la présence d'acteurs sur un territoire n'est pas légalement reconnue et reste ignorée dans les processus de prise de décision. « Les bouleversements sociaux et structurels principaux dans la société hongroise depuis l'effondrement du communisme, de pair avec la discrimination de plus en plus ouverte, ont eu des effets négatifs extrêmement sévères sur les Roms, dont le faible statut social, le manque d'accès à l'éducation et l'isolement les rendent relativement peu en mesure de se défendre eux-mêmes et de protéger leurs intérêts. Les Roms souffrent d'une marginalisation presque complète dans la société hongroise : ils sont presque totalement absents des milieux politiques, académiques et commerciaux ainsi que de la vie sociale du pays. »<sup>8</sup>

#### *Identification et caractérisation des acteurs*

Cette question, a priori très simple, soulève de sérieuses préoccupations méthodologiques. En effet, les risques sont grands de ne s'attarder que sur les acteurs « dominants » ou formellement organisés et de ne retenir que l'explicite dans le discours des acteurs, quand on cherche à comprendre leurs comportements. L'identification des acteurs est liée aux questions posées ainsi qu'à l'ampleur et au but de l'intervention. En outre, l'identification des principaux acteurs est soutenue par les informations fournies par les informateurs clés.

Néanmoins, quel que soit le contexte dans lequel les acteurs sont identifiés, des précautions méthodologiques doivent être prises :

- ne pas se cantonner à l'identification des acteurs « institutionnels » ;
- ne pas se limiter aux acteurs qui ont une présence physique dans le territoire ;
- ne pas se limiter aux informations de quelques informateurs clés qui peuvent influencer l'analyse et risquer de générer/accroître les exclusions, en donnant par réticences de fausses images de la situation.

La définition des **caractéristiques** d'un acteur prend en compte différents éléments :

- la situation où il se trouve : catégorie sociale, appartenance et statut ;

---

<sup>8</sup> Human Rights Watch, Liaison Unit NGO Group for the Convention on the Rights of the Child, *Database of NGO Reports presented to the UN Committee on the Rights of the Child*, 18th Session : May-June 1998. [http://www.crin.org/docs/resources/treaties/crc.18/Hungary\\_NGO\\_Report.pdf](http://www.crin.org/docs/resources/treaties/crc.18/Hungary_NGO_Report.pdf)

- ses ressources (ce qu'il « a ») : on inclut ici à la fois le capital environnemental (le biotope avec ses potentialités et limites), le capital financier, le capital matériel, le capital humain (les savoirs, les compétences, les habiletés) et le capital social (les relations, le réseau).

Une attention toute spéciale doit être consacrée aux opinions que les acteurs se font de leurs ressources et aux valeurs qui s'y rattachent. Parfois, l'acteur peut avoir une conception étiquée ou négative de ses ressources ; par exemple, des relations familiales peuvent être perçues comme un poids qu'il faut bien supporter et de là, la perception d'une contrainte bien que cela puisse en même temps constituer une ressource notable, surtout en cas de migration ;

- ses pratiques (techniques et sociales) et ses narrations de ces pratiques (ce qu'il fait et quel sens il attribue à celles-ci). Ces pratiques peuvent être convergentes, divergentes, et parfois contradictoires ;
- la perception ou la vision qu'il a de sa propre situation (de ses ressources et de l'environnement, des autres acteurs qui l'entourent, l'évaluation des risques et des opportunités dans leur situation, etc.). Cette perception dépend des renseignements à la disposition des acteurs (quantité, qualité) ainsi que de leurs points de référence, expérience, statut social, catégories et représentations culturelles et sociales.

### **Pourquoi les gens font-ils ce qu'ils font ?**

Il est important de comprendre la stratégie « en interprétant les actions prises dans un sens significatif »<sup>9</sup>. Il est nécessaire d'étudier les valeurs qui influent sur l'utilisation et la gestion du territoire et de ses ressources<sup>10</sup>, mais aussi les facteurs économiques, sociaux et politiques qui peuvent déterminer ou influencer les stratégies des acteurs plus que d'autres facteurs<sup>11</sup>.

Une stratégie est « l'ensemble des mesures prises pour atteindre un objectif, une hiérarchie d'actions et de résultats intermédiaires ». Une stratégie peut être définie à partir d'une observation des pratiques, des changements dans les pratiques et les choix stratégiques (*i.e.* les investissements) à court ou à long terme. Prenant en compte les conséquences économiques, sociales et institutionnelles des acteurs, il est possible de définir un « champ des possibilités » pour chaque acteur ou groupe d'acteurs qui se trouvent dans les mêmes conditions de ressources et d'environnement (ceci définit les marges d'action des acteurs).

---

<sup>9</sup> Weber, 1995.

<sup>10</sup> Bonnal J. 1996. « Les acteurs et leurs stratégies vis-à-vis des ressources naturelles. Réflexion méthodologique ». *Réforme agraire, colonisation et coopératives agricoles*. FAO.

<sup>11</sup> Approche territoriale politico-économique dans Warren, 1998.

Ainsi, les acteurs appartenant à une catégorie avec une faible marge de flexibilité (ressources limitées et/ou environnement très contraignant, en particulier le milieu institutionnel) auront des pratiques/stratégies de subsistance tout à fait similaires. Les acteurs jouissant d'une marge de flexibilité relativement grande, grâce à leur statut social, à leurs ressources ou à la distance qu'ils sont à même d'interposer entre eux et les contraintes institutionnelles (par exemple, de la loi), peuvent avoir des projets, des stratégies et des pratiques plus diversifiés. Ces marges d'action sont en mesure d'exercer une forte influence sur la position des acteurs. Les positions des acteurs vis-à-vis des questions en jeu sont souvent rigides et ont peu de possibilités de développement, car généralement basées sur une perspective à court terme. Les représentants des acteurs ont par conséquent peu de souplesse dans le processus de négociation.

La définition du problème et des intérêts réels des acteurs au-delà de leurs positions déclarées constitue un préalable pour aborder l'analyse des marges de manœuvre des divers acteurs. L'identification d'intérêts communs – et donc de visions communes concernant le futur à moyen terme –, grâce à une analyse des marges de manœuvre des acteurs, est une condition préalable pour toute action qui vise au renforcement de la communauté.

### Analyse du pouvoir

Cette analyse est faite pour évaluer les rapports de force et de puissance entre les acteurs :

- Quels sont les rapports de force en jeu ?
- Quels sont leurs moyens d'influence ? (l'accès aux médias de distribution, les sources d'information, les connaissances, les niveaux d'intégration économique, les réseaux sociaux, etc.).
- Que signifie le pouvoir d'influence ?

Un tableau présenté par J. Chevalier<sup>12</sup> est un instrument simple mais utile pour l'analyse des rapports de force :

Acteurs	Type de source de pouvoir	Niveau de puissance	Intérêts
---------	---------------------------	---------------------	----------

et pour comparer les positions et les intérêts<sup>13</sup> :

Acteurs	Enjeu et son importance	Position	Intérêts
---------	-------------------------	----------	----------

Il aide à obtenir un tableau cohérent des intérêts des partenaires et de leur pouvoir d'influence (il peut toujours être à la fois négatif et positif) afin de souligner les conflits ou les tensions potentiels, leurs raisons et modalités.

<sup>12</sup> Chevalier, 2001.

<sup>13</sup> *Ibidem*. Pour informations plus détaillées, voir : <http://www.iied.org/forestry/tools/stakeholder.html>

Soulignant la marge de flexibilité potentielle des intervenants pour déterminer leur pouvoir de négociation, il s'agit d'examiner comment les gens peuvent collaborer et autour de quel sujet. La question la plus importante est de faire émerger les intérêts communs.

L'approche « 3R » (en anglais : *Rights/Responsabilities/Revenues* du tableau « 3R ») est un outil d'analyse utilisé dans la clarification et la négociation des rôles des acteurs impliqués dans l'utilisation et la gestion des ressources naturelles, en termes de conciliation de leurs droits, des responsabilités, des revenus/rendements et de l'évaluation de leurs relations. Le tableau ci-dessous est une version simplifiée de la matrice 3R, élaborée pour analyser la réalité de la gestion des ressources naturelles dans la région de Mandena (sud de Madagascar). Une matrice des acteurs peut alors être esquissée pour une identification, thème par thème (par exemple, techniques financières, réglementaires, informelles), des relations entre les acteurs concernés.

**Tableau. Les 3R : matrice de la gestion forestière actuelle**

« 3R » Acteurs	Droits	Responsabilités	Revenus/Chiffre d'affaires
CRD (Comité régional pour le développement)	Information sur l'état des ressources naturelles	Diagnostic des problèmes et proposition des solutions	Plan de développement régional
CIREF (Service forestier)	Propriété de la terre Propriété des ressources forestières	Gestion durable des ressources forestières	Impôts sur les produits Manque de ressources budgétaires, de sorte qu'il est difficile de fonctionner
Communautés villageoises	Utilisations accordées par le code forestier L'usage coutumier	Traditionnel	Besoins de subsistance
Coupeurs de bois du village et d'autres groupes d'utilisateurs indépendants	Utilisations accordées par le code forestier L'usage coutumier	Aucune	Besoins de subsistance Vente de produits forestiers
Coupeurs de bois Fort-Dauphin (indépendants)	L'accès aux ressources forestières Droit à vendre	Aucune	Vente de produits forestiers (charbon de bois)
QMM (Québec Iron & Titanium, Inc.) Madagascar Minerals SA	L'accès et l'utilisation à des fins de recherche tels que définis par la convention d'établissement	Pour limiter l'utilisation à la recherche et aux fins d'expérimentation	Résultats de recherche

## **Analyse historique**

L'analyse historique peut être définie comme « le compte rendu de l'organisation sociale sur la base de sa relation avec l'environnement ». La connaissance des étapes qui ont conduit au système territorial actuel est de toute première importance si l'on veut se rendre compte de la vision synthétique qu'en ont les divers acteurs et comprendre leur façon de gagner de quoi vivre.

Les objectifs d'une analyse historique consistent en une description aussi cohérente que possible :

- des causes à la base des questions territoriales auxquelles faire face ;
- des vues des acteurs quant à l'accès et à l'utilisation de la terre et des autres ressources naturelles ;
- des forces en présence sur le territoire et des tensions qui en résultent.

C'est le point de départ à partir duquel on peut formuler des options alternatives d'intervention à discuter autour d'une table de négociation. Il convient cependant de garder présente à l'esprit l'évolution des politiques nationales et internationales de même que les conditions économiques et leurs effets sur la situation du territoire examiné et les problèmes qui s'y développent.

### *Informations d'ordre historique nécessaires*

Avant tout, il y a lieu :

- d'étudier l'écosystème (ou l'agro-écosystème) local, son organisation et les modes d'utilisation des terres, les caractéristiques environnementales, le degré d'anthropisation, l'extension de la zone d'influence et l'évaluation de l'environnement ;
- de déterminer quelle est l'importance des moyens de production, compte tenu des connaissances pratiques des locaux, des instruments à leur disposition, de la force de travail, etc.

L'analyse de l'évolution des relations sociales est indispensable si l'on veut saisir quelles sont les dynamiques territoriales à l'œuvre : les échanges, les réseaux, les modalités de différenciation sociale, l'adaptation ou la modification des comportements sociaux, les stratégies des acteurs pour gagner leur vie, les règles d'administration territoriale, notamment.

Il est indispensable de prendre en compte l'évolution des politiques économiques nationales, le marché et les perspectives qu'il réserve, les contraintes et opportunités liées à l'environnement et d'insérer chaque phénomène local dans le système global<sup>14</sup>.

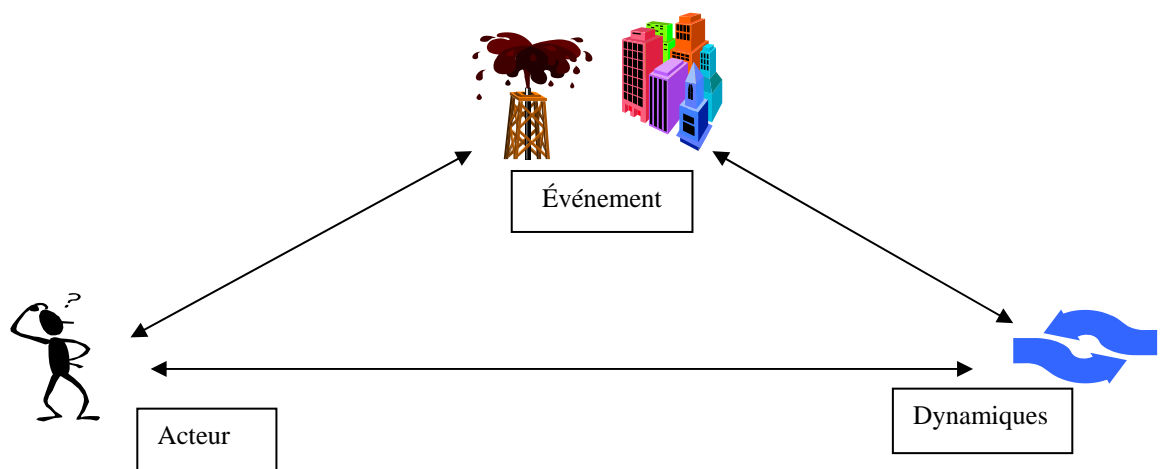
---

<sup>14</sup> Il y a de nombreuses études sur le sujet. Voir, par exemple, Pacheco, 1998.

Pour chaque acteur (gouvernement central, institutions ou organisations territoriales, acteurs publics ou privés, ONG, etc.), il y a lieu de tenir compte des rôles respectifs (comment et pourquoi) dans les événements et dans les jeux d'influence au niveau des dynamiques locales.

Cela revient à dire qu'il est aussi important de comprendre l'histoire des projets et des programmes (de l'État, des agents de développement, etc.) entrepris dans la zone d'intérêt ou dont les acteurs impliqués dans le projet ont déjà été protagonistes.

Le diagramme ci-dessous indique les relations dialectiques entre les événements, les acteurs et les dynamiques<sup>15</sup> :



#### *Informations obtenues grâce à une analyse historique*

On rédigera un inventaire des événements locaux et externes liés au territoire et au problème à résoudre. De rapides et brèves explications seront fournies. Par exemple, il est important de se remémorer les étapes qui ont marqué les divers aspects :

- les modes de tenure foncière en termes de règles pour l'obtention de l'accès à la terre et pour son utilisation<sup>16</sup> ;
- la couverture du sol, de même que l'utilisation de la terre et des ressources (photographies aériennes et images par satellites peuvent aider mais ne sont pas strictement nécessaires) ;
- la production et les systèmes agraires pour y parvenir ;
- la structure démographique ;
- les stratégies des acteurs pour trouver de quoi vivre ;
- les relations sociales et les rapports de force entre acteurs et institutions publiques.

---

<sup>15</sup> Atelier au Venezuela, 2001.

<sup>16</sup> Dans certains cas, la reconstitution historique d'une contestation foncière peut fournir des solutions, d'un point de vue légal, grâce à l'affirmation des droits et la fusion, dans de nombreux cas, des droits traditionnels et modernes.

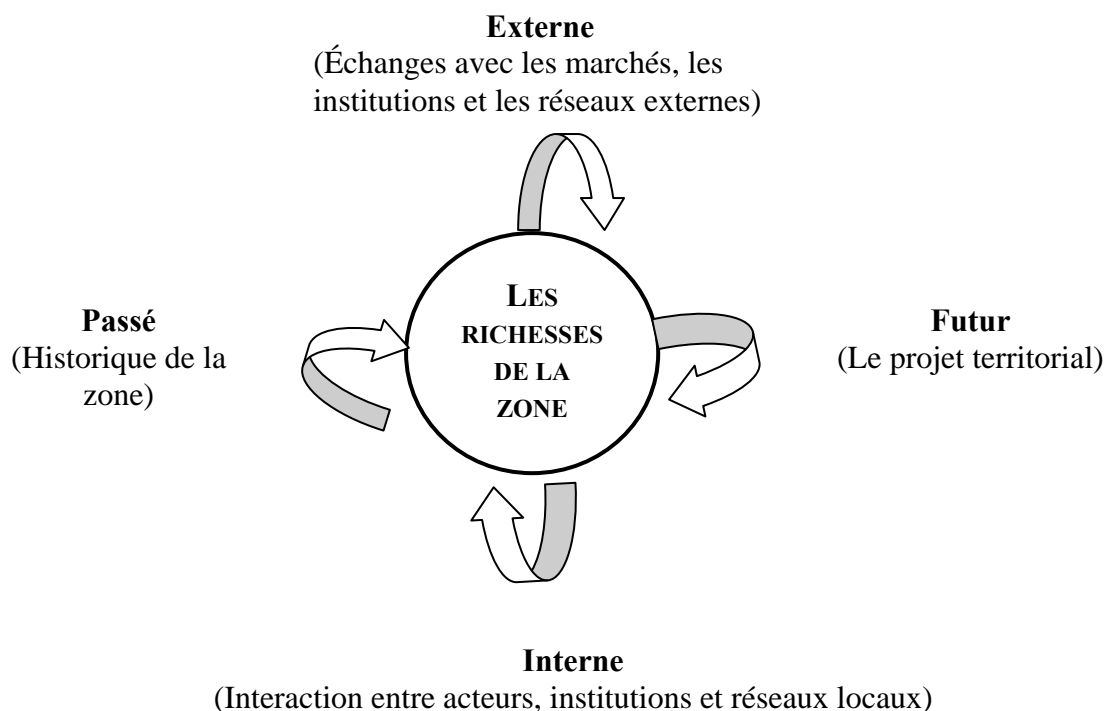
## Analyse du territoire

Mettre en valeur les potentialités locales suppose l'identification des tendances particulières de la microrégion sous examen. Une stratégie interne doit prendre en compte :

- la force des cultures régionales qui incluent les tendances économiques régionales ;
- les traits caractéristiques de cette culture ;
- les réseaux spécifiques d'interaction et de communication à l'intérieur de la région ;
- la préservation de son héritage culturel au même titre que celle de ses ressources naturelles. Ceci protège les divers potentiels de la région de manière durable<sup>17</sup>.

La richesse d'un territoire, en effet, ne se limite pas à l'histoire de la région. Le passé se retrouve dans le présent, de même que le présent permet de préciser les éléments du passé sur lesquels pouvoir s'appuyer pour la formulation d'une stratégie. Il y a donc un jeu d'aller et retour entre l'analyse de l'accumulation actuelle des richesses et l'examen du passé.

Le capital accumulé par la région colore également la perception des acteurs quant à leur futur. Quelle direction prendre ? Quelle stratégie pourra-t-on élaborer compte tenu des caractéristiques de la région ?



---

<sup>17</sup> Schmidt-Kallert, 2002.

### *Angles variés pour l'analyse du territoire*

Méthodologiquement parlant, plusieurs perspectives d'analyse peuvent être adoptées, qui ne sont pas exclusives :

- une dimension par secteurs, qui concentre l'attention sur le lieu et les composantes socio-économiques de technique productive. Ces éléments privilégient l'aspect d'espace grâce à la localisation de zones homogènes, selon les problèmes préalablement déterminés (comme des « pièces d'un puzzle »). On en trouve par exemple dans les zones identifiées grâce à la surimposition de paramètres géomorphologiques, climatiques et écologiques qui mettent en évidence, zone par zone, les limites et le potentiel d'un type particulier d'usage des ressources et de leur gestion et d'un zonage socio-écologique (zones économique-écologiques, FAO) ;
- une dimension historique et systémique, qui s'articule autour de la vision même des acteurs. Dans cette conception dynamique, le territoire n'est pas fractionné en angles variés ni en blocs juxtaposés ni même en zones homogènes, mais il se définit par pôles de forces et parcours obligés que doivent emprunter les divers participants. Le territoire, en ce cas, n'est autre qu'un réseau entre acteurs, c'est-à-dire en termes de courants d'échanges et de migrations, il est connoté par des symboles de type géographique plus que par les frontières du territoire<sup>18</sup> ;
- enfin, il convient de rappeler que la culture locale n'est pas la seule à influencer sur le territoire par ses transformations et ses dynamismes propres. L'analyse territoriale doit aussi tenir compte de la situation économique et politique aux niveaux national et international. Il est en outre indispensable de mettre en relief les changements qui sont intervenus au cours du temps sur le territoire et sur les changements qui ont pu se manifester quant à son utilisation. Il ne faut pas omettre d'incorporer également dans l'analyse les changements structurels ou les décisions économiques et politiques qui auraient été adoptées par le pays étudié, décisions bien souvent conditionnées par des contraintes internationales.

Le territoire et l'analyse du système territorial sont étroitement dépendants du système de gouvernance. Les institutions locales doivent être nécessairement associées à toute intervention territoriale. L'analyse systémique ne peut se limiter à des frontières artificielles car le fonctionnement du territoire sous revue ne

---

<sup>18</sup> Cambrezy L., Bonnemaïson J., Quinty-Bourgeois L. 1999). L'étude systémique entreprise sur un territoire donné ne porte pas à vrai dire sur des éléments indépendants les uns des autres mais plutôt sur le réseau des relations entre les éléments du système. L'analyse systémique s'efforcera donc d'appréhender, dans les systèmes concrets, les corrélations qui relient les divers composants du système. Il convient de tenir compte – autant que possible – du fait que les phénomènes directement observables que peuvent décrire ou évoquer les acteurs ou informateurs, à propos de la zone d'étude, plongent leurs racines dans un terreau d'infrastructures inconscientes.



s'arrête pas là où les limites administratives le laissent supposer ; les niveaux intermédiaires de la gouvernance constituent une autre possibilité d'étoffer les potentialités de gestion du développement local.

### **3.2 Phase 2 – Horizons : dialogue et propositions**

*L'objectif de la présente étape est de parvenir à entamer la discussion entre les acteurs sur la question du développement de leur territoire. Une fois que les acteurs ont accepté qu'il y ait différents points de vue en présence et que les conditions préalables à la discussion aient été remplies, des propositions concrètes en vue du développement peuvent être élaborées. Elles doivent comporter des scénarii alternatifs qui pourront, grâce au fait qu'ils reposent sur une base commune, aider à l'obtention d'un accord.*

#### **Dégager des propositions cohérentes et réalistes de développement territorial**

La participation est un processus continu et dynamique. Accompagner ce processus d'activités concrètes ne signifie pas nécessairement entreprendre quelque chose une fois pour toutes mais la mettre en pratique tout au long de la démarche. L'objectif essentiel du processus participatif vise à :

- la durabilité de l'entreprise ;
- la crédibilité de la mise en œuvre, au renforcement de la cohésion sociale ;
- l'incorporation du système territorial aux structures de gouvernance.

Poser un diagnostic suppose la compréhension fine de la façon selon laquelle se comporte le système territorial, quels en sont les avantages, les relations historiques, les interdépendances intraterritoriales et hors de ses confins. À ce stade, le facilitateur peut aider à tirer certaines conclusions à propos des lignes de force et de faiblesse du système en place et tenir compte des tendances qui s'y manifestent. Ces conclusions permettront ensuite de formuler des propositions de développement territorial.

Les propositions d'intervention feront l'objet de discussions entre participants. Dès l'origine de ce processus, on doit s'efforcer de trouver le moyen d'établir le dialogue et la confiance entre les acteurs et de définir un point de départ pour entamer le processus de dialogue territorial.

Se posent les questions suivantes :

- Comment arriver à évaluer les résultats des diagnostics, c'est-à-dire les informations sur le système territorial et ses ressources, pour renforcer la conception de propositions cohérentes et réalisables ?
- Quelles sont les propositions pour la négociation en ce qui concerne le territoire ?

- Comment garantir la réalisation des propositions ?
- Comment instaurer le dialogue et la confiance parmi les acteurs ?
- Quel est le point de départ commun à partir duquel entamer le dialogue territorial ?

#### *Validation des diagnostics par les acteurs du territoire*

Quand le degré de complexité et les incertitudes de l'analyse augmentent de façon notable, le rôle du facilitateur est prépondérant, vu l'aide technique et logistique qu'il peut fournir aux acteurs pour la gestion des divers systèmes et pour leur prise en compte des dynamiques internes ainsi que des forces externes qui entrent en jeu. (Le vocable « facilitateur » est un néologisme utilisé dans le présent document pour indiquer le rôle d'une tierce partie – expert ou groupe d'experts – chargée de rendre aussi aisée que possible la négociation entre les personnes directement concernées). Le plus souvent, la tierce partie conduit la réunion et maintient le cap sur les sujets de l'agenda des participants. Son rôle est d'assister ces derniers lors de la poursuite de leurs objectifs et de faire en sorte que l'on parvienne à une décision concernant les divers points de l'agenda ainsi que de trouver des modalités de partage des informations. La tierce partie doit pouvoir aussi de temps à autre introduire des activités de collaboration pour aider les participants à déterminer les questions qui les préoccupent et à dégager des solutions possibles (Means, K. *et al.*, 2004). Le facilitateur se doit également de tenir unis les composants de la situation, en ajoutant des éléments de réflexion concernant le système territorial et en entamant un processus de dialogue entre acteurs. À dire vrai, le facilitateur a pour tâche d'organiser et de passer au crible l'information pour permettre d'effectuer une analyse correcte et conforme au contexte en question (Ramirez, 2002 et Rossi, M., et Cenerini, C., 2007).

En fin de processus du diagnostic, l'équipe de « facilitation » du DTPN doit aider à préciser les problèmes prioritaires, les risques qui menacent le territoire et à souligner l'importance de la préservation, de la réintroduction, de la valorisation des ressources et des potentialités locales :

- des pratiques et connaissances présentes comme historiques de l'utilisation des terres et des ressources naturelles et de leur valeur ;
- des stratégies de survie (économique, sociale, culturelle) ;
- des règles de l'organisation sociale et des institutions (comme, par exemple, les droits de tenure foncière) ;
- l'espace réel et l'image que s'en font les personnes ;
- les relations avec l'extérieur comme les liens micro-macro entre les territoires et les marchés (les banlieues, la nécessité de renforcer les marchés internes ou d'en créer de nouveaux, la connaissance des changements de l'environnement général), les systèmes de réseaux territoriaux (le système de gestion des ressources naturelles, grâce à des « paliers écologiques » dans les Andes).

Des petits groupes spécifiques peuvent être mis sur pied pour former des gens marginalisés (femmes, jeunes et d'autres groupes d'acteurs) et leur permettre ainsi, au cours du dialogue, de manifester leurs préoccupations et d'exposer leurs intérêts. Trouver les mots et les moyens effectifs de communication avec les acteurs de la communauté constitue une entreprise essentielle.

*Restructuration d'une série d'options et d'alternatives sociales et techniques*

L'équipe du DTPN devra proposer une série de méthodes et d'instruments pour la conduite des discussions qui doivent aboutir à des options stratégiques réalistes. La promotion de la participation n'est pas de même nature que la simple mise des acteurs en face d'options formulées du dehors ; c'est au contraire la gestion de négociations entre acteurs de la communauté locale pour que cette dernière parvienne à formuler ses propres options. Tenant compte des réels objectifs, d'une information transparente, des ressources effectivement disponibles, des contraintes, potentialités et opportunités avérées, la gestion participative tente de mettre au point un nouveau projet territorial dont débattre autour d'une table de négociation, pour arriver à un accord territorial de la communauté.

Le facilitateur doit parvenir à fournir une information correcte qui unisse les acteurs, en fonction, notamment, de leur marge de manœuvre dans la confrontation. Il doit être en mesure d'unir les acteurs qui auraient les mêmes préoccupations ou des intérêts communs et les faire discuter les uns les autres. Après quoi, les acteurs pourront jouer un rôle accru dans la phase de formulation de propositions conjointes. Par exemple, des groupes de travail peuvent être instaurés pour mettre au point des propositions conjointes, entamant ainsi le processus de négociation. Permettre l'information sur les tendances actuelles fournira aux acteurs la possibilité de mettre au point des scénarii. Il peut être utile d'avoir présente à l'esprit la question : « Quelle est la chose la meilleure qui puisse arriver ? » ou, au contraire : « Quelle est la pire des choses qui puisse se produire ? ».

Par la suite, la concrétisation technique, sociale, économique et politique de ces propositions devra être examinée et les acteurs auront à peser les diverses propositions ainsi que les risques et les bénéfices potentiels de chacune d'entre elles. Les résultats de cette phase de négociation dépendent évidemment du contexte spécifique et des problèmes qui s'y trouvent liés. La proposition finale pour la négociation doit aussi comporter des demandes à d'autres groupes, aux échelons administratifs supérieurs des agences de développement, spécifiant les questions pour lesquelles l'assistance est sollicitée.

**Encadré 2. Le scénario de Buják**

Un exemple de mise en place d'un scénario provient du projet entrepris dans la région de Buják (Hongrie) pour la préparation du plan de développement forestier et rural. Des scénarii alternatifs de développement, vu l'accès imminent à l'époque, du pays à la Communauté européenne furent tracés et formulés conjointement. Les traits principaux de ces scénarii étaient les suivants :

- **scénario 0 (scénario de tendance) :** le développement économique et social dans la zone du projet est laissé au hasard. Les autorités locales ne donnent pas de directives aux communautés. Comme les jeunes quittent la région, le niveau général d'éducation et de qualification professionnelle marque le pas (la population diminue et vieillit). La région n'attire pas de nouveaux investissements. Les disparités sociales et économiques ne font que se creuser. Les principaux avantages sont concentrés dans les mains de quelques-uns. Il n'y a guère de progrès économique et les petites entreprises qui se sont maintenues rencontrent des difficultés grandissantes. Le tourisme décolle avec peine et la conservation de l'environnement retient moins l'attention ;
- **scénario A :** des investisseurs étrangers à la région investissent dans le développement local de projets mais les autorités locales ne sont pas à même d'exercer un quelconque contrôle normatif à cause du manque de critères techniques, de réglementations et de normes. Les investissements touchent seulement la main-d'œuvre à bon marché. Les différences de niveau de richesse ne font que croître et la qualité de l'environnement naturel comme culturel ne fait que se détériorer. D'un point de vue social et économique, le résultat est assez semblable au scénario précédent ;
- **scénario B :** des entrepreneurs locaux entament des projets de développement mais il n'y a guère de contrôle communautaire et les efforts individuels manquent de coordination : certains producteurs locaux estiment préférable de commercialiser eux-mêmes leurs produits et les problèmes environnementaux continuent sans contraste ;
- **scénario C :** les efforts de développement parmi les acteurs sont coordonnés ; le partenariat public/privé et les efforts conjoints entre les instances gouvernementales locales, les entrepreneurs et les organisations non gouvernementales prennent corps. Des statuts, règles de conduite et réglementations pour les ressources propres, centrés sur l'utilisation durable de ressources naturelles adaptées aux conditions locales, sont adoptés. La situation sociale et économique finit par s'améliorer parce que les gens ont bon espoir de consolider leurs moyens d'existence. La qualité de l'environnement s'améliore. Toutes les personnes concernées choisirent évidemment le scénario C et requièrent les experts et spécialistes de développer la stratégie en conséquence.

Source : Fritz Rembold, FAO.

Pour l'évaluation finale des propositions, les critères socioculturels, environnementaux, économiques doivent être déterminés afin de juger de la valeur des alternatives éventuelles élaborées, qui doivent être conçues de manière à refléter les modes de compréhension des acteurs.

Le facilitateur doit incorporer les données locales aux autres informations qu'il aura recueillies de telle sorte qu'il soit en mesure de proposer une plate-forme commune à partir de laquelle entamer les négociations. Un instrument d'évaluation tel que l'analyse multicritères peut être utilisé pour évaluer la valeur des diverses alternatives possibles.

### *Volonté d'entamer le dialogue*

Dans un premier temps, il se peut que les acteurs expriment quelques réserves en ce qui concerne les objectifs et les conditions de participation à un dialogue ouvert et à une négociation. Souvent, en effet, les participants adoptent une attitude empreinte d'attentisme, comme s'ils étaient spectateurs de leur propre participation. Toutefois, leur volonté de participation dépend également de leur compréhension et de leur expérience quant aux obstacles et aux limites de pareil processus.

Pour assurer la participation des acteurs, le dialogue continu et la renégociation constante des diverses questions aux différents niveaux, il se peut qu'il faille mettre en avant les bénéfices directs ou indirects (qu'ils soient privés ou collectifs) que pourront retirer les acteurs – tant les plus faibles que les plus influents – en termes de :

- renforcement du crédit social et des modifications des rapports de force ;
- participation à la prise de décision ;
- reconnaissance des droits et leur obtention (par exemple, les droits culturels, la sécurité sanitaire et environnementale, la garantie quant à la tenure foncière) ;
- amélioration de la productivité locale et de la situation économique.

### *Convaincre les acteurs influents de partager leur pouvoir*

Une des clés du succès dans le processus de dialogue consiste à trouver les modalités aptes à contraster la tendance des élites à maintenir le statu quo, c'est-à-dire à préserver une position de privilège historique. C'est ainsi que pour le projet Lempira Sur (Honduras), les bénéfices économiques semblent avoir été déterminants dans la mise en confiance des acteurs et dans le succès du changement de stratégie. Tous les acteurs, en fin de compte, se rendent compte des bénéfices réalisables grâce à une modification du système de production : le projet ménageait aux riches et puissants propriétaires un avantage, qui les amena à ne pas exercer leur pouvoir.

En Angola, la FAO a été en mesure d'entamer le dialogue au niveau local entre les entrepreneurs privés – parmi lesquels on comptait des responsables gouvernementaux de haut rang – et les communautés locales, qui avaient des prétentions sur les mêmes terres (contrôle de fait face à des droits traditionnels). En démontrant que la confiance réciproque et la sécurité de la tenure étaient à l'avantage des groupes antagonistes, l'équipe du projet parvint à faire abandonner aux acteurs certaines de leurs prétentions sur les terres.

Il est nécessaire de démontrer à ceux qui sont concernés quels bénéfices ils peuvent retirer de leur participation au processus. Ces avantages peuvent être de divers ordres, qu'il s'agisse de produits, de services, de revenus, de pouvoir ou d'autres opportunités. L'identification et la communication de bénéfices immédiats pour chacun des acteurs doivent s'appuyer sur la parfaite connaissance des intérêts de chacun. Ceux-ci relèvent tant de la question substantielle en discussion que des intérêts réciproques des divers acteurs. On ne doit pas perdre de vue que les intérêts les plus profondément chevillés sont constitués des nécessités humaines primordiales, telles que « la sécurité personnelle, l'aisance économique, le sentiment d'appartenance sociale, la reconnaissance de la personne, le contrôle sur sa propre existence » (Fisher and Ury, 1991).

La participation des acteurs représente pour eux des charges, à divers titres : des coûts en investissement personnel en matière de travail ou de financement et de frais de transaction, des coûts en manque à gagner ou en limitation de l'utilisation d'une ressource et en investissement communautaire dans le capital social. Une telle implication et participation des populations locales visées dépend de l'analyse, de l'évaluation et de l'information de chacun des acteurs au sujet des coûts à envisager sur le court terme et des possibilités de futurs bénéfices et leur plus ou moins grande certitude d'en bénéficier<sup>19</sup>.

Pourquoi les politiciens accepteraient-ils de prendre une part active au dialogue et de partager leur pouvoir ? Les raisons possibles incluent :

- le renforcement de leur réputation au niveau local, avec des donateurs internationaux et des électeurs dans le pays, auxquels ils répondent favorablement en ce qui concerne leurs revendications ;
- d'élargir leur sphère d'influence ou de restreindre celle de leurs adversaires ;
- de se ménager des alliés localement pour répondre aux pressions du temps, des budgets ou des capacités ;

---

<sup>19</sup> Selon R. Chambers, 1999, « la possibilité pour les gens modestes de réfléchir sur le long terme dépend de leur perception de ce qui adviendra en ce qui concerne leurs droits et leurs avantages à venir. Cet aspect de leur façon de raisonner a très souvent été sous-estimée, ce qui a alimenté le mythe que les pauvres sont d'une certaine façon négligents et très peu en mesure de prévoir sur le long terme ou d'effectuer des investissements de longue durée. »

- la conviction en la valeur des processus démocratiques de participation comme une stratégie pour arriver à harmoniser les intérêts divergents, à gérer des situations conflictuelles, l'intégration des processus de prise de décision ;
- l'intérêt pour un secteur spécifique de la politique<sup>20</sup>.

Le but essentiel du processus DTPN est la reprise du dialogue entre les divers acteurs et entre les acteurs et les institutions, et le renouveau des rapports sociaux, bien souvent affaiblis pour des relations de pouvoir et d'inégalité.

Il importe de signaler qu'à tous les niveaux, les gouvernements peuvent avoir leurs propres intérêts de même qu'un agenda secret. La transparence ainsi qu'un engagement effectif des institutions et de la société civile dans le processus de dialogue aideront à contrôler la corruption et à contrecarrer la prise de pouvoir de groupes d'intérêt.

#### *Aptitude à entamer le dialogue*

Une des conditions préalables au dialogue est le renforcement du pouvoir de négociation des marginalisés et des acteurs les moins influents, telles les femmes. Il est de toute évidence que le processus de négociation peut être rendu difficile, pour ne pas dire impossible, à cause précisément de disparités de pouvoirs entre acteurs.

C'est pourquoi toutes les méthodes et les mécanismes mis en jeu au cours d'un processus participatif doivent l'être en tenant compte de l'inégalité dans les rapports de force, en soutenant les plus démunis des acteurs lors de leur participation à la négociation et en leur ouvrant la voie aux bénéfices de cette négociation (*voir* ci-après, Phase 2, 2 : Accompagnement du processus de participation et soutien du dialogue social).

Dans bien des cas, les conditions pour renforcer les opportunités d'entamer le dialogue sont la redéfinition de l'environnement légal et institutionnel ainsi que la formulation de règles légitimes de reconnaissance des droits et celle des instruments juridiques pour leur défense. Chacune des parties peut adhérer au processus une fois que les règles sont claires et que la décision d'être impliqué au processus est basée sur des informations valables<sup>21</sup>.

Les efforts visant à accorder une égale force de négociation aux divers participants peuvent se développer en dehors de l'interaction directe entre les parties (par exemple, à l'occasion d'une étape de prénégociation) ou lors du processus lui-même.

---

<sup>20</sup> Grindle, 2000.

<sup>21</sup> Ramirez, 2001.

Quelques exemples comportent :

- la modification des procédures utilisées pour la gestion du processus, par exemple en garantissant que ce qui tient à cœur à la partie la plus faible soit mieux compris des autres ;
- la volonté de se réunir dans un climat tel que la partie la plus faible soit à son aise<sup>22</sup> ;
- l'adoption des procédures habituelles familières à la partie la plus exposée<sup>23</sup> ;
- la défense légale ou l'action, l'initiative politique pour la modification du cadre législatif des droits aux ressources, comme dans le cas du Nicaragua, où, grâce à la défense légale, les populations d'Awás Tingni maintinrent leurs droits territoriaux en vertu des règles traditionnelles de tenure foncière<sup>24</sup> ;
- la mobilisation et les stratégies organisatrices – avec la constitution d'associations et d'autres groupements locaux pour revendiquer les droits et défendre les intérêts en jeu, la formation d'alliances avec des groupes externes qui puissent apporter soutien et ressources – qui peuvent revêtir diverses formes, comme la consultation légale, l'assistance technique et la formation<sup>25</sup>.

#### *Identification d'une plate-forme commune*

La première étape d'une négociation doit indiquer le point commun à partir duquel entamer la discussion, quels objectifs il serait bon de rejoindre et quelles propositions examiner, pour ce faire.

Grâce à l'analyse entreprise par les divers acteurs, les positions et les intérêts de chacun, comme la distance qui les sépare ainsi que les relations qui les unissent, peuvent mieux se dégager. Ceci permet d'approfondir les raisons de situations conflictuelles et de mieux discerner les alliances qui pourraient se faire jour. Tout d'abord, le but de cette analyse est la recherche d'une formulation commune des contraintes et des problèmes, de leur origine et de leurs dynamiques.

L'équipe de facilitation peut accompagner les acteurs lors des discussions sur leurs désaccords et convergences, grâce à certains instruments et stratégies conduisant à la poursuite d'objectifs communs, aptes à aider les parties en présence à bien considérer leurs propres intérêts plutôt que leurs positions respectives et à insister sur les similitudes plutôt que sur les divergences. Basée sur les principes du DTPN, cette approche doit être mise en œuvre bien avant qu'on ne se réunisse autour de la table des négociations. De plus, cette dernière

---

<sup>22</sup> Adapté de Ross, 1995, cité par Cousins, 1996.

<sup>23</sup> Moore, Santosa, 1995.

<sup>24</sup> Anaya, MacDonald, 1995.

<sup>25</sup> Ross, 1995, *op. cit.*



n'est possible qu'en promouvant des sujets de dialogue entre valeurs et points de vue universels des acteurs : civils, économiques (commerciaux, industriels, etc.), culturels ou spirituels, écologiques.

Un exemple de découverte d'intérêt commun est illustré dans le cas de l'Amazonie brésilienne, où le projet débuta par une discussion concernant les éléments les moins controversés. Dans cet exemple, on reconnut que pour protéger la biodiversité des arbres menacée par les feux de forêts, il y avait lieu d'insister auprès des femmes pour la sauvegarde de la santé de leurs enfants. Le projet organisa donc une campagne sanitaire avec, pour objectifs primordiaux, un début de dialogue, la restauration de la confiance entre les communautés et le secteur public, en réduisant le hiatus des pouvoirs inégaux et en réduisant les nuisances quant aux moyens d'existence des populations. L'obtention d'un accord sur la façon de rejoindre l'objectif commun devint alors le moteur de la négociation.

### **Accompagnement du processus de participation et soutien du dialogue social**

La question principale, en ce qui concerne le processus que l'on se propose de mettre en œuvre, consiste à bien comprendre les disparités en matière de rapports de force. L'absence de capital humain et social, ou même sa relative faiblesse, constitue l'obstacle à l'utilisation durable des ressources locales et à l'instauration d'un dialogue constructif, de même qu'à un véritable débat entre les acteurs.

En vue d'une sensibilisation accrue et d'une analyse conjointe par les acteurs des questions locales à envisager, des liens de collaboration doivent être instaurés entre la FAO et les autres agences internationales de développement, les gouvernements, les ONG nationales et les sociétés civiles. Cette collaboration et la création de liens à différents niveaux sont indispensables pour une prise de conscience des problèmes, la mise en œuvre qu'ils réclament et le renforcement des capacités à les résoudre.

Les questions suivantes, présentes tout au long du processus DTPN, sont :

- Comment traiter les inégalités de pouvoir, défendre les droits de l'homme et renforcer les acteurs les plus vulnérables ?
- Comment les informations sur les questions de territoire et sur l'attente des gens peuvent-elles être partagées et rendues publiques ?
- Comment mener un processus de sensibilisation qui conduise à une plus vive conscience des questions en jeu et à une meilleure compréhension des problèmes à résoudre ?

- Comment amorcer un processus de renforcement des capacités ?
- Qui prend en charge les différentes opérations que suppose le processus de développement territorial ?

#### *Adoption d'une stratégie joignant la recherche à l'action*

La façon d'organiser la participation doit tenir compte de chaque contexte dans lequel agissent les individus, à chaque étape du processus de formation-action, grâce à l'adoption d'une stratégie qui joigne l'action à la recherche.

La durabilité technique, financière et sociale de l'accord final dépend de l'aboutissement valable de l'action-recherche participative, de l'échange effectif des connaissances et de la démonstration probante que chacun des acteurs tire bénéfice du processus.

#### *Accès à l'information et stratégies de communication<sup>26</sup>*

Le manque d'accès à une information fiable est très dommageable pour la solidité des positions respectives. Il amoindrit la possibilité des individus de prendre des décisions et de défendre au mieux leurs intérêts et les abandonne à d'éventuelles manipulations.

La transparence et l'échange d'informations tout au long du processus participatif constituent les éléments fondamentaux pour réaliser ce dernier. Toutes les données et les informations recueillies, de même que toutes les études entreprises doivent être mises à la disposition des personnes concernées, pour un examen conjoint<sup>27</sup>.

Une information transparente et de bonnes relations entre acteurs sont également d'importance pour une saine communication de leurs craintes et de leurs intérêts respectifs. Cela leur donne le goût d'explorer des voies nouvelles pour atteindre leurs objectifs tout en permettant aux autres participants de rejoindre les leurs. Une confiance réciproque est le point de départ d'une coopération constructive et de l'obtention d'un compromis. La transparence évite des intentions cachées et des suspicions entre les parties en présence. Elle empêche en outre des situations dans lesquelles les acteurs s'efforcent de ménager leurs propres intérêts au détriment de l'obtention d'un compromis valable pour toutes les parties concernées.

---

<sup>26</sup> Existence de nombreux textes sur la communication ou la négociation participative, notamment : FAO, 1995 ; FAO, 2001b ; Project GCP/TUN/028/ITA, *op. cit.* ; Borrini-Feyerabend, 1997 : *op. cit.*

<sup>27</sup> La responsabilité est un concept récemment employé par la Commission européenne dans son *Livre blanc sur la gouvernance*. Il est appliqué, dans le présent document, à des études scientifiques se rapportant à des changements globaux, pour souligner la responsabilité qu'ont les communautés en ce qui concerne l'évaluation des résultats obtenus.

La communication entre acteurs, à tous les niveaux, est un élément essentiel eu égard à la promotion de la participation de la communauté, grâce à la sensibilisation et au renforcement de la confiance et des capacités de tout un chacun, pour favoriser l'engagement des acteurs dans la négociation. C'est la raison pour laquelle la communication pour l'obtention du développement est utilisée en parallèle avec les méthodes de planification de la participation, de sa mise en œuvre, pour arriver à des initiatives de développement.

Le but de cette stratégie est de créer de multiples possibilités de communication et de maintenir des contacts entre les divers intervenants. Ces derniers peuvent être les membres de l'équipe du DTPN mais, plus important encore, il conviendrait que ces agents de communication soient des acteurs participant au processus de négociation. La communication a besoin qu'on puisse échanger de diverses façons, à partir de la banale information ou de l'avertissement pur et simple, à la participation à la décision, à la gestion des conflits et à la négociation. La communication est bien sûr la pièce maîtresse des éléments qui entrent en jeu pour le succès de l'approche du DTPN et de sa mise en œuvre, étape après étape, afin de garantir valeur, interaction et apprentissage effectif, tout au cours du processus.

Le support externe (la FAO, les ONG, etc.) comporte l'assistance et le conseil technique à divers niveaux :

- l'identification des besoins en communication, en approche de communication efficiente et peu coûteuse, en formulation de messages pour des groupes spécifiques (groupes et sous-groupes d'acteurs, notamment des modalités spécifiques pour communiquer avec les femmes) ;
- la reconsidération des méthodes et stratégies susceptibles de renforcer la conscience de groupe ;
- la mise au point et l'application des modules de prise de conscience et du matériel utilisé pour sensibiliser les autorités et les institutions aux niveaux local, régional et national ;
- le contrôle et l'évaluation des interventions de communication et leur impact.

L'application d'une approche de la communication pour le développement, l'efficience et l'assimilation, ainsi que la possibilité de mesurer les deux aspects s'en trouvent renforcées. Les expériences de la communauté pour le développement démontrent clairement la valeur potentielle de l'utilisation de vidéos, radio, photographies, pour ne citer que quelques instruments de communication.

*Renforcement des capacités : de quoi s'agit-il ? les capacités de qui ?*

Les programmes de renforcement des capacités visent à mettre en valeur les compétences des individus ou à permettre un meilleur fonctionnement des

infrastructures d'une communauté, d'une organisation. Ils doivent par conséquent, selon les conditions locales, concourir au développement des ressources institutionnelles, financières, technologiques, des divers niveaux et segments de la société. Ces programmes seront conçus en fonction des capacités qu'il s'avère nécessaire de promouvoir, de qui il convient d'en faire bénéficier et dans quelles perspectives les renforcer. Des objectifs précis, selon les acteurs et les degrés d'intervention requis, seront fixés.

Un programme de renforcement des potentialités devrait avant tout bénéficier aux individus les moins influents ou exclus du groupe, afin de restaurer la prise de conscience de leurs droits fondamentaux et de supprimer les causes de leur exclusion. Ces programmes doivent pouvoir offrir une formation technologique et pratique, tout en respectant les valeurs que véhiculent les technologies traditionnelles (par exemple, les programmes de formation d'agriculteur à agriculteur). Parfois, les aptitudes de base d'acteurs fragilisés doivent être développées (comme, par exemple, l'alphabétisation) pour renforcer la capacité des acteurs au dialogue.

Les institutions gouvernementales, politiques, économiques et sociales à tous niveaux doivent se montrer actives en ce qui concerne le domaine de la mise en route de programmes spécifiques de renforcement des capacités.

Ce dernier est également de grande importance du fait qu'il constitue un préalable à l'utilisation de la communication comme instrument de développement :

- création de possibilités pour un rôle de direction qui soit légitime, engagé et responsable ;
- renforcement des organisations locales (communautés, organisations civiles locales) face aux problèmes sociopolitiques, économiques, pratiques, financiers, d'entreprise ;
- soutien au niveau de la gestion administrative des gouvernements local, régional ou national ;
- transfert des connaissances portant sur les ressources légales ou institutionnelles (aux acteurs locaux mais également aux gouvernements locaux et aux agences techniques) ;
- aide à la prise de conscience des individus de leurs droits, responsabilités, obligations, devoirs respectifs ;
- renforcement des liens de solidarité et de la confiance réciproque.

*Quelles personnes sont susceptibles de favoriser la participation ?*

*Des personnages clés, des animateurs locaux, le facilitateur*

En vue de stimuler la participation continue des principaux acteurs, une question essentielle est l'implication de forces sociales (notamment les « protagonistes ») dans le dialogue ou le processus de négociation. Dans cette perspective, il est de

grande importance de déterminer quels sont les personnages principaux ou les meneurs, que ce soit au niveau national, régional ou local : ceux qui ont une connaissance approfondie des réalités sous examen et peuvent accéder aux informations disponibles, certes, mais qui font montre également de largeur de vue et sont dotés de la sensibilité nécessaire pour l'écoute, la compréhension et la communication entre différents types d'acteurs.

Bien souvent, ces personnages clés ont des dons naturels de médiation dans les contextes traditionnels. Les meneurs naturels peuvent déjà s'occuper de questions sous examen et une personnalité de ce calibre, reconnue comme telle, respectée, jouir d'une réputation flatteuse en ce qui concerne son indépendance de jugement ; elle peut être légitimée par les divers acteurs comme une personne digne de confiance et en mesure d'assurer la circulation de l'information entre acteurs, le pilotage de la participation et l'instrument pour l'ouverture au dialogue. D'autres contextes postulent la nécessité de soutenir les animateurs locaux afin qu'ils soient en mesure de remplir ces tâches.

Durant la période de renforcement des capacités, le facilitateur jouera le rôle de coordinateur et de superviseur des activités. Il/elle aura à identifier les organisations (OSC, les organisations nationales et internationales non gouvernementales, les agences gouvernementales) qui auront la tâche de mettre en œuvre les différentes activités du programme et à favoriser la création d'alliances et de partenariats. Son rôle, à ce moment de l'intervention, consiste à promouvoir le dialogue et à coordonner les activités nécessaires aux divers niveaux territoriaux, avec la participation des acteurs tant publics que privés, les ONG et la société civile ; il doit aussi s'assurer que le diagnostic, le dialogue et les négociations sont assurés de façon durable, flexible et de telle manière que le processus ainsi entamé ne s'interrompe pas. (Pour les tâches du facilitateur, se reporter à ce qui est mentionné sur son rôle, en phase II.1, ainsi qu'à la FAO, 2007a).

La formation sera accessible tant aux acteurs locaux qu'aux facilitateurs qui, successivement au diagnostic initial, devraient, les uns et les autres, prêter assistance ainsi que clarification quant aux conditions des options pour lesquelles renégocier. En outre, les organes gouvernementaux locaux devraient recevoir une certaine formation, du fait qu'ils ont à assurer un dialogue continu entre les intérêts divergents et qu'ils doivent assurer l'exécution des interventions qui ont été concordées.



Un facilitateur lors du report des indications fournies par les divers participants.  
Sud du Costa Rica, mars 2009. Crédit : Carolina Cenerini.

### *Partenariats et alliances stratégiques : le rôle des organisations de la société civile (ONG/OSC)*

Pour encourager une large participation, accompagner la communication ainsi que les programmes de formation et renforcer la confiance, il est essentiel de susciter des alliances entre les agences, les institutions gouvernementales, la société civile et leurs représentants respectifs, les organisations paysannes, les instituts de recherche, les syndicats, etc.<sup>28</sup>

Parfois les organisations locales, comme ce fut le cas pour les populations Uw'a de Colombie et d'autres groupes indigènes en Amérique latine, lorsqu'il s'agit de motifs de conflit tels que ceux qui sont en jeu dans le secteur minier ou pétrolier, ont tous les talents et les capacités voulues pour y faire face. Ce qui leur manque, en revanche, est bien souvent un appui au niveau national ou même international pour contrecarrer des projets qui mettent à mal leurs terres, leur culture et leurs moyens d'existence.

---

<sup>28</sup> Des exemples d'éventuels liens et de concertation renforcée entre représentants des Nations Unies, des gouvernements, la société civile et les ONG (par exemple, les groupes de travail thématiques nationaux sur le développement rural et la sécurité alimentaire) se trouvent dans la publication : *Building Partnerships for Food Security*, FAO, Rome, 2002.

Les groupes autochtones Uw'a ne sont pas parvenus à obtenir de leurs gouvernements ou de leurs élites, résolus à se ménager, l'accès aux ressources pétrolières, à l'or ou aux bois précieux, un terrain d'entente résultant d'une négociation. Ce n'est que grâce à la formation d'alliances avec d'autres populations indigènes qu'elles acquièrent un profil suffisant au niveau international et furent même en mesure de se faire entendre des Nations Unies pour dénoncer la situation qui leur était faite. Suite à quoi, les organisations furent en mesure de forcer les gouvernements nationaux à la négociation.

Les synergies avec les ONG/OSC permettront une meilleure utilisation des ressources et en mobiliseront d'autres. De plus, les synergies procureront d'autres avantages, grâce à la coopération des ONG :

- le soutien technique et institutionnel pour les acteurs de la société civile ;
- la reproduction des expériences des ONG dans d'autres contextes similaires ;
- l'accès des organisations civiles à une information accrue ;
- la capacité renforcée de prise de décision de la part des fonctionnaires publics et des gestionnaires des projets<sup>29</sup>.

### **3.3 Phase 3 – Négociation**

*L'objectif de la présente étape est d'engager le processus de négociation en vue d'un pacte social territorial.*

#### *Introduction*

Face à un monde de plus en plus imprévisible, le dialogue est une composante fondamentale de la gestion et de la programmation si l'on veut parvenir à un développement territorial durable, qui réponde aux nécessités ainsi qu'aux priorités et aux visions des acteurs qui opèrent et s'influencent les uns et les autres sur le territoire.

La table des négociations symbolise l'institution principale et le lieu où la plus large participation locale peut prendre forme et s'exprimer (qu'il s'agisse des communautés locales, des fonctionnaires publics, des représentants locaux de diverses catégories, d'individus, etc.) de même que l'endroit où les acteurs locaux, dans un esprit de participation et de coopération, peuvent ensemble prendre connaissance des problèmes et des potentialités du territoire.

Le fait de reconnaître les utilisateurs des ressources locales comme protagonistes du développement territorial amène à redoubler d'efforts et à consacrer des ressources au processus de dialogue à plusieurs niveaux, conjointement à des investissements pour le renforcement des capacités des populations, tant au niveau du gouvernement que de la société civile.

---

<sup>29</sup> FAO, 1999a.

C'est pourquoi le groupe de travail de la FAO préposé à la mise au point des documents préparatoires à la Conférence internationale Rio + 20, centrée sur l'obtention d'un développement durable et une économie verte, grâce à l'agriculture, a explicitement inséré la participation des populations locales comme composante essentielle du développement territorial durable.

*Prédisposer un incessant dialogue à propos des questions territoriales sur plusieurs niveaux, qui implique les divers acteurs*

L'approche du DTPN s'appuie sur le renforcement de la confiance réciproque. Son obtention influencera grandement les acteurs concernés dans le processus de décision et agira positivement sur la collaboration des participants au dialogue en cours. La confiance est tout à la fois un moyen et une fin en soi.

Les personnes avant tout bénéficiaires de l'approche DTPN sont les femmes et les hommes qui ont peu de confiance dans la capacité des institutions à promouvoir leur « développement ». Un résultat du DTPN peut certes se traduire en projets et programmes mais ce résultat n'est qu'un des aspects de la méthode ; le résultat majeur reste le fait que les divers acteurs, négociant sur un terrain aplani, ont recours au dialogue et à la participation en ce qui concerne les questions de développement.

Le dialogue peut débuter en discutant entre acteurs de questions préliminaires et de peu de portée, sur lesquelles il est relativement facile de trouver un accord. La première série de négociations ne doit pas nécessairement viser à porter le débat sur les intérêts majeurs des participants. Une base commune de dialogue peut être établie à partir de n'importe quel genre d'intérêt que les acteurs pourraient avoir en commun.

Toutefois, la confiance réciproque créée ou renouvelée entre acteurs, grâce au processus de préparation de ce premier accord et au consensus auquel ils sont arrivés, doit servir de tremplin pour un dialogue successif, qui permette alors de combler les fractures sociales les plus graves. La confiance dans la personnalité du facilitateur est une autre condition préalable au processus de négociation, qui doit continuer et servir de méthode privilégiée pour résoudre les plus importants conflits d'intérêt en présence.

Au cours des négociations, les acteurs auront l'occasion de confronter leurs opinions et leurs propositions, dans un esprit de conciliation et de collaboration, afin de rejoindre un accord solidement légitimé. Les propositions pour le développement du territoire circonscrivent la base commune à partir de laquelle la négociation proprement dite peut débuter. Dans cette phase, il est primordial qu'une grande variété d'acteurs soit représentée pour soupeser la valeur des propositions soumises à la négociation. Chacun des acteurs devrait finir par se convaincre que la négociation est la meilleure façon de veiller à ses propres intérêts.



Pour intégrer ou rendre compatibles plusieurs propositions dans un système où chacun y trouve son avantage, une série de règles doivent être acceptées, qui fassent en sorte que d'éventuelles inégalités dans la force contractuelle, les capacités personnelles et les aptitudes des participants, qui n'auraient pu être compensées au cours des phases précédentes du DTPN, soient, autant que possible, contrebalancées.

Se posent les questions suivantes :

- Comment instaurer un dialogue à de multiples niveaux, concernant diverses questions ?
- Quels sont les principes fondamentaux de la négociation ?
- Comment faire pour entamer la démarche de consensus ?

### **Négociation à différents niveaux et portant sur de multiples problématiques**

Dans l'approche DTPN, le cœur du processus mis en œuvre consiste dans le cheminement et la nature systémique qui prévalent lors des discussions entre acteurs sur des questions précises, de même qu'à des échelons variés, dans la recherche de solutions adéquates auxquelles on arrive de commun accord. Un lien précis et intrinsèque doit être mis en évidence parmi les acteurs locaux lorsqu'ils expriment leurs avis, leurs préoccupations ou lorsqu'ils fournissent des informations sur la façon dont le territoire est géré, entre les niveaux local, régional et national du système de gouvernance, si l'on veut obtenir des solutions viables et formuler des stratégies régionales et nationales performantes.

### **Principes de base de la négociation fondée sur les intérêts respectifs des participants**

Les nouvelles approches en matière de négociation visant à la résolution de questions en suspens ces dernières années, ont retenu l'attention des théoriciens de la négociation collective. Cela tient au fait que pareilles approches délaissent l'obsession d'une solution « gain contre gain, » s'attachant davantage au processus mis en place plutôt que sur le résultat.

Dans la négociation basée sur l'intérêt des parties en présence, la démarche initiale est de s'occuper séparément des préoccupations des individus et des questions débattues. Le processus implique respect mutuel et confiance entre les parties engagées dans la négociation. Une discussion franche, ouverte, ainsi que la reconnaissance du droit de chaque partie à défendre ses intérêts sont indispensables pour mener à bonne fin le processus entamé.

Le second principe sur lequel repose la négociation basée sur l'intérêt des parties consiste en l'attention portée aux intérêts en jeu plutôt qu'aux prises de position des acteurs. Des intérêts nombreux et divers motivent les prises de position des

participants. Ce sont eux qui constituent les tenants et aboutissants des problèmes et permettent de trouver des solutions à ces derniers.

Le troisième principe de la négociation basée sur les intérêts conduit à la formulation de toute une série d'options avant de prendre une quelconque décision. Il faut, pour ce faire, tenir plusieurs sessions de réflexion. Les diverses parties doivent donc au préalable avoir l'occasion d'exposer et de discuter leurs points de vue sur le problème, qu'elles aient eu la possibilité de prendre connaissance de l'ensemble des informations nécessaires à l'élaboration de plusieurs types de solutions qui tiennent compte des intérêts respectifs des parties en présence.

Enfin, le quatrième principe a trait à l'évaluation d'options réalisables, jugées à l'aune de critères objectifs déterminés par les participants (lois, règlements, coûts, etc.), ceci pour éviter des conflits lors de la mise en œuvre des solutions adoptées de commun accord<sup>30</sup>.

Un processus de négociation articulée sur l'approche « intérêts en jeu » en matière de gestion des conflits, se décompose en trois phases, à savoir :

- l'identification et la discussion des questions en jeu ;
- l'examen des diverses solutions jugées possibles ;
- l'élaboration d'une série complète de décisions qui peuvent être mises en pratique sous la forme, par exemple, d'un accord social territorial.

L'ensemble du processus se poursuit dans un climat de respect et de confiance. Un échange transparent et continu d'informations entre participants est essentiel pour renforcer les capacités individuelles et collectives de formuler des stratégies de développement territorial et pour évaluer ensemble les besoins en ressources, de même que pour résoudre des problèmes communs.

Les interventions venues du dehors doivent impérativement débiter par le choix d'une question ou d'un thème sur lequel s'arrêter. Le thème est à considérer comme l'entrée en matière conduisant à une intervention qui va au-delà des implications de secteur et prend en compte de façon systémique les dimensions sociale, économique et politique du contexte global. Il peut arriver que la solution à une question soit trouvée dans un tout autre contexte<sup>31</sup>.

Des intérêts en jeu naissent les éléments du problème et la diversité de ces intérêts est au centre de toute possibilité, pour l'équipe des facilitateurs, de trouver un point commun d'intérêt grâce auquel initier le dialogue.

---

<sup>30</sup> Fisher and Ury, cité par Bourque, 1994.

<sup>31</sup> Adapté de Dohrn, 2004.

## **Faciliter l'obtention d'un consensus**

Un des résultats des diagnostics et des efforts conjoints pour rééquilibrer les forces de négociation des acteurs doit être l'identification d'un terrain d'entente à partir duquel entamer les négociations.

À ce point du processus, il est indispensable que chaque acteur important prenne une part active aux phases de négociation afin d'élaborer un consensus. Cela revient à dire que le processus entamé doit être accessible à tous les acteurs susceptibles de contribuer à l'obtention d'un accord durable ou d'empêcher la conclusion de ce dernier. Cela peut donc vouloir signifier l'inclusion d'acteurs qui ne seraient pas encore organisés, n'auraient pas pu faire respecter leurs droits ou ne seraient pas résidents permanents, mais dont la participation et l'agrément sont nécessaires pour arriver à un accord sur le développement territorial.

### *Identifier les bénéfices immédiats pour chacun des acteurs*

Comme déjà illustré, il est important de matérialiser les résultats positifs auxquels on serait arrivé grâce à la négociation, en bénéfices immédiats (avantages économiques, mobilisation de fonds à investir pour des projets de développement, amélioration du climat de paix et d'ordre social, comme préalable à un environnement favorable aux affaires et au bien-être général, sécurité mieux assurée des droits de tenure, etc.), ainsi que les coûts épargnés grâce à la solution négociée.

Les questions importantes qu'on peut se poser sont :

- Quels seraient les coûts si vous tentiez d'obtenir votre intérêt personnel ?
- Pour combien de temps et à quel prix assureriez-vous votre intérêt personnel sans la coopération d'autres acteurs ?
- Quels sont les risques d'une solution unilatérale (sur le court comme sur le long terme) ?

### *Négocier des projets de développement territorial réalisables*

Les acteurs, grâce au facilitateur, devront se mettre d'accord sur les modalités à suivre au cours des négociations. Des normes admises par toutes les parties en présence guideront le processus de dialogue, de même que les procédures à respecter pour arriver à un accord (processus accompagné ou non). Les fonctions du parti tiers, tout comme les modalités à suivre au cours des réunions, devront également être préétablies.

D'où les questions suivantes :

- Comment faciliter l'élaboration d'un consensus ?
- Quel est le rôle des divers acteurs ?

- Quels peuvent être les divers résultats du processus de négociation ?
- Quelles sont les conditions à remplir pour mettre en œuvre l'accord ?

### **3.4 Phase 4 – Le pacte social territorial (PST)**

Les résultats obtenus grâce au processus de formation de la décision peuvent se présenter sous de multiples formes. Quand on évoque l'idée de PST, que l'on soit parvenu à une solution négociée n'est pas le plus important mais bien le fait que les solutions adoptées par les acteurs aient de cette manière reçu une légitimité sociale et que le processus qui y a contribué puisse être à nouveau envisagé pour solutionner d'autres questions qui concerneraient de plus vastes problèmes. C'est la raison pour laquelle l'encouragement au processus de dialogue ne doit pas s'arrêter au fait que les acteurs soient parvenus à une décision, aussi importante puisse-t-elle paraître, au sujet de la recomposition sociale. Au-delà de ce résultat, outre le fait d'avoir trouvé une base de dialogue pour arriver à un accord, les acteurs sont parvenus à nouer des relations de confiance réciproque au cours du processus, ce qui permet d'envisager la poursuite d'un dialogue constructif concernant les problèmes de développement territorial.

Une revue succincte des divers résultats du DTPN fait apparaître que :

- les acteurs ont tout d'abord dû se mettre d'accord sur les actions à entreprendre ensemble, sur un plan de développement ou une stratégie à mettre en œuvre ou sur des modalités nouvelles en ce qui concerne la gestion globale de leur territoire ou sur certains aspects concernant la gestion de ce dernier, par exemple, celle des ressources en eau ;
- ensuite, le processus entamé a renforcé la cohésion sociale ; il a accru la force contractuelle, surtout celle des plus défavorisés ou des plus marginalisés, ce qui a permis de réduire leur vulnérabilité ;
- enfin, le processus amène à des résultats au niveau institutionnel car il clarifie le rôle et les responsabilités des acteurs, définit ou promulgue de nouvelles procédures de discussion et renforce les institutions et organisations locales.

L'accord doit parvenir à établir les mécanismes nécessaires à une utilisation optimale des ressources locales (humaines, naturelles, financières, sociales et physiques) avant de songer à obtenir des ressources de l'extérieur.

#### **Estimation des besoins pour l'exécution de l'accord : les ressources temporelles, financières, humaines et sociales**

Les propositions exprimées par les acteurs de la négociation doivent aborder la question des ressources financières et humaines de l'entreprise, de même que celle des compétences extérieures auxquelles devoir recourir. Lorsqu'un accord est trouvé à propos du genre d'activité ou du projet à mener, la discussion se déplace vers les aspects de sa mise à exécution : ceci nécessite la vérification de la disponibilité des ressources et des capacités techniques dont les acteurs auront

besoin pour mener à bien toutes les démarches qu'implique le projet. L'estimation doit être suivie de l'identification de l'origine des ressources nécessaires et de l'assistance technique requise, ainsi que par la claire détermination du rôle de chacun des acteurs. Tous ces aspects font partie de l'accord final auquel on est parvenu (*voir* chapitre 5, PLUD, FAO, 2004).

La décentralisation et le désengagement de l'État supposent également la redéfinition des rôles que doivent désormais assumer les rangs élevés du gouvernement pour les alerter sur les conséquences des processus de changement et sur la nécessité d'adapter des approches de la planification et de prise de décision stratégique plus participatives qu'auparavant.

### **Mobilisation des ressources externes**

À chacune des étapes de la formation et de l'exécution de l'accord, les acteurs doivent veiller à la mise en œuvre appropriée d'instruments et de mécanismes qui utilisent au mieux les ressources locales. En d'autres termes, ces ressources, modes de travailler, capacités locales, doivent avoir fait l'objet d'un inventaire soigneux avant la recherche des ressources extérieures.

Si des ressources devaient provenir de l'extérieur, leur identification et la provenance du financement doivent être envisagées dans un contexte de collaboration et synergie avec la communauté internationale (donateurs, agences de développement, ONG internationales).

Le modèle RED-IFO<sup>32</sup> souligne le risque d'élites locales qui pourraient s'appropriier le projet. On court ce risque dans le cas où l'attribution des ressources dans des situations centralisatrices avantage les clientèles de l'État qui, à leur tour, sont parfaitement en mesure de contrôler les activités de développement. Ces élites sont tout à fait à même de signaler quels sont leurs besoins en termes de projets ou programmes ; elles sont suffisamment organisées pour réussir à tenir l'État sous pression et contraindre ce dernier à leur concéder la part du lion en matière de dépenses publiques destinées au développement rural. Le clientélisme risque de confisquer à son profit les revenus institutionnels et bénéficier des alliances entre les gouvernements centraux et les « gros » producteurs qui, étant les seuls réels interlocuteurs de l'État, sont les seuls bénéficiaires de ses interventions. Ce déséquilibre, dans les niveaux plus ou moins accentués d'organisation des populations rurales, peut se traduire par la confiscation de fonctions et de ressources transférées au nom de la décentralisation, par les élites locales, les municipalités et les groupes les mieux organisés et les plus puissants.

---

<sup>32</sup> Bonnal, 1997.

## 4. Conclusion

La FAO est résolument engagée dans la lutte contre la faim et la pauvreté. Cet engagement implique la recherche constante de stratégies aptes à réduire les difficultés que rencontrent les populations rurales. Cette lutte se manifeste par de nombreux projets, de par le monde, pour combattre les inégalités et favoriser le développement territorial. La stratégie mise en œuvre avec le DTPN peut servir de fil conducteur pour la découverte de solutions aux défis auxquels doit répondre la communauté internationale.

Le but du présent fascicule n'est pas d'apporter une nouvelle réponse à des questions théoriques mais bien d'offrir une proposition méthodologique qui allie l'intervention technique à la vision systémique du développement territorial. Il favorise la participation à la décision en allant du bas vers le haut et encourage le dialogue social et la participation entre acteurs, à propos d'un territoire donné.

C'est d'ailleurs sur nombre de ces éléments que s'est fondée la contribution de la FAO à la tenue de la Conférence des Nations Unies de juin 2012 « Rio + 20 », consacrée au développement durable et à une économie verte, grâce à l'agriculture.

Un développement rural est durable pour autant qu'il soit acceptable du point de vue écologique, socialement équitable, culturellement respectueux, humain et fondé sur une compréhension fine du système territorial<sup>33</sup>.

Ces éléments de durabilité sont les pièces maîtresses de toute activité de développement. Pour être durables, les interventions de développement doivent tenir compte des déséquilibres dans les rapports de force entre intervenants, issus d'accès et de contrôles non équitables quant aux ressources et à l'information ainsi que des capacités inégales des acteurs entre eux.

Le but de l'approche du DTPN est de réduire ces déséquilibres en promouvant une initiative qui aboutisse à des accords socialement légitimés, impliquant tous les intéressés, de telle sorte que ces acteurs s'engagent dans le processus de développement, l'assimilent et, finalement, se l'approprient.

La restauration de la confiance entre acteurs est tout à la fois un moyen et une fin en soi, dans l'approche DTPN. Le processus est un succès lorsqu'il permet la réduction des inégalités entre acteurs et les amène à négocier des accords qui aboutissent à l'exécution d'activités de développement territorial.

---

<sup>33</sup> Adaptation de <http://www.fao.org/wssd/sard>

## Bibliographie

**Anaya, S.J., Macdonald, Th.** 1995. « Demarcating Indigenous Territories in Nicaragua : The Case of Awas Tingni ». *Cultural Survival Quarterly*, 19(3) : 69-73.

**Bako-Arifari, N.** 1997. *Processus de décentralisation et pouvoirs traditionnels : les politiques rencontrées*. FAO, Rome.

**Biancalani, R., Ljuša, M., Pudar, S. and Miljković, S.** 2005. *Participatory Land Use Development : experiences in some municipalities in Bosnia and Herzegovina*. Land Reform, Land Settlement and Cooperatives, 2005/2. FAO, Rome. (<http://www.fao.org/sd/LTdirect/landrf.htm>)

**Bonnal, J.** 1997. *RED-IFO : an Analytical Model*. Rural Development Division. FAO, Rome.  
(<http://www.ciesin.org/decentralization/French/Tools/REDIFO.html>)

**Bonnal, J., Dohrn, S.** 2003. « Comprendre les processus de décentralisation ». FAO/SDAR, Rome. Préparé pour le séminaire *Étendre les réseaux de coopération LEADER* à Sesimbra, Portugal, 22-23 mai.

**Bonnal, J., Rossi, M.** 2006. *Manuel de formation : comprendre, analyser, gérer un processus de décentralisation. Le modèle RED-IFO et son utilisation*. FAO, Institutions pour le développement rural, 2, Directives, Rome.  
English version : *Understand, analyse and manage a decentralization process. The RED-IFO Model and its use*, 2006, Rome.

**Bonnemaison, J., Cambrezy, L., Quinty-Bourgeois, L.** 1999. *Les territoires de l'identité. Le territoire, lien ou frontière ?* 2 tomes. Ed. L'harmattan, Coll. Géographie et Cultures, Montréal et Paris.

**Borrini-Feyerband, G.** 1997. *Beyond Fences Seeking Social Sustainability in Conservation* (2 vol.). IUCN, Gland, Switzerland and Cambridge, UK.  
([http://www.iucn.org/themes/spg/beyond\\_fences/beyond\\_fences.html](http://www.iucn.org/themes/spg/beyond_fences/beyond_fences.html))

**Bourque, R.** 1994. « Pour une approche réaliste de la négociation raisonnée dans les relations patronales-syndicales ». *Écriteau* (supplément) 3(2), Cahier spécial.  
(<http://www.tact.fse.ulaval.ca/ang/html/cp/strategies.htm>)

**Bruinsma, J.** 2010. « The resource outlook to 2050. By how much do land, water use and crop yields need to increase by 2050 ? ». FAO Expert Meeting on *How to feed the World in 2050*, 24-26 June 2009. FAO, Rome.

- Cernea, M.M.** 1991. *Putting People First : Sociological Variables in Rural Development*. 2nd Edition. Oxford University Press for the World Bank, New York.
- Chambers, R.** 1988. « Sustainable rural livelihoods : a key strategy for people, environment and development ». In : Conroy C. and Litvinoff M. (eds.), *The greening of AIDS. Earthscan and IIED*, London, Earthscan Publications : 1-17.
- Chambers, R.** 1999. *Relaxed and participatory appraisal. Notes on practical approaches and methods. Notes for participants in PRA familiarization workshops in the second half of 1999*. Brighton, UK.
- Chevalier, J.** 2001. *Stakeholder Analysis and Natural Resource Management*. Carleton University, Canada. (<http://www.carleton.ca/~jchevali/STAKEH2.html>)
- CICRED/FAO, SDAA** 1999. *Dynamique de peuplement des zones rurales libérées de l'onchocercose en Afrique de l'Ouest*. Synthèse des monographies nationales, Paris.
- Ciparisse, G.** 2005. *Interaction du normatif et des projets de terrain de la FAO : une mise en perspective de l'expérience acquise*. FAO, SDAR, Rome.
- Cleaver, F.** 2001. « Institutions, Agency and the Limitations of Participatory Approaches to Development ». In : Cooke, B. and Kothari, U. (eds). *Participation, the New Tyranny ?* Zed Books, London and New-York, p. 36-56.
- Colchester, M., MacKay, F., Griffiths, T. and Nelson, J.** 2001. *A Survey of Indigenous Land Tenure*. FAO, Rome.  
([http://forestpeoples.gn.apc.org/Briefings/Landrights/fao\\_land\\_tenure\\_report\\_dec01\\_eng.htm](http://forestpeoples.gn.apc.org/Briefings/Landrights/fao_land_tenure_report_dec01_eng.htm))
- Coleman, J.** 1988. « Social Capital in the Creation of Human Capital ». *American Journal of Sociology*, 94 (supplement) : 95-120.
- Cousins, B.** 1996. « Conflict Management for Multiple Resources users in Pastoralist and Agro-Pastoralist Contexts ». *IDS Bulletin* 27(3) : 41-54.
- Dohrn, S.** 2004. *Strengthening local governance to improve the livelihoods of the poor. LSP points-of-view. Participation, Policy and Local Governance (PPLG), NUMBER 1*. FAO, Rome.
- Eade, D.** 1997. *Capacity-Building. An approach to People-Centred development*. Oxford, Oxfam, UK and Ireland.
- Edmunds, D., Wollenberg, E.** 2002. *Disadvantaged Groups in multistakeholder negotiations*. CIFOR Programme Report, June 2002, CIFOR, Bogor, Indonesia.



**Estrella, M., Blauert, J., Campilan, D., Gaventa, J., Gonsalves, J., I. Guijt, D. Johnson, and R. Ricafortt, 2000.** *Learning from change : Issues and experiences in participatory monitoring and evaluation.* ITDG Publications, London.

**Fals Borda, O. 1988.** *Knowledge and People's Power.* Indian Social Institute, New Delhi.

**FAO, CIRAD-SAR, IRAM CIEAPAC, SIC-Terroirs. 1995.** « Les acteurs et leurs stratégies dans les projets de développement durable et participatif ». Rome.

**FAO. 1995a.** « La comunicación : clave para el desarrollo humano ». Rome. (<http://www.fao.org/docrep/T1815S/T1815S00.htm>)

**FAO. 1997.** « Assessing Local Resilience and Getting Roles Right in Collaborative Forest Management : Some current issues and a potential tool, with special reference to sub-Saharan Africa ». In : *Pluralism and Sustainable Forestry and Rural Development : Proceedings of an International Workshop.* Rome, 9-12 December, 1997.

**FAO. 1997a.** « La dynamique des sociétés rurales face aux projets participatifs de développement rural : réflexions et propositions d'action à partir d'expériences d'Afrique de l'Ouest ». Rome. (<http://www.fao.org/docrep/V9860F/v9860f00.htm>)

**FAO. 1999.** « Guidelines for Agrarian Systems Diagnosis ». Rome. (<http://www.fao.org/sd/LTdirect/LTre0010.htm>)

**FAO. 1999a.** « Política y estrategia de la FAO para la cooperación con las organizaciones no gubernamentales y con las otras organizaciones de la sociedad civil ». Rome. (<http://www.fao.org/docrep/X2214S/X2214S00.htm>)

**FAO. 2001.** « Workshop on gender-sensitive local planning ». RAP Publication 2001/05. FAO regional office for Asia and the Pacific, Bangkok, Thailand.

**FAO. 2001a.** « The inter-group resource book : A guide to building small farmer group associations and networks ». Rome. ([http://www.fao.org/sd/2001/PE0701\\_en.htm](http://www.fao.org/sd/2001/PE0701_en.htm))

**FAO. 2001b.** « Participatory Communication and Adult learning for rural development ». Rome. ([www.fao.org/sd/2001/kn1104a\\_en.htm](http://www.fao.org/sd/2001/kn1104a_en.htm))

**FAO. 2002.** « Community-based forest resource conflict management. A training package ». Volume 1 and volume 2. 2002. Rome. (<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/005/y4300e/y4300e01.pdf>)

**FAO. 2002a.** « Land and Agriculture ». From UNCED, Rio de Janeiro 1992 to WSSD, Johannesburg. Rome.

**FAO.** 2002b. « Building Partnerships for Food Security ». From UNCED, Rio de Janeiro 1992 to WSSD, Johannesburg. Rome.

**FAO.** 2003. « Multilingual thesaurus on land tenure ». English version. Rome. (<http://www.fao.org/DOCREP/005/X2038E/X2038E00.htm>)

**FAO.** 2003a. « People-centered approaches : A brief literature review and comparison of types ». LSP Working Paper 5.

**FAO.** 2003b. « A Handbook for Trainers on Participatory Local Development : The *Panchayati Raj* model in India ». Jain, S.P., Polman, W. Bangkok (<http://www.fao.org/DOCREP/006/AD346E/ad346e00.htm>)

**FAO.** 2004. « Participatory Land Use Development in the Municipalities of Bosnia and Herzegovina. Guidelines ». Rome. ([http://www.fao.org/fileadmin/templates/nr/images/resources/pdf\\_documents/PLUD\\_Guidelines\\_final\\_eng\\_1\\_pdf](http://www.fao.org/fileadmin/templates/nr/images/resources/pdf_documents/PLUD_Guidelines_final_eng_1_pdf))

**FAO.** 2005. « Thésaurus multilingue du foncier ». Version française (deuxième édition). Rome. (<http://www.fao.org/docrep/005/x2038f/x2038f00.htm>)

**FAO.** 2005a. « Participatory and Negotiated Territorial Development (PNDT) ». Rome. ([http://www.fao.org/sd/dim\\_pe2/pe2\\_050402a1\\_en.htm](http://www.fao.org/sd/dim_pe2/pe2_050402a1_en.htm))

**FAO.** 2006. « Toolkit for the Application of Participatory and Negotiated Territorial Development in Transborder Zone ». Rome. (<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/009/ag863e/ag863e00.pdf>)

**FAO.** 2007. « La facilitation territoriale, Mimeo ». Rome.

**FAO.** 2007a. « Comunicação, Diálogo, Conciliação ». Rome. ([http://www.fao.org/uploads/media/Comunicacao\\_Dialogo\\_conciliacao.pdf](http://www.fao.org/uploads/media/Comunicacao_Dialogo_conciliacao.pdf))

**FAO.** 2009. « Thésaurus multilingue du foncier ». CD interactif quadrilingue (en chinois, anglais, espagnol et français, troisième édition). Rome.

**FAO.** 2009a. « Dialogue, Consensus and Vision ». Rome. (<http://www.fao.org/docrep/012/i1087e/i1087e00.pdf>).

**FAO.** 2009b. « Land Policy Development in an African Context – Lessons Learned from Selected Experiences » Rome (<ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/012/ak547e/ak547e00.pdf>)

**Fisher, R. and Ury, W.** 1991. *Getting to Yes. Negotiating an Agreement Without Giving In*, revised 2nd edn. Random House Business books, London.

**Franceschetti, G.** 1999. *Verso una nuova ruralità per le aree periurbane del sud del mondo*. Infome n° 4, síntesis de las investigaciones. Università degli Studi di Padova y FAO/SDAA.

**Funel, J.-M.** 1999. *Mise en place de la démarche charte de territoire : fiches de cadrage*. DATAR-SCET France.

**Grindle, M.S.** 2000. *Audacious Reforms : Institutional Invention and Democracy in Latin America*. The John Hopkins University Press, Baltimore.

**Grosso, P., Toselli, P.** 1997. « Desde la ciudad al territorio : la nueva problemática periurbana », in *FAO Land Reform Bulletin* 1997/2. (<http://www.fao.org/sd/LTdirect/LR972/w6728t03.htm>)

**Grosso, P.** 2001. *Sistemas agrarios : hacia un nuevo enfoque territorial*. Presentation at the Higuerote Workshop, Venezuela.

**Grosso, P., Cenerini, C.** 2010. *A Territorial Development Vision oriented to Indigenous Peoples : A Possible Path*. FAO, Rome.

**Keeley, J.E.** 2001. « Influencing Policy Processes for Sustainable Livelihoods : strategies for change. Lessons for Change ». In *Policy & Organisations*, No. 2. Institute of Development Studies, Brighton, UK.

**Koohafkan, P., Altieri, M.-A.** 2010. *Systèmes ingénieux du patrimoine agricole mondial (SIPAM). Un héritage pour le futur*. FAO, Rome. (<http://www.fao.org/docrep/014/2232>)

**Lardon, S., Moquay, P.** 1999-2000. *Modèles spatiaux pour le développement territorial*. Synthèse du Séminaire INRA-Cemagref-ENGREF. France.

**Lightfoot, C., Ramirez, R., Noble, R.** 1999. « Putting the learning into participatory approaches : four dimensions to understand ». Conference on Deepening our Understanding and Practice : A conference on Participatory Development and Beyond. Ottawa, Canada.

**Lusthaus, C., Adrien, M.H., Anderson, G., Carden, F. and Montalván, G.P.** 2002. *Organizational assessment : a framework for improving performance*. IDRC Booktique, Ottawa. ([http://web.idrc.ca/ev\\_en.php?ID=30161\\_201&ID2=DO\\_TOPIC](http://web.idrc.ca/ev_en.php?ID=30161_201&ID2=DO_TOPIC))

**Mazoyer, M., Roudart, L.** 1997. « Pourquoi une théorie des systèmes agraires ? ». In : *Cahiers Agriculture*, 6(6) : 591-595.

**Mazoyer, M.** 1998. « Pour lutter contre la faim : une nouvelle organisation des échanges mondiaux ». Contribution à la Conférence interparlementaire *Atteindre*

*les objectifs du sommet mondial de l'alimentation par une stratégie de développement durable.* Rome.

**Means, K.C. Josayma, E. Nielsen and V. Viriyasakultorn.** 2004. *Community-based forest resource conflict management : A training package* (Vols 1 and 2). FAO. ([http://www.fao.org/documents/show\\_cdr.asp?url\\_file=/DOCREP/005/Y4300E/Y4300E00.HTM](http://www.fao.org/documents/show_cdr.asp?url_file=/DOCREP/005/Y4300E/Y4300E00.HTM))

**Moore, C., Santosa, M.A.** 1995. « Developing Appropriate Environmental Conflict Management Procedures in Indonesia ». *Cultural Survival* 19(3) : 31. (<http://www.culturalsurvival.org/publications/csq/index.cfm?id=19.3>)

**Ostrom, E.** 1992. *Crafting institutions for self-governing irrigation systems.* ICS Press, Institute for contemporary studies, San Francisco.

**Pacheco, P.** 1998. *Estilos de desarrollo, deforestación y degradación de los bosques en las tierras bajas de Bolivia.* CIFOR/CEDLA/TIERRA, La Paz, Bolivia.

**Peets, R., Watts, M., eds.** 2004. *Liberation Ecologies : Environment, Development, Social Movements.* Routledge, London, 2nd Ed., p. 39.

**PLUD, FAO.** 2004. *The Development Portfolio : Planning for Action.* p. 45-50.

**Project GCP/INT/542/BOL.** *Proyecto Inter-regional para la Participación en la Conservación y el Desarrollo de las Tierras Altas.* Case study by Patrizio Warren.

**Projet UNDP/FAO/TUN/92/001.** *Appui technique pour la mise en œuvre de la stratégie nationale de la conservation des eaux et des sols.* (<http://www.fao.org/ag/agl/fieldpro/tun028.htm>).

**Project GCP/PHI/047/AUL FAO.** Final Report, 9 March 2006. *Evaluation of Philippines-Australia Technical Support for Agrarian Reform and Rural Development.*

**Pruvost Giron, C.** 2000. *Limites administratives, limites historiques et limites perçues ?* PhD thesis.

**Ramirez, R.** 2001. « Analyse des interventions et gestion des conflits ». In : Buckles, D. (ed.) : *Cultiver la paix. Conflits et collaboration dans la gestion des ressources naturelles.* IDRC-CRDI, Canada.

**Ramirez, R.** 2002. *Le nouveau rôle du professionnel : le facilitateur.* FAO, Rome.