



Gestion participative des ressources naturelles: démarches et outils de mise en œuvre

Manuel du technicien



PRÉFACE

La foresterie participative est désormais reconnue comme une condition essentielle à la durabilité de la gestion du patrimoine forestier. Ce constat constitue un défi important pour les administrations forestières qui, le plus souvent, possèdent moins d'expérience et ont moins bénéficié de formation en matière d'approches participatives que les organisations communautaires ou ONG. C'est à partir de ce constat qu'il a été décidé de réaliser un manuel sur les démarches participatives visant à renforcer les capacités du personnel forestier en Afrique francophone.

Ce manuel sur la gestion participative des ressources naturelles est le résultat d'un travail accompli dans le cadre du projet intitulé "Test et adaptation d'un Manuel sur les démarches participatives au sein d'institutions forestières en Afrique de l'Ouest francophone" GCP/INT/809/BEL, financé par la Belgique. Ce projet a été conduit dans trois pays (Bénin, Mali et Niger) par une équipe de trois coordinateurs nationaux, d'un coordinateur international et d'un coordinateur au siège de la FAO à Rome. Le projet s'est déroulé d'août 2002 à octobre 2004. Bien qu'il existe déjà un certain nombre de publications sur les approches participatives, aucune n'adressait jusqu'à présent les besoins spécifiques des administrations forestières. Il a donc été décidé d'élaborer un nouveau manuel à partir de toutes les expériences connues en matière de gestion participative des ressources naturelles et en impliquant autant que possible les acteurs locaux dans l'élaboration même du manuel.

La démarche adoptée pour conduire le projet a été basée sur le principe de concertation permanente entre tous les acteurs concernés pour l'élaboration du manuel et afin que le contenu soit le fruit d'un consensus. Cette concertation permanente s'est concrétisée par des rencontres régulières entre les coordinateurs, par des rencontres régulières entre chaque coordinateur national et les autorités nationales de son pays et par la création d'un comité national de concertation dans chaque pays. Le manuel a été finalisé lors d'une séance de restitution qui s'est tenue à Rome en avril 2004.

Nous espérons que ce manuel répondra aux attentes et aux besoins des pays francophones de l'Afrique de l'Ouest et permettra au personnel d'encadrement et de terrain de l'administration publique et autres praticiens d'intégrer une démarche participative efficace qui contribuera à l'amélioration des conditions de vie des populations rurales grâce à la gestion durable des forêts et des ressources naturelles.

Dominique Reeb
Fonctionnaire forestier principal
Sous-division des politiques et des institutions forestières
Division des politiques forestières et de l'information
Département des forêts
Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture

SOMMAIRE

INTRODUCTION	I
I. CONTEXTE DE LA GESTION PARTICIPATIVE DES RESSOURCES NATURELLES	3
I.1 HISTORIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES NATURELLES EN AFRIQUE DE L'OUEST FRANCOPHONE	3
I.1.1 Avant la période coloniale	3
I.1.2 De la période coloniale aux années 70	4
I.1.3 Des années 70 aux années 90	6
I.1.4 Des années 90 à aujourd'hui	7
I.2. EVOLUTION DES APPROCHES D'INTERVENTION EN GESTION DES RESSOURCES NATURELLES	8
I.2.1 Développement rural intégré	9
I.2.2 Aménagement et gestion des terroirs villageois	10
I.2.3 Gestion participative des ressources naturelles	12
I.3 JUSTIFICATIONS DU RENFORCEMENT DE L'APPLICATION DE LA GPRN	20
II. CONDUITE DE LA GESTION PARTICIPATIVE DES RESSOURCES NATURELLES	23
2.1 FONCTION D'ANIMATION ET DE FACILITATION	23
2.1.1 L'agent de terrain est un animateur	23
2.1.2 L'agent de terrain a un rôle de facilitateur	26
2.2 LA DEMARCHE DE GPRN	29
2.2.1 Diagnostic	31
Généralités	31
Outils et techniques	34
La carte sociale du village	34
La carte du terroir	36
Le diagramme de Venn	36
Le transect	38
Le profil historique	39
Les interviews semi-structurées	40
L'arbre à problèmes	42
Le calendrier saisonnier des activités	44
Le cadre d'analyse des 4R	46

2.2.2 Planification	50
Généralités	50
Outils et techniques	53
L'arbre à objectifs	53
Les questions orientées	55
Le tableau de planification des actions	56
Le cadre d'analyse des 4R	58
2.2.3 Exécution	58
Généralités	58
Outils et techniques	62
Mise sur pied d'une structure locale de coordination	62
2.2.4 Suivi-évaluation	65
Généralités	65
Outils et techniques	67
Le suivi-évaluation	67
Le cahier de suivi	72
La grille d'évaluation	73
III. CONDITIONS D'APPLICATION DE LA GPRN	75
3.1 GENERALITES	75
3.2 LES GRANDS GROUPES D'ACTEURS	76
3.2.1 Les organisations communautaires de base	76
3.2.2 Les techniciens de terrain	76
3.2.3 Les superviseurs	77
3.2.4 Les décideurs techniques et politiques	79
BIBLIOGRAPHIE	81

INTRODUCTION

Un manuel sur les démarches participatives au sein des institutions forestières en Afrique de l'Ouest francophone répond au souci d'accroître la participation des communautés locales en les impliquant davantage à la gestion des ressources naturelles. Ce souci se justifie surtout par la tendance constatée dans beaucoup de pays d'encourager une plus grande implication des communautés locales à travers une gestion conjointe ou collaborative des forêts et des ressources naturelles. Cependant, l'application effective d'une démarche participative, malgré les volontés affichées et les nombreux efforts déployés jusqu'ici, constitue encore un défi de taille.

La FAO, comme d'autres institutions internationales appuyant les efforts de développement (surtout dans le domaine rural), a pour préoccupation majeure de rendre concrète l'adoption d'une démarche participative dans la gestion des ressources naturelles. Ainsi, à travers le projet intitulé "Test et adaptation d'un manuel sur les démarches participatives au sein des institutions forestières en Afrique de l'Ouest francophone" du Département des forêts/Division des politiques et de la planification forestières/Service des politiques et institutions forestières, la FAO s'est engagée à contribuer au relèvement de ce défi du développement.

Le projet test concerne trois pays: le Bénin, le Mali et le Niger. La démarche adoptée par l'équipe de coordinateurs (trois coordinateurs nationaux, un coordinateur international et un coordinateur au siège de la FAO, à Rome) pour conduire ce projet a consisté à avoir dans chaque pays un comité de réflexion autour du coordinateur national. Le rôle de ce comité dans chaque pays est d'appuyer le coordinateur national dans sa recherche d'informations concernant les expériences vécues en matière de gestion des ressources naturelles et de valider le travail de synthèse effectué par l'équipe des coordinateurs. Cette démarche participative adoptée pour l'exécution du projet a permis d'impliquer dans l'élaboration du contenu technique du manuel les responsables des services des Eaux et Forêts ainsi que toutes les autres structures intéressées par la gestion des ressources naturelles.

Ce manuel est un outil de travail destiné aux techniciens de terrain pour leurs activités de facilitation et d'appui-conseil aux communautés locales dans la gestion participative des ressources naturelles (GPRN). Ce manuel est aussi un outil de travail pour tous les responsables des services impliqués dans la gestion des ressources naturelles qui supervisent et/ou définissent des politiques et stratégies d'intervention. En effet, la GPRN se passe concrètement sur le terrain

mais les conditions pouvant favoriser sa réussite se décident et se maintiennent au niveau de ces responsables.

Le manuel est structuré en trois parties: le contexte de la GPRN, la conduite de la GPRN et les conditions d'application de la GPRN. Dans le contexte, il y a trois sous-parties: l'historique, l'évolution des approches d'intervention dans la gestion des ressources naturelles et les justifications de l'adoption de la GPRN. L'historique retrace l'évolution de la conception de la gestion des forêts et des ressources naturelles. L'évolution des approches d'intervention met en exergue les tentatives successives entreprises pour une implication des communautés locales dans la gestion des ressources naturelles qui les concernent. Les justifications s'intéressent aux raisons de l'adoption d'une méthode de GPRN.

La deuxième partie concerne la conduite de la GPRN. Elle comprend trois sous-parties que sont le choix des outils, la fonction d'animation et de facilitation et la démarche de GPRN. Dans la première sous-partie qui concerne le choix des outils, l'importance de choisir des outils adaptés au contexte pour que la participation escomptée soit effective, est présentée.

La deuxième sous-partie concerne les fonctions d'animation et de facilitation que l'agent de terrain doit assumer pour conduire la GPRN. Il s'agit d'un apport théorique pour renforcer les connaissances mais surtout la conviction des agents de terrain sur la philosophie qui sous-tend les nouvelles formes d'intervention prônant la participation de tous les acteurs concernés.

La troisième sous-partie, la démarche, concerne la conduite proprement dite de la GPRN. Elle présente les quatre phases clés de la démarche définie pour appliquer la GPRN. Ces phases sont le diagnostic, la planification, l'exécution et le suivi-évaluation. Chaque phase est expliquée dans ses principes et ses démarches mais aussi ses objectifs opérationnels et d'apprentissage sont définis ainsi que les dispositions préalables à sa mise en œuvre, et les outils qui peuvent être employés pour l'effectuer.

La troisième et dernière partie du manuel concerne les conditions qui sont favorables à une application correcte de la GPRN. Ces conditions sont étudiées à travers l'analyse de certaines contraintes mais aussi à travers la détermination de certaines dispositions requises pour permettre à chacun des grands groupes d'acteurs concernés de vivre tous les jours la démarche de GPRN. Les grands groupes d'acteurs dont il est question dans cette partie sont les organisations communautaires de base, les techniciens de terrain ou agents d'exécution, les superviseurs ou chefs hiérarchiques et les décideurs techniques et politiques.



I. CONTEXTE DE LA GESTION PARTICIPATIVE DES RESSOURCES NATURELLES

I.1 HISTORIQUE DE LA GESTION DES RESSOURCES NATURELLES EN AFRIQUE DE L'OUEST FRANCOPHONE

I.1.1 AVANT LA PÉRIODE COLONIALE

La gestion des ressources naturelles était coutumière avant la période coloniale. Elle n'était pas dissociée de la gestion du foncier dans les systèmes agraires traditionnels. Il s'agissait d'une véritable gestion des ressources naturelles qui relevait du "maître de la terre"¹ (Chaumie, 1984, cité par Goudet, 1984). Des exemples de pratique de cette gestion traditionnelle de l'ensemble des ressources naturelles existent au Bénin, Mali et Niger.

Au Niger, les règles et pratiques forestières coutumières existaient avant la colonisation et une des plus connues est celle dictée par le sultan du Damagaram qui punissait de mort toute personne qui coupait un pied de *Faidherbia albida* (Gao ou Cad).

La gestion traditionnelle des ressources naturelles était basée au Bénin sur les croyances religieuses et écologiques. Il peut être cité en exemple la frayère d'Avrékété au niveau du lac Ahémé au sud, les forêts "vodoun" en pays Fon et l'organisation de la chasse en pays Nagot et Mahi.

Au Mali, les communautés rurales ont aussi établi avec les pouvoirs ancestraux des règles coutumières de gestion locale des ressources naturelles. La gestion proprement dite de ces ressources se pratiquait le plus naturellement au niveau des terroirs villageois, suivant des principes et des normes basées sur la hiérarchie lignagère des clans, tribus et familles où l'ordre social est garanti par le patriarcat.



Toutes les pratiques traditionnelles étaient l'émanation des classes sociales qui les respectaient et se reconnaissaient entre elles. Chacun des membres du corps social était responsable d'une gestion particulière et précise des ressources collectives. Il y avait là, une véritable amorce de responsabilisation des différents acteurs dans la GRN. C'est pourquoi, les interdits et exclusions des règles coutumières étaient compris et acceptés par tous. La finalité de ces pratiques coutumières était de parvenir à une "gestion durable" des ressources naturelles.



¹ On entend par "maître de terre" le chef coutumier détenteur de tous les pouvoirs.

I.1.2 DE LA PÉRIODE COLONIALE AUX ANNÉES 70

Durant la période coloniale et une décennie après les indépendances, on note une politique de constitution et de conservation du domaine forestier. Elle s'est caractérisée par le classement des forêts naturelles en vue de leur protection contre la destruction par les actions anthropiques et de leur mise en valeur par l'administration forestière. Est alors instaurée une stratégie d'exclusion et de répression en matière de gestion des ressources forestières.² C'est ainsi que certains produits et sous-produits forestiers vont être mis en valeur par le colonisateur (gomme arabique, bois de service et d'œuvre, produits de chasse, etc.) pour l'intérêt de la métropole.

Le colonisateur a progressivement affirmé sa propriété sur les ressources naturelles en octroyant uniquement des droits d'usage aux populations locales. La réglementation forestière coloniale était directement inspirée du modèle français et basée sur la notion de forêt qui n'a pas d'équivalent dans le système coutumier avec la notion de "brousse"³, correspondant de la forêt, mais considéré comme un espace indéfini, n'appartenant à personne. L'Encadré n° 1 illustre l'exploitation forestière coloniale au Mali.

Dans les pays d'Afrique de l'Ouest francophone en général, les réglementations foncières héritées de la période coloniale dérivent tous du Code civil français et de l'article 159 qui stipule: "*tous les biens vacants et sans maître appartiennent au domaine public*".

ENCADRÉ N° 1

L'EXPLOITATION FORESTIÈRE COLONIALE AU MALI

Au Mali, un certain nombre de forêts ont été exploitées entre 1940 et 1955 pour fournir du combustible au chemin de fer et aux bateaux à vapeur destinés à la navigation fluviale. La zone exploitée recouvrait une superficie de 18 000 hectares dans les régions soudanaises et soudano-sahéliennes, et produisait en moyenne 35 stères par hectare (soit 12 m³ environ). La méthode d'exploitation suivie consistait à défricher des bandes parallèles de 250 m de large, le long du chemin de fer, sur 4 km de long. La rotation prévue portait sur 20 ans. Dix ans après le début de l'exploitation, on s'est aperçu que la régénération ne pourrait se faire en 20 ans dans les forêts non protégées contre le feu. Aussi, entre 1951 et 1960, on a lancé un programme destiné à ouvrir et entretenir des pare-feux autour des forêts classées; cependant, ces travaux ont été interrompus après l'indépendance en 1960, en raison du manque de financement.

Source: Jean Clément, Sylvain Strasfogel (1986).

² Les ressources forestières sont comprises comme étant le foncier, les eaux, les forêts naturelles et la faune.

³ Dans le système coutumier tout l'espace en dehors des habitations est considéré comme brousse.

La plupart des textes réglementaires et législatifs ont toujours affirmé le monopole foncier de la colonie et l'appropriation des ressources naturelles par celle-ci, ôtant de ce fait aux populations la possibilité de prendre en charge une quelconque gestion de ces ressources naturelles. L'Encadré n° 2 qui évoque une histoire racontée par un paysan, montre la mentalité des populations face à cette appropriation des ressources naturelles par les services forestiers.

ENCADRÉ N° 2

LE TROUPEAU DE L'AGENT DES EAUX ET FORÊTS

Dans un village de l'Afrique de l'Ouest vivaient des paysans paisibles et braves. Depuis les temps anciens ils s'adonnaient aux activités agropastorales. Pour ce faire, ils avaient érigé des règles de conduite de cohabitation entre leurs champs et troupeaux d'animaux. Ainsi, à chaque approche de l'hivernage (saison des pluies) les sages se réunissaient pour déterminer la zone du terroir qui allait être destinée aux activités agricoles et celle réservée aux pâturages et aires de parcours pour les animaux. Cette pratique réduisait les divagations des animaux dans les champs.

Cependant, malgré ces précautions, il arrivait que des animaux s'échappent pour faire des dégâts dans les champs. Dans ces conditions, soit le propriétaire du champ acceptait de pardonner, soit il réclamait un dédommagement au détenteur des animaux. Toujours sous la supervision des sages, les conflits de ce genre se réglaient localement car tout le terroir appartenait à la communauté et entièrement géré par elle.

Avec l'avènement des "forêts classées et réserves de faunes", les animaux sauvages comme les singes et les phacochères qui étaient jadis chassés loin des champs, très souvent tués par les paysans, ont été strictement protégés par le service des Eaux et Forêts. Cette protection a augmenté la divagation des animaux sauvages dans les champs, causant souvent des dégâts considérables aux cultures. Face à ce phénomène qui ne trouvait pas de solutions au niveau communautaire, un paysan décida un jour d'aller voir l'agent des Eaux et Forêts pour lui réclamer un dédommagement suite aux dégâts causés par les phacochères dans son champ.

Il s'adressa à l'agent en ces termes: "Tes troupeaux sont tout le temps dans nos champs et tu ne fais aucun effort pour les garder. Je viens te réclamer une compensation comme il est de coutume ici chez nous". Surpris, l'agent des Eaux et Forêts réagit: "Je n'ai pas de troupeaux moi, tu dois plutôt t'adresser à tes voisins paysans car ce sont eux qui détiennent les animaux qui rentrent dans tes champs". Et au paysan furieux de préciser: "Mais ce sont les singes et les phacochères que tu protèges jalousement qui dévastent nos champs alors que nous n'y voyons aucun intérêt. Si nous les tuons, tu nous fais payer, alors ce sont tes animaux et tu dois payer quand ils font des dégâts dans nos champs".

Source: Histoire racontée par un paysan lors de séances d'animation dans un projet de gestion communautaire des ressources naturelles au Sénégal.

La politique de l'administration forestière de l'époque coloniale (1900) aux années 1970 a été peu incitative. La responsabilisation des populations à tous les niveaux a été absente. Cette orientation de la politique de l'époque a eu pour conséquences l'exploitation illicite des forêts, liée à l'impossibilité des services des Eaux et Forêts d'assurer seuls la police forestière. Il s'en est suivi une réduction drastique des superficies de forêts et de leurs potentialités, traduisant ainsi l'échec de l'État à travers l'administration des Eaux et Forêts.

1.1.3 DES ANNÉES 70 AUX ANNÉES 90

Pendant cette période, la politique "conservationniste" a connu des mutations, suite aux sécheresses des années 1973 et 1983. En effet, la sécheresse de 1973 a été accompagnée d'un processus de disparition progressive du couvert végétal et plus particulièrement, du vaste domaine forestier dont disposaient beaucoup de pays à la veille de la décennie 70. Pendant cette période, la stratégie retenue pour la lutte contre la désertification reposait sur une approche sectorielle et techniciste basée sur le développement de la foresterie collective.

Le cadre institutionnel et législatif relatif à la gestion des ressources naturelles est caractérisé par une vision sectorielle, une approche répressive et non incitative et une absence de responsabilisation des populations. Cette politique conservationniste est centrée sur:

- La protection du domaine forestier dont l'instrument de mise en œuvre est le Code Forestier (Loi n° 74-7 du 7 mars 1974 pour le Niger; Loi 86-42 ANRM du 30 janvier 1986 pour le Mali et Loi n° 87-012 du 21 septembre 1987 pour le Bénin).
- La promotion d'un grand nombre de projets sectoriels de lutte contre la désertification et de production de bois (reboisement) avec l'appui des partenaires extérieurs.
- Le renforcement des services forestiers par la formation des agents.



Les tentatives d'encourager la foresterie collective, imposées par les services forestiers, n'ont pas donné les résultats escomptés car la prise en compte des facteurs sociaux auxquels les villageois étaient confrontés n'était pas du tout leurs préoccupations. De plus, les actions de répression l'emportaient largement sur la responsabilisation des populations et la recherche de leur participation dans la conservation, l'aménagement, la gestion et le développement des ressources naturelles.



1.1.4 DES ANNÉES 90 À AUJOURD'HUI

Avec la mondialisation, des questions environnementales issues de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement de Rio (1992), la lutte contre la désertification, la gestion de la diversité biologique et les changements et variabilités climatiques ont été adoptées comme nouveaux cadres de politiques et stratégies dans les différents pays, les approches précédentes (directives et technicistes) étant remises en cause. Ce fut le point de renforcement des ébauches d'approches participatives dans les différents pays. C'est ainsi que la responsabilisation des populations a été retenue comme stratégie de gestion des ressources naturelles, notamment la gestion partagée des ressources (approche participative, gestion des terroirs, approche globale et intégrée).

En résumé, l'évolution de l'administration des forêts par le service forestier peut se subdiviser en trois grandes phases relatées sous la forme d'un conte par un ancien responsable des Eaux et Forêts dans l'Encadré n° 3 qui suit.

ENCADRÉ N° 3 LA LONGUE EMBUSCADE DES FORESTIERS

Au début, les agents forestiers étaient en embuscade dans la forêt pour pouvoir mieux la protéger. Ils étaient convaincus que des personnes venaient de l'extérieur pour dévaster les ressources. Pendant des années, ils furent en permanence à l'affût dans la forêt. Ils ne voyaient personne toucher aux ressources, cependant elles se dégradaient très visiblement. Cette situation leur a fait penser à changer de stratégie d'intervention, mais ils restaient convaincus que des personnes extérieures venaient exploiter abusivement les ressources de la forêt.

Ils quittèrent alors l'intérieur de la forêt pour se positionner à l'entrée afin d'identifier toutes les personnes qui y entreraient ou en sortiraient. Pendant des années ils furent à l'affût nuit et jour mais ne voyaient personne entrer ni sortir de la forêt. Tout ce qu'ils constataient était la dégradation continue des ressources au sein de la forêt. C'est alors qu'ils pensèrent à une troisième stratégie d'intervention.

Ils décidèrent d'aller dans les habitations voisines et de comprendre la vie et les occupations des populations qui s'y trouvaient. C'est seulement quand ils comprirent les liens qui existaient entre les populations et la forêt qu'ils purent imaginer une stratégie d'intervention mettant celles-ci au centre du processus de gestion des ressources de la forêt. Ainsi, autant ils étaient convaincus, au début, que des personnes extérieures venaient dévaster la forêt, autant ils croient maintenant à la participation incontournable de ces personnes dans la gestion des ressources de la forêt.

Source: Histoire racontée lors d'une réflexion sur la formation des techniciens du développement rural par Ablaye Kane, ancien Directeur des Eaux et Forêts du Sénégal, Chef de mission UICN/Séné.

I.2. EVOLUTION DES APPROCHES D'INTERVENTION EN GESTION DES RESSOURCES NATURELLES

Sur le terrain, plusieurs projets et programmes ont adopté des approches et méthodes de gestion rationnelle des ressources naturelles impliquant une participation des communautés rurales. Les approches d'intervention telles que "le développement rural intégré", "l'aménagement et la gestion des terroirs villageois" se sont progressivement développées jusqu'à la "gestion participative des ressources naturelles". Cependant, le niveau de participation des communautés rurales n'est pas le même dans toutes ces approches d'intervention. Ainsi, pour mieux apprécier le niveau de participation dans chaque approche, il est important de préciser d'emblée la compréhension qu'on se fait de ce concept et les différentes approches d'intervention.

La notion de participation⁴ des populations dans des actions de développement les concernant a connu diverses interprétations dans la pratique. Il est donc utile de la redéfinir en donnant d'abord quelques points de repère sur ce qui n'est pas la participation et en précisant ensuite ce qu'elle peut être.

Ce qui n'est pas de la participation:

La participation ne consiste pas à transférer aux populations des fonctions et des charges matérielles et financières qui découlent de décisions prises en dehors d'elles.

Elle ne consiste pas non plus à rechercher l'aval ou l'adhésion à posteriori des populations à des objectifs, des programmes d'actions ou des démarches définis de façon unilatérale par des intervenants extérieurs.

Elle ne consiste donc pas à informer hâtivement ou à sensibiliser les populations pour obtenir leur adhésion formelle à une idée ou action initiée ailleurs ou leur mobilisation conjoncturelle et ponctuelle autour de celle-ci.

Elle n'est pas non plus un simple recours en cas de dysfonctionnement ou de difficultés dans la mise en œuvre de programmes nationaux, régionaux ou locaux préalablement définis d'en haut, sans concertation avec la base.

Ce qui peut être de la participation:

La participation des populations consiste à restituer à celles-ci un pouvoir d'initiative et de décision dans la définition et la mise en œuvre des actions et programmes qui concernent leur propre avenir. Cela signifie que les intervenants extérieurs et les Etats reconnaissent les paysans, éleveurs, artisans, etc. comme des acteurs du

⁴ Ce sous-point est cité du document de Jean Bonnal, Participation et risques d'exclusion: réflexion à partir de quelques exemples sahéliens. FAO, 1995.

développement, des partenaires à part entière et non comme les cibles d'un projet extérieur ou les moyens de mettre en œuvre des décisions prises sans eux.

Il y a participation s'il s'instaure une relation de partenariat, des rapports contractuels, entre les populations concernées par un programme d'actions et les autres acteurs. Cela suppose que le programme s'appuie sur un diagnostic concerté et que ses orientations prennent en compte les aspirations, les objectifs et contraintes des différentes parties. Une intervention n'est donc participative que si elle résulte de consensus explicites à la suite de négociations entre les différents partenaires.

La participation est au centre des débats sur les stratégies, les méthodes et les moyens de promouvoir un développement durable. Selon Gallard et Koné (1994): "c'est une dynamique sans cesse réactivée, fonctionnelle et pragmatique, dans laquelle agents de développement et populations conjuguent leurs savoirs, leurs savoir-faire et leurs volontés dans des actions concertées de partenariat en vue d'améliorer, de façon durable, la prise en charge et la gestion des actions entreprises". Cette conception permet au technicien impliqué dans le processus de la participation, de conserver aux populations la place prépondérante et le rôle qui leur reviennent dans la réalisation de leurs aspirations. Il reste alors aux populations de prendre les responsabilités qui leur reviennent dans la conception et la réalisation de leurs propres entreprises.

En guise de synthèse, Gohl (1993) conçoit que la participation doit être comprise comme un processus dans lequel la population apprend à gagner de plus en plus d'autonomie tandis que les structures d'appui apprennent à céder de plus en plus de pouvoir.

1.2.1 DÉVELOPPEMENT RURAL INTÉGRÉ

Le développement rural intégré est une approche de développement qui consiste, quelque soit le sous-secteur d'entrée, à tenir compte de tous les autres, pour limiter les dysfonctionnements nés des approches sectorielles.

Les projets de développement rural intégré ont tenté de répondre aux préoccupations multi-sectorielles des populations en partant d'une analyse systémique de leurs réalités. La limite observée cependant par rapport à cette approche est son manque d'implication des populations concernées dans tout le processus. Ainsi, dans les faits, ces projets sont vite apparus comme un amalgame d'interventions multi-sectorielles non logiquement liées et présentant de graves difficultés institutionnelles, de gestion et de non responsabilisation des communautés villageoises.

ENCADRÉ N° 4
UNE EXPÉRIENCE
DE DÉVELOPPEMENT RURAL INTÉGRÉ:
LA FORESTERIE RURALE AU MALI

La mise en œuvre de programme de foresterie rurale est complexe. Elle a connu jusqu'à présent des résultats mitigés avec des échecs soit au plan des techniques utilisées, soit en ce qui concerne la participation des populations aux actions proposées.

Des expériences provenant de différents pays, on peut retenir que:

- Il est nécessaire d'intéresser davantage les populations aux problèmes qui se posent et de les former à une plus grande connaissance des phénomènes de dégradation de l'environnement. Cette formation doit être assurée par le service forestier certes, mais aussi par l'ensemble des structures d'encadrement du monde rural.
- Les plantations d'arbres ne doivent pas être considérées comme les seules actions possibles pour lutter contre la dégradation de l'environnement; il doit y avoir une intégration agrosylvopastorale et l'on doit prévoir dès maintenant la manière la plus intéressante d'orienter la foresterie vers des actions plus lucratives (transformation et utilisation des sous-produits, création d'activités génératrices de revenus.
- Les résultats obtenus par les projets dans la réalisation de leurs objectifs doivent être diffusés de la manière la plus générale possible: ces résultats doivent être analysés, critiqués, et améliorés. Cela suppose un bon réseau de communication entre les projets d'une région, voire avec les autres pays.
- Les aspects économiques à court, moyen et long termes de la foresterie rurale doivent être examinés dès la conception des projets et évalués au fur et à mesure de leur déroulement.

Source: J. Clément, S. Strasfogel, 1986, pp. 151-2.

I.2.2. AMÉNAGEMENT ET GESTION DES TERROIRS VILLAGEOIS

L'aménagement du terroir est un processus d'élaboration et de mise en œuvre concertées d'un ensemble d'actions et de mesures permettant de valoriser toutes les ressources du terroir villageois en vue d'un développement durable. La gestion du terroir consiste en l'exploitation judicieuse des ressources du terroir villageois (naturelles, humaines et financières) par les populations. L'aménagement et la gestion des terroirs villageois est une approche qui se veut globale, intégrée, participative, décentralisée, cohérente, contractuelle et de partenariat.

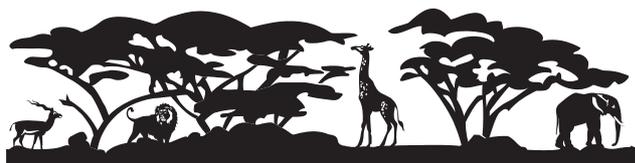
Globale: C'est-à-dire touchant tous les aspects de la vie socioéconomique des populations d'une entité géographique relativement limitée et maîtrisable, mais en privilégiant tout de même l'exploitation du milieu naturel dans un cadre agrosylvopastoral. L'approche globale est une démarche concertée entre l'Etat, les bailleurs de fonds et chaque communauté villageoise concernée dans le choix des actions multi-sectorielles à mener sur son terroir.

Intégrée: C'est-à-dire que les problèmes doivent être perçus et résolus de façon multidisciplinaire et multisectorielle. Cette intégration suppose également une articulation véritable de toutes les actions à mener. L'accent est mis soit isolément ou simultanément sur différents aspects que sont la protection de l'environnement, les initiatives économiques et l'appui aux organisations villageoises de base. Cette démarche nécessite la présence de cadres expérimentés, constitués en équipe pluridisciplinaire (agronome, forestier, zootechnicien, économiste, sociologue, formateurs) motivés et formés à cet effet.

Participative/Décentralisée: Les actions doivent être conçues, exécutées, et évaluées avec les populations locales concernées en rapport avec les structures administratives locales. Cette participation volontaire ou suscitée pourrait être soutenue par une incitation matérielle sous forme d'investissement à caractère collectif tendant à améliorer la vie des populations (puits, école, dispensaire, piste, coopérative). Le droit à ces incitations diverses est toutefois matérialisé par la signature d'un contrat entre l'Etat et les bénéficiaires eux-mêmes.

Cohérente: La distribution des actions sur l'entité retenue respecte le schéma d'aménagement préalablement élaboré et compatible avec les plans d'aménagement du territoire à tous les niveaux de l'Etat.

Contractuelle et de partenariat: Les décisions font l'objet de négociations et de contrats entre le village (les organisations représentatives des villageois) et le projet. Il y a confrontation des points de vue des uns et des autres au cours de l'exécution du projet et progressivement, ce dernier devient un partenaire des organisations villageoises.



ENCADRÉ N° 5
LA GESTION RATIONNELLE DES RESSOURCES
EXISTANTES PAR L'AMÉNAGEMENT DU TERROIR AU MALI

Au Mali, la deuxième phase du Projet d'appui à la foresterie villageoise dans la région de Koulikoro, cofinancé par la Banque mondiale et la France, a intégré dans sa stratégie des opérations pilotes de gestion agrosylvopastorale par les communautés villageoises.

Ces opérations se sont appuyées en particulier sur l'organisation du monde rural qui prévoit notamment la dynamisation de la coopération villageoise à travers les "tons villageois" qui sont la forme d'association traditionnelle la mieux structurée au Mali, afin, en particulier, "d'aménager, protéger et exploiter les terroirs villageois par une participation personnelle des membres de la communauté". En conséquence, l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'organisation et de gestion des terroirs villageois incluant les formations ligneuses naturelles, et basé sur une analyse du terroir du village et des systèmes socioéconomiques existants ont été prévues.

Toutes les actions ont été menées par les villageois avec l'appui technique du service forestier et les agents du développement rural.

Source: J. Clément, S. Strasfogel (1986).

Malgré les points forts relatés dans l'aménagement et la gestion du terroir villageois comme approche impliquant largement et activement les populations du village concerné, sa limite majeure constatée à l'heure de l'application des politiques de décentralisation est qu'elle ne prend pas en compte tout l'espace géographique et économique des entités ou collectivités décentralisées. Ainsi, dans une commune rurale ou communauté rurale qui est l'entité décentralisée, l'approche aménagement et gestion du terroir qui ne concerne que des terroirs villageois peut exclure des espaces intervillageois pouvant comprendre des forêts classées ou des cours d'eau. Une commune ou communauté rurale a un espace géographique plus englobant que les espaces villageois dont il faut tenir compte dans une gestion participative des ressources naturelles.

I.2.3 GESTION PARTICIPATIVE DES RESSOURCES NATURELLES

La gestion participative des ressources naturelles, perçue comme étant une méthode d'intervention permettant de parvenir à une gestion durable des ressources naturelles est une démarche qui favorise le transfert de certaines compétences de l'Etat aux communautés et aux autres acteurs en définissant leurs droits, rôles, responsabilités et intérêts. Il s'agit en réalité de la gestion décentralisée des ressources naturelles (GDRN) dont le principe est d'inciter les communautés locales et les collectivités territoriales à prévoir des activités de

préservation de l'environnement et de gestion des ressources naturelles dans leurs programmes de développement local.

La notion de gestion participative des ressources naturelles a été progressivement liée à une méthodologie plus générale connue sous le nom "d'approche participative". Elle a pour objectif principal d'impliquer et d'associer de manière étroite les populations dans le diagnostic, l'identification, la programmation, la mise en œuvre et le suivi des actions de GRN à mener au niveau du terroir et de définir les responsabilités des différents partenaires à chaque étape de ce processus.

L'approche participative appliquée à la gestion des ressources naturelles doit être considérée comme un outil qui favorise la prise en charge effective par l'ensemble de la population d'un village ou d'un ensemble de villages des actions de restauration et de développement du terroir. Elle assure la mise en place d'un partenariat dans la gestion des ressources naturelles au niveau du terroir. A ce titre, elle est complémentaire de l'approche *gestion du terroir* car elle est basée sur un diagnostic intégré du milieu physique et socioéconomique et sur la connaissance des modes d'utilisation et d'exploitation du milieu par les populations.

L'enjeu de l'approche participative est fondamental. Il s'agit, dans un contexte de désengagement de l'Etat, d'aider les populations, d'une part, à mettre tous les moyens en œuvre pour restaurer et conserver le patrimoine naturel et d'autre part, à développer leur capital de production pour elles-mêmes et pour les générations futures. En d'autres termes, l'approche participative favorise la promotion de l'autodéveloppement des communautés villageoises et une prise en charge active de leur propre avenir.

Par ailleurs, la mise en œuvre de l'approche participative impose l'apprentissage d'un mode d'intervention nouveau tant pour les populations qui ont une vision déformée des projets (pourvoyeurs de fonds) que pour les agents techniques qui doivent apprendre à écouter les populations afin de juger de l'opportunité de l'appui-conseil à leur apporter. En effet, selon Edmond *et al.* (1992), le but de l'approche participative est d'amener les gens à développer une vision, une compétence, une confiance en soi et un sens de l'engagement indispensables à un effort collectif viable et responsable au-delà du cadre d'un projet.

L'approche participative qui est basée sur l'instauration d'un dialogue entre les services techniques et les populations à travers le principe de partenariat et de subsidiarité, est novatrice à plus d'un titre et a pour objectif principal d'associer étroitement les populations dans la conception et la gestion de toutes les activités de développement de leur terroir.

ENCADRÉ N° 6

L'approche participative n'est pas une fin en soi, mais une méthodologie utilisant une série d'outils qui vise à assurer les conditions nécessaires à la sauvegarde des ressources naturelles. Elle contribue de ce fait au développement socioéconomique du terroir.

L'approche participative tend en réalité à **modifier la perception du rôle de chacun des intervenants** (Etat, service technique, populations...) dans la gestion des ressources naturelles, à **proposer un partage** des responsabilités entre les différents partenaires. Elle favorise la prise de décision et la prise en charge par les populations des actions destinées à améliorer les conditions d'exploitation des ressources et à aménager leur espace-terroir. En d'autres termes, il s'agit d'associer et d'impliquer étroitement les populations aux différents niveaux et étapes du processus, à savoir:

- Diagnostic de leur terroir, notamment du point de vue de la gestion des ressources forestières et de l'analyse des diverses contraintes et priorités.
- Conception et programmation des actions à entreprendre.
- Réalisation, gestion et suivi-évaluation de l'ensemble du programme.

L'approche participative est un processus dynamique en ce sens qu'elle évolue dans le temps, en fonction des spécificités et des conditions locales. Elle s'appuie sur la connaissance et la perception qu'ont les populations de leur milieu et de l'interaction des différents éléments qui entrent en jeu dans la gestion du terroir.

Toutefois, ces dernières, parce qu'elles sont le plus souvent confrontées à de nombreux problèmes à résoudre au quotidien, peuvent ne pas percevoir l'enjeu et l'ampleur de la dégradation et des changements du milieu auxquels elles tentent toutefois de s'adapter. Elles peuvent également ne pas être conscientes du rôle qu'elles jouent sur l'évolution à long terme de l'état des ressources naturelles et du couvert forestier. **Une des étapes essentielles de la gestion participative des ressources naturelles est de permettre cette prise de conscience de l'impact des différentes pratiques sur le milieu et de réfléchir avec les populations sur les possibilités de les améliorer.**

Source: Projet d'appui à la gestion des terroirs (PAGT), 1993, Niger.

Analyse de l'application de la GPRN

Les constats ci-dessous exigent une analyse de l'application de la GPRN sur le terrain en vue des améliorations à lui apporter.

Diverses expériences de terrain en GPRN ont montré les points faibles qui ont existé dans l'application de l'approche participative.

- L'approche participative implique très souvent de nombreuses rencontres, des séances longues et éprouvantes pour les populations qui

sont souvent impatientes de voir démarrer les activités de terrain.

- L'appropriation des méthodes et techniques d'utilisation de ces outils est trop lente par rapport au cycle des projets (3 à 5 ans). Dans ce cas, l'approche projet ne permet pas d'assurer une mise en œuvre judicieuse du processus de GPRF dont le principal document de pilotage est le plan d'aménagement participatif conçu pour durer au moins une dizaine d'années.
- Comme l'a si bien reconnu un atelier d'évaluation de GPRN tenu à Natitingou, au Bénin, en mai 1999: "il ne faut pas utiliser les outils, parce qu'on sait les manipuler, mais parce que c'est nécessaire".

L'encadré n° 7 fait état de quelques difficultés de terrain qui compromettent la synergie que devrait générer la succession des projets de GPRN.

ENCADRÉ N° 7

DIFFICULTÉS D'HARMONISATION DES APPROCHES PARTICIPATIVES AU SEIN DE DIFFÉRENTS PROJETS DE GRN

Si plusieurs projets intervenant au sein d'une même communauté prônent chacun une approche participative sans une concertation sur la démarche à adopter ni sur les outils à utiliser, les résultats escomptés peuvent ne pas se produire.

En effet, les démarches adoptées par ces projets pour travailler avec les populations d'une même communauté peuvent être contradictoires voire concurrentielles car chacun voudra démontrer que son approche est la meilleure alors que le but ultime est le même, à savoir le développement durable. Il arrive même que des structures villageoises existantes et nées grâce à l'appui d'un projet antérieur, même si elles demeurent opérationnelles, soient complètement ignorées par de nouveaux projets qui lui succèdent.

Ainsi, les populations sont plutôt malmenées qu'appuyées, étant contraintes de remettre en cause ou d'abandonner les orientations du reste cohérentes, dans lesquelles elles se sont déjà engagées avec le ou les projets précédents. Parfois même, on est devant un mur simplement à cause de querelles intellectuelles ou de divergences de vue philosophique au sein des intervenants. Tel a par exemple été le cas ayant pénalisé le village de Gogbéde (Kandi) qui n'a pu se doter d'une organisation villageoise de développement qu'en 1998, soit 3 ans après les autres villages qui ont bénéficié de l'appui du Projet UNSO (Bureau de la lutte contre la désertification et la sécheresse) au même moment.

Au total, chaque partenaire parle d'approche participative de gestion des ressources naturelles sans tenir compte du chemin déjà parcouru par les populations avec d'autres partenaires ou de la présence de ces derniers. On se trouve alors dans une situation de perpétuel recommencement.

Source: Rapport de l'Atelier tenu à Parakou (Bénin) en 1999 sur le thème: "Mise en place d'une plate-forme de concertation entre les acteurs de développement dans le Borgou".

Tableau n° 1: Analyse des forces et faiblesses de la GPRN au Mali

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un arsenal normatif et institutionnel favorable aux démarches participatives - Effectivité de la décentralisation - Fin du monopole d'Etat sur les médias et explosion des journaux (30) et radios de proximité (120) - Mise en place d'une politique nationale de communication (PNCD) - Dynamisme de la société civile se traduisant par un foisonnement d'ONG (1 481) - Conviction que le développement local n'est possible qu'avec une population organisée bien formée et soutenue financièrement pour son développement - Désir des populations de gérer leurs propres affaires et conditions politiques, économiques, administratives et sociales favorables - Conviction proclamée des responsables des programmes sur la capacité des populations à gérer leur développement - Conception de nombreux outils pour l'application de la démarche participative (MARF, PIPO) - Unanimité sur l'efficacité et l'efficience de l'approche participative - Acceptation unanime que la répression ne résout plus les problèmes dans la démocratie - Durabilité et répliquabilité des succès réalisés par les dispositifs de foresterie communautaires 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible maîtrise par les structures d'appui - conseil de la démarche participative - Inadaptation de certains outils: GRAAP - Faible capacité d'autofinancement des populations - Coût trop élevé de certains supports: moniteur vidéo, etc. - Statut juridique, forme des institutions locales et difficultés qui peuvent accompagner leur formalisation - Tendance des structures d'appui à sélectionner les actions à appuyer - Peu de motivation des agents locaux de l'Etat à transférer les connaissances et compétences - Tendance des structures d'appui à s'impliquer directement dans l'exécution à cause du manque d'interfaces fiables et efficaces - Difficultés des structures d'appui à respecter les choix et le rythme des populations - Caractère expérimental de la plupart des expériences de GRP en cours - Trop grande dépendance des interventions vis-à-vis des financements extérieurs - Faible capacité financière de l'Etat - Insuffisance en qualité et quantité des ressources humaines

Source: FTTP, Exemples de foresterie communautaire, 1999 (document de travail modifié).

La grille d'analyse des acteurs intervenant dans la GRN dans les pays concernés par le projet test montre qu'il existe des limites réelles et potentielles dans l'application de la démarche de GPRN.

L'analyse de l'application de la GPRN effectuée à partir d'expériences compilées dans les pays de l'Afrique de l'Ouest francophone mais aussi à partir des rôles des acteurs, fait ressortir de nombreux atouts et contraintes. C'est le cas du Tableau n° 1 qui retrace les forces et faiblesses de la GPRN au Mali.

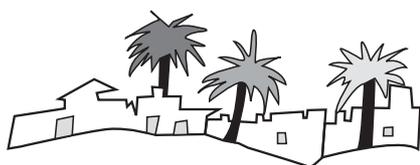


Tableau n ° 2: Grille d'analyse des acteurs de la GPRN dans les pays concernés par le projet

Acteurs	Rôles souhaités dans la GPRN	Atouts existants	Contraintes existantes
Décideurs niveaux central et régional	<ul style="list-style-type: none"> - intégration de l'approche participative dans son travail quotidien - définition des politiques et des grandes orientations - rôle d'arbitrage - suivi et évaluation de la mise en œuvre des politiques - définition des règlements et procédures conforme à la démarche GPRN 	<ul style="list-style-type: none"> - pouvoir de décision - volonté politique pour la responsabilisation des populations dans la gestion des ressources forestières - volonté politique clairement affichée par les décideurs nationaux pour une décentralisation et une évolution réelle de la gestion des ressources naturelles - ouverture de plus en plus effective des administrations chargées de la gestion des ressources naturelles - existence de cadres de concertation au Mali et Niger 	<ul style="list-style-type: none"> - faiblesse des moyens d'intervention - éloignement des acteurs à la base (difficultés de communication avec les communautés de base) - non prise en compte des priorités des populations dans les politiques. - réticence vis-à-vis de l'application de la GPRN - absence de textes relatifs à la GPRN accompagnant la décentralisation - cadre de concertation moins formel au Bénin - prise en compte insuffisante des réalités et préoccupations de l'élaboration des programmes et projets - non conformité de certains règlements et procédures actuels à la démarche GPRN
Les techniciens de terrain / superviseurs	<ul style="list-style-type: none"> - intégration de l'approche participative dans son travail quotidien - mise en œuvre et suivi des programmes et projets de développement de façon concertée - supervision technique des agents d'exécution - assurer la formation des agents d'exécution en GPRN 	<ul style="list-style-type: none"> - formation technique adéquate - capacités intellectuelles requises - formation continue en approches participatives pour certains agents dans le cadre de projets - participation à l'élaboration du canevas de plans d'aménagement et de gestion simplifiée des forêts communautaires au Mali - proximité des utilisateurs des RN - potentiel de cadres formés en approches participatives au Bénin, Mali et Niger 	<ul style="list-style-type: none"> - insuffisance de moyens (humains, matériels et financiers) de travail - non prise en compte du savoir-faire local - vision souvent sectorielle du développement - instabilité des agents - insuffisance de formation en GPRN (manque de compréhension des concepts et de maîtrise des outils) - potentiel d'application de l'approche participative est limité aux projets vu le manque de recrutement à la fonction publique (Mali, Niger) - réticence naturelle (normale) aux changements face au caractère de la GPRN - manque de mécanisme incitatif pour l'application de la GPRN

<p>Les techniciens de terrain / agents d'exécution</p>	<ul style="list-style-type: none"> - intégration de l'approche participative dans son travail quotidien - appui-conseil aux utilisateurs des RN - formation des utilisateurs des RN - mise en œuvre et suivi des programmes et projets de développement de façon concertée - contrôle de l'application des textes en GRN en concertation avec les utilisateurs - vérification de la conformité des règles locales de GRN avec les textes de loi - diffusion des informations pertinentes sur la GRN - promouvoir un développement local équitable 	<ul style="list-style-type: none"> - partenaires de terrain très proches des utilisateurs - bonne connaissance du milieu - formation technique adéquate - formation continue en approches participatives pour certains agents dans le cadre de projets - participation à l'élaboration du canevas national de plan d'aménagement et de gestion simplifiée (PAGS) des forêts communautaires au Mali - potentiel de cadres formés en approches participatives au Mali et Niger 	<ul style="list-style-type: none"> - insuffisance de moyens (humains, matériel et financiers) de travail - non prise en compte du savoir-faire local - vision souvent sectorielle du développement - instabilité des agents - relation d'autorité avec les ruraux - potentiel d'application de l'approche participative est limité aux projets vu le manque de recrutement à la fonction publique (Mali, Niger) - insuffisance de formation en GPRN (manque de compréhension des concepts et de maîtrise des outils) - réticence naturelle (normale) aux changements face au caractère nouveau de la GPRN - manque de mécanisme incitatif pour l'application de la GPRN - manque de confiance des populations en les capacités de changement de l'agent (poids de l'héritage) - insuffisance de délégation de pouvoir
<p>Les organisations communautaires de base</p>	<ul style="list-style-type: none"> - élaboration, exécution, suivi et évaluation concertés des programmes de développement - droit de regard sur les actions d'appui et les programmes de développement local - auto-encadrement des populations (relais aux techniciens) - contribution physique et financière aux programmes de développement - prise de mesures réglementaires locales de GRN - promouvoir un développement local équitable 	<ul style="list-style-type: none"> - maîtrise et connaissance de leur milieu - disponibilité de la population pour les actions de développement - capacité de mobilisation de la force de travail - existence de savoir-faire local - revendication de plus en plus vive en vue d'assumer réellement leurs responsabilités en matière de gestion décentralisée des ressources naturelles - poids important dans la prise de décision locale (cas moins prononcé au Bénin) - avantage de proximité dans le contrôle de l'utilisation des RN - possibilité de réinvestissement dans la régénération des forêts d'une partie des taxes issues de l'exploitation du bois de feu (Mali, Niger) et des forêts classées sous aménagement (Bénin) - droit exclusif d'accès au bois de feu par rapport aux acteurs extérieurs (Mali et Niger) - prise de conscience de la rareté des ressources forestières 	<ul style="list-style-type: none"> - forte pression sur les ressources naturelles - divergence d'intérêts entre acteurs principaux créant des conflits - insuffisance de promotion d'organisation locale - faible capacité d'auto-financement des activités de GRN - situation de pauvreté - absence d'existence juridique pour les villages eux-mêmes - absence de base légale pour certains types d'OCB dans la GRN (comité villageois sans statut juridique) - faibles capacités techniques - difficulté de formulation de demande d'appui technique - faible taux d'alphabétisation - risque de récupération par l'élite locale - risque de discrimination sociale au profit des intérêts économiques des OCB - risque de monopole par les OCB faïtières - manque de réinvestissement à long terme dans la régénération des forêts - discrimination vis-à-vis des femmes lors de la formation des OCB liées à l'exploitation des RN - non prise de conscience de la rareté des RN au Bénin

Les autorités élues	<ul style="list-style-type: none"> - information / sensibilisation - mobilisation des populations - prévention et règlement des conflits - financement des actions de développement (budget des collectivités) - négociation avec l'administration - suivi de la gestion des revenus générés par la GRN 	<ul style="list-style-type: none"> - existence de pouvoirs de décision - pouvoir plus proche des communautés de base - grande influence sur les communautés de base - dépositaires des règles traditionnelles de GRN - interlocuteurs entre les services techniques et les populations - pouvoir de défense des populations 	<ul style="list-style-type: none"> - vide juridique en matière de propriété des forêts des collectivités territoriales - insuffisance des moyens et faibles capacités d'intervention - bâilonnement des populations à cause de leur relation d'autorité (ne prennent pas toujours en compte les priorités des communautés de base) - instabilité dans les fonctions
Les autorités traditionnelles	<ul style="list-style-type: none"> - information/sensibilisation - mobilisation des populations - prévention et règlement des conflits - financement des actions de développement (budget des collectivités) 	<ul style="list-style-type: none"> - pouvoir de décision - plus proches des communautés de base - grande influence sur les communautés de base - dépositaires des règles traditionnelles de GRN - support pour les services techniques auprès des populations - pouvoir de défense des populations 	<ul style="list-style-type: none"> - vide juridique en matière de propriété des RN - insuffisance des moyens et faibles capacités d'intervention - bâilonnement des populations à cause de leur relation d'autorité (ne prennent pas toujours en compte les priorités des communautés de base)
Les opérateurs privés	<ul style="list-style-type: none"> - financement des actions de développement - exploitation des RN - information / sensibilisation 	<ul style="list-style-type: none"> - application des règles de gestion privée - recherche du profit - indépendance en matière de gestion - possibilité de mobilisation des privés pour une meilleure gouvernance dans la gestion des ressources naturelles 	<ul style="list-style-type: none"> - prédominance de l'informel - faible pouvoir d'achat des consommateurs - insuffisance de capitaux - crise économique réduisant les possibilités d'investissement
Les organismes d'appui	<ul style="list-style-type: none"> - information / sensibilisation / formation - financement des opérations de développement - acquis importants des partenaires d'appui en matière de GPF 	<ul style="list-style-type: none"> - tendance à l'intégration des actions de développement - prise en compte des vœux des populations - développement d'un partenariat réel avec la population 	<ul style="list-style-type: none"> - conflits de compétence avec les services techniques de l'Etat - respect aveugle des orientations des bailleurs de fonds - insuffisance des connaissances techniques - limitation de la durée de vie des projets



I.3 JUSTIFICATIONS DU RENFORCEMENT DE L'APPLICATION DE LA GPRN



L'évolution des politiques et stratégies relatée dans l'historique a montré la détermination des Etats à faire de la participation des populations un principe essentiel de gestion et d'aménagement des ressources naturelles. Cette détermination est fondée, entre autres, sur quatre arguments majeurs.

Le premier argument est que le souci de mener une politique de gestion durable des ressources naturelles en référence au Sommet de Rio (1992), de Helsinki (1995) et de Johannesburg (2002), etc., a conduit beaucoup de pays à adopter la participation des populations comme leur stratégie d'intervention.

En effet, à Helsinki, la gestion durable a été définie comme la conduite et l'utilisation des ressources naturelles d'une manière et à une intensité telles, qu'elles maintiennent leur diversité biologique, leur productivité, leur capacité de régénération, leur vitalité et leur capacité à satisfaire actuellement et dans le futur, les fonctions écologiques, économiques et sociales pertinentes. Il s'agit alors de satisfaire les besoins présents et futurs des générations.

Le remplissage de cette conditionnalité a exigé la participation des populations des communautés concernées. Mais les récents bilans des expériences de gestion participative des ressources naturelles font toutefois ressortir, comme le montre le tableau n° 2, de nombreux points de faiblesse et des besoins de rajustement institutionnel en vue d'une adaptation judicieuse à son nouveau contexte.

Le deuxième argument est relatif à la politique de décentralisation adoptée par beaucoup de pays de l'Afrique de l'Ouest francophone. Cette politique encourage le transfert aux collectivités décentralisées de certaines compétences jusqu'ici entièrement assumées par l'Etat. En effet, avec ce processus de décentralisation administrative enclenché avec celui de la déconcentration des administrations publiques, des dispositions de lois attribuent à ces collectivités des compétences de gestion des ressources naturelles de leurs territoires. Ainsi la participation de ces nouveaux acteurs à la gestion de ces ressources naturelles est de fait institutionnalisée.

Le troisième argument est qu'il existe de plus en plus une demande pressante des populations de participer à travers leurs collectivités décentralisées et leurs organisations communautaires de base émergentes. En effet, dans l'application des politiques de décentralisation, certaines compétences (dont la gestion des ressources naturelles) sont transférées par l'Etat aux collectivités locales qui, de

ce fait, réclament leur implication effective dans tout ce qui concerne la gestion de ces ressources.

D'un autre côté, les organisations communautaires de base émergentes sont dirigées par des jeunes ayant un niveau d'éducation et d'information qui développe chez eux une prise de conscience de la nécessité de s'impliquer dans tout ce qui concerne le développement de leurs communautés. C'est cette prise de conscience qu'ont ces jeunes leaders qui rend plus expressive leur demande (voir exigence) à participer et à être impliqués de manière plus active dans toute activité de développement concernant leurs communautés.

Le quatrième argument est lié à la stratégie de réduction de la pauvreté qui est menée dans presque tous les pays africains. L'exploitation des ressources naturelles devient une opportunité de diversification des sources de revenus qui contribue à la réduction de la pauvreté, surtout pour les couches sociales les plus vulnérables. Cette exploitation des ressources naturelles par les populations ne peut être rationnelle et donc durable que si celles-ci participent à l'ensemble du processus de leur gestion.

Initialement, la pertinence de faire participer les populations à la gestion des ressources naturelles s'est confirmée par des faits observables sur le terrain ou par des leçons tirées des pratiques du passé.

- La démarche *top-down* longtemps adoptée et qui avait exclu les communautés, n'a jamais permis de réussir une gestion rationnelle et durable des ressources naturelles.
- L'insuffisance de plus en plus prononcée des moyens humains (cadres) et financiers des Etats ne leur permet plus d'assurer efficacement et seuls, la gestion durable des ressources naturelles.
- L'enjeu des ressources dû à leur raréfaction et à la multiplicité des acteurs autour d'elles impose l'implication de tous dans leur gestion.
- La participation des communautés dans la GRN est un moyen de réduire et de gérer les conflits nés des divergences d'intérêts et de points de vue des acteurs autour des ressources naturelles.
- Face à la rareté des ressources naturelles et à leurs dégradations de plus en plus prononcées, il est nécessaire de valoriser toutes les expertises disponibles dont le savoir-faire endogène pour leur gestion durable.



II. CONDUITE DE LA GESTION PARTICIPATIVE DES RESSOURCES NATURELLES

L'objectif de la méthode de GPRN est une prise en charge de la gestion durable des ressources naturelles par les communautés locales concernées. Pour y parvenir, les agents de terrain doivent adopter une démarche qui comporte un certain nombre de phases et d'outils susceptibles de faciliter la participation de tous les partenaires. Le succès dans l'application de la démarche passe nécessairement par la maîtrise de ces phases et outils, la connaissance et la conviction que les agents de terrain ont de leur fonction d'animation et de facilitation pour appuyer le processus mais aussi et surtout par le changement continu de comportement de l'ensemble des techniciens qui en ont la charge.

2.1 FONCTION D'ANIMATION ET DE FACILITATION

La conduite de la GPRN, en plus du choix adéquat des outils, implique de la part de l'agent de terrain la connaissance de certains éléments liés à l'animation pour le développement et à la facilitation. L'agent de terrain, chargé de conduire une GPRN, en concert avec les communautés concernées, a le statut d'un animateur du développement et son rôle consiste à faciliter tout le long du processus, la réflexion individuelle et collective de tous les acteurs impliqués.

2.1.1 L'AGENT DE TERRAIN EST UN ANIMATEUR

L'animation consiste à amener des individus ou groupes d'individus à se conduire en sujets capables d'examiner eux-mêmes leur réalité sociale, de la soumettre à une réflexion critique et de l'analyser, de se rendre compte de ce qu'ils peuvent changer, de prendre des initiatives et de considérer d'un œil critique les actions qu'ils ont entreprises, tout cela de façon continue (Tilakaratna, 1988).

L'animateur est une personne responsable et engagée qui possède des qualités sociales et des comportements particuliers. L'engagement responsable dont tout animateur doit faire preuve comporte au moins deux aspects essentiels:

- **L'animateur doit être engagé vis-à-vis des populations avec qui il travaille en partenaire fidèle et loyal**, par opposition à un engagement vis-à-vis d'une structure extérieure au nom de laquelle il intervient dans le milieu pour la réalisation d'actions préalablement conçues.
- **L'animateur doit croire en la capacité créatrice des populations c'est-à-dire en leur aptitude à apprendre et à agir par elles-mêmes pour se prendre en charge**, par opposition à une non

reconnaissance de leur capacité d'autonomie et à une tentative de perpétuation d'une quelconque autorité sur elles. La rupture du schéma traditionnel où l'intervenant agit sur la population cible et l'instauration d'une relation nouvelle de partenariat, de type contractuel, doivent être pour l'animateur le principe de base de son action. Cela exige de lui la volonté et la capacité de procéder à des ajustements fondamentaux de son comportement social, de sorte qu'il oublie les réflexes de chef pour se considérer comme un partenaire des populations. L'animateur doit avoir un certain nombre de qualités et de comportements pour assumer pleinement sa fonction de facilitateur du processus de développement (Diouf, 2001).

Il doit avoir une approche sociale et scientifique dans son intervention.

Il doit donc être en mesure d'analyser et de comprendre la dynamique d'une réalité sociale donnée, en particulier la manière dont les relations sociales s'organisent et les logiques sociales qui dictent les prises de décision et autres comportements des populations d'un milieu. En même temps, il doit disposer de connaissances scientifiques (connaître ce qui est techniquement faisable) lui permettant de faciliter le processus d'apprentissage et de développement des populations concernées.

Il doit avoir la volonté et la capacité d'améliorer de manière continue ses connaissances et la qualité de son action.

Il doit en permanence chercher à tirer des leçons de ses relations d'échange avec les autres (populations et autres partenaires). Il doit tout le temps se remettre en cause en ayant une réflexion critique sur ses propres pratiques et connaissances en vue de mieux faire et de mieux se comporter. Il ne doit pas se considérer en expert qui a atteint un degré de connaissances et de conscience irréprochable et que son travail consiste à tenter d'amener les autres (les populations) à son niveau.

Il doit avoir des aptitudes à la communication.

Une communication conçue pour établir une relation de sujet à sujet exige: qu'elle soit horizontale pour jouer pleinement dans les deux sens (découverte, échanges et apprentissage mutuels entre les deux partenaires); qu'elle soit adaptée, c'est-à-dire que l'on recourt aux modes habituels de communication des populations afin qu'elles se sentent à l'aise dans leurs échanges avec l'animateur.

Il doit avoir des capacités de facilitation.



Il s'agit pour l'animateur d'être en mesure de soutenir les populations (sans paternalisme) dans leurs efforts pour acquérir les capacités qui leur permettront de surmonter les obstacles auxquels elles se heurtent. Il doit faciliter l'accès des populations à l'information et à toutes les connaissances nouvelles dont elles ont besoin pour évoluer et se rendre autonomes.

Il doit avoir les capacités à affronter les tensions et conflits.

Le travail de l'animateur est souvent d'amener les populations d'une communauté à entreprendre des changements dont certains peuvent aller à l'encontre d'intérêts particuliers. Ainsi, les membres de la communauté qui se sentiront menacés par ces changements (plus d'autonomie pour la majorité, par exemple) risquent de prendre l'animateur pour cible de leurs attaques. Il doit savoir faire preuve de tact et d'habileté dans ces situations conflictuelles et rechercher des alliances favorables dans le cadre de son travail.

Il doit travailler dans la perspective d'être utile.

Le fait que l'animateur parvienne "à se rendre inutile" est un critère majeur de succès de son intervention. Cela fait peur à tout animateur qui l'entend dire mais c'est seulement en se libérant de certaines tâches routinières, par un transfert effectif de connaissances et de compétences, que l'animateur peut disposer de plus de temps pour innover et penser à de nouvelles sollicitations dont il peut faire l'objet.

Les deux tableaux suivants sont des exemples d'interventions d'agents de terrain qui sont sous-tendues par des perceptions différentes de leur statut.



Tableau n° 3: Modèle classique d'intervention
(Agent de terrain expert)

L'EXPERT	LA POPULATION	NATURE DE LA RELATION
Il est instruit, possède la connaissance (il sait tout)	Elle n'est pas instruite, ne possède aucune connaissance (elle est ignorante)	Du haut vers le bas (hiérarchique et unidirectionnelle)
Il enseigne, donne des instructions à exécuter	Elle écoute, accepte et exécute	Du haut vers le bas
Il identifie seul les problèmes et recommande les solutions à adopter	Elle est sensée faire siennes les solutions de l'expert et les mettre en exécution (les personnes qui refusent sont tenues pour ignorantes et paresseuses)	Du haut vers le bas
Il supervise l'exécution des solutions recommandées et évalue les résultats selon ses propres critères	Elle est l'objet d'une évaluation de l'exécution des solutions qui lui sont recommandées par des tiers	Inégalitaire
Il ne traite souvent qu'avec des dirigeants, une élite ou des groupes dominants	La majorité de la population (les groupes les plus pauvres et les plus faibles) est exclue	Elitiste
Il part souvent du principe que la population est homogène, sans donc tenir compte des différences	Elle est socialement et économiquement divisée et marquée par la diversité et parfois par la divergence des intérêts	Elitiste
Il est l'acteur principal de toute activité à entreprendre	Elle est composée de partenaires dociles et passifs	Dirigiste
Il exerce une domination sur les partenaires (populations)	Elle se trouve en position de subalterne, de dépendante	De domination, de dépendance
Il est sujet	Elle est objet	De domination, de dépendance
Il est indispensable, sa présence est toujours nécessaire	Elle n'est pas capable de prendre la suite si l'expert se retire	D'assistance éternelle

Source: S. Tilakaratna, 1988.

2.1.2 L'AGENT DE TERRAIN A UN RÔLE DE FACILITATEUR



Faciliter veut dire "rendre facile". Celui qui facilite est celui qui permet aux autres d'exécuter facilement des tâches. Le facilitateur réfléchit sur des procédures et des structures qui permettent au groupe de rassembler toutes ses idées, de les organiser et de décider d'une démarche à suivre basée sur un consensus et un engagement commun (Epps, 1994).

Pour parvenir à cet objectif, l'agent de terrain a un certain nombre d'activités à mener au sein du groupe de participants lors des rencontres entre partenaires⁵.

⁵ Ces activités du facilitateur sont citées d'un manuel de formation en techniques de facilitation édité par l'ARD, Sénégal, janvier 2001.

**Tableau n° 4: Modèle d'intervention participative
(Agent de terrain animateur)**

L'ANIMATEUR	LA POPULATION	NATURE DE LA RELATION
Il a un savoir issu de l'enseignement et de la formation formels (l'école)	Elle a un savoir issu de l'expérience et de la pratique (le terrain)	Collaboration et complémentarité
Il enseigne et apprend (il est en échange avec la population)	Elle enseigne et apprend (elle est en échange avec l'animateur)	Apprentissage par le biais des échanges
Il cherche à comprendre les réalités socioéconomiques de la population et à identifier les spécificités de chaque groupe	Elle cherche à découvrir davantage ses propres réalités socioéconomiques et exprime ses intérêts et spécificités	Collaboration et échanges dans la connaissance des réalités locales
Il incite la population à réfléchir sur les situations qu'elle vit et sur ses propres réalités socioéconomiques	Elle décrit et analyse elle-même les réalités qu'elle vit	Collaboration dans l'analyse des réalités
Il facilite la réflexion sur l'identification des possibilités	Elle explore les possibilités de changer la réalité	Collaboration et accompagnement dans la recherche de solutions
Il facilite le processus de changement et offre des services d'accompagnement	Elle prend des initiatives, décide de passer à l'action, de prendre des mesures pratiques d'autonomie	Partenariat, appui-conseil
Il incite à l'auto-évaluation et la facilite	Elle évalue de manière critique les actions qu'elle a entreprises en vue de les améliorer	Partenariat, appui-conseil
Il agit par incitation, par facilitation et rarement par assistance	Elle s'engage à analyser, à décider et à agir	Partenariat, appui-conseil
Il est sujet (facilitateur du développement)	Elle est sujet (acteur et bénéficiaire du développement)	Partenariat
Il décroche progressivement	Elle devient de plus en plus autonome et engage un processus de développement durable	De transfert de compétences

Source: S. Tilakaratna, 1988.

► **Créer un cadre favorable pour le travail en groupe**

- Aménager l'endroit où doit se dérouler la rencontre pour le rendre fonctionnel compte tenu des besoins de l'événement et accueillant pour les participants.
- Expliquer dès le début, clairement, l'objectif et les résultats attendus de la rencontre et s'assurer que le groupe les comprend et les accepte.
- Proposer une démarche pour réaliser les résultats de la rencontre et attendre d'obtenir l'accord du groupe. Une fois qu'un accord est arrêté, il doit servir de cadre de référence pour la conduite de la rencontre.
- Préciser avec le groupe les horaires de travail et les règles du jeu (règlement intérieur du groupe) et demander à chaque membre de s'y conformer.

► **Encourager la participation**

- Encourager tous les individus présents à apporter leur contribution. L'implication de tous constitue un élément crucial pour le succès de la rencontre.
- Présenter le contexte général, les lignes directrices concernant les procédures, ainsi que les questions et points de clarification. Le facilitateur ne doit pas dominer excessivement les discussions, il doit rester concentré sur le processus pour permettre aux participants de contribuer à 100 pour cent au déroulement de la rencontre.
- Laisser aux participants du temps pour réfléchir individuellement et ensuite échanger avec les autres. Chacun doit se référer à ses propres expériences, connaissances et préoccupations pour contribuer au sein du groupe.
- Insister sur une participation de qualité avec un maximum d'informations: demander des détails et des exemples, encourager les participants à être exhaustifs, étudier la question en détail, sous tous les angles; encourager la créativité et les idées novatrices; encourager un dialogue honnête, ouvert et utile.

► **Gérer le déroulement de la rencontre**

- Faire attention aux rythmes: qu'ils soient intenses pendant les discussions, et modérés pour les questions plus profondes qui demandent de la réflexion; dans tous les cas, suivre le rythme général du groupe.
- Détendre l'atmosphère et permettre au groupe de se réjouir d'être ensemble: utiliser les plaisanteries, raconter de petites histoires ou anecdotes adaptées au contexte.
- Créer "la mémoire du groupe" et travailler avec un compte rendu écrit ou matérialisé du travail effectué (mis à la disposition de tous), tout le monde étant informé au fur et à mesure des idées arrêtées par consensus.
- Aider le groupe à rester concentré: préciser par moment où on en est dans le processus, rappeler ce qui a été fait et ce qui reste à faire; répéter la question clé.

► **Gérer les problèmes de participation**

- Eviter de laisser une ou deux personnes dominer les discussions: demander aux intervenants de résumer leurs idées pour "la mémoire du groupe" et de passer la parole à quelqu'un d'autre.
- Confirmer et accepter plusieurs points de vue différents, et s'assurer

qu'ils sont reconnus par le groupe comme importants.

- Ne pas répondre aux questions auxquelles le groupe devrait répondre lui-même; retourner la question aux participants pour qu'ils puissent s'approprier les décisions.

Eviter de faire la police soi-même mais attirer l'attention des participants sur le non respect par certaines personnes des règles établies pour leur faire changer de comportement.

En somme, le rôle de l'agent de terrain n'est pas de donner à des populations qui ne connaissent rien ou ne savent rien faire, des connaissances ou des biens matériels. Il consiste plutôt à une organisation de ces savoir-faire et savoir-être locaux en vue de les orienter vers la gestion rationnelle et durable des ressources naturelles. Autrement dit, sa mission se résume au subsidiaire ou à la facilitation, l'essentiel devant être fait par les populations elles-mêmes.

2.2 LA DÉMARCHE DE GPRN

La démarche définie pour appliquer la méthode de GPRN est une stratégie d'intervention participative qui doit être conduite par l'agent de terrain animateur facilitateur de concert avec les communautés locales et autres acteurs de sa zone de travail. En effet, il s'agit d'une démarche qui implique et engage tous les partenaires directement ou indirectement concernés par la GRN. Elle utilise les mêmes outils que les autres méthodes participatives mais constitue un processus continu de développement avec des phases distinctes.

Cette démarche n'est pas différente des autres méthodes participatives jusqu'ici connues dans l'utilisation d'outils participatifs. En effet, le souci d'adopter des outils et techniques participatifs pour conduire une GPRN est d'augmenter la qualité et l'intensité de la communication entre acteurs, de libérer l'expression et de développer la créativité. Les outils et techniques participatifs adaptés augmentent les chances d'un partage réel des connaissances. Dans une démarche de GPRN, mieux les connaissances sont partagées, plus efficaces seront les accords de décision arrêtés par les différents acteurs intervenant dans le processus de GRN. En effet, la prise en considération des besoins, opinions et préoccupations de tout le monde à travers une expression libre des expériences et connaissances est plus qu'un gage d'engagement de chaque partie à mettre en exécution les décisions prises qui sont considérées comme les solutions aux problèmes et préoccupations exprimés.

Cependant, le choix d'un outil doit surtout répondre à certains critères dont la facilité dans l'acceptation, la compréhension et la reproductibilité. Chaque outil

adopté dans la GPRN doit être socialement accepté par la communauté au sein de laquelle il est utilisé. Son utilisation ne doit choquer ni les individus ni les groupes sociaux de la communauté concernée.

Un outil participatif doit servir à faciliter un processus d'apprentissage. Ainsi, chaque outil choisi doit être d'application facile pour les populations qui doivent l'utiliser. Le cas contraire peut entraîner un rejet lié à une frustration des populations à se sentir incapables de réaliser un exercice qu'on leur propose. Pour que l'outil soit adopté par la communauté concernée, il doit être facilement reproductible dans d'autres circonstances, souvent en dehors des agents de terrain facilitateurs.



Une leçon importante à retenir est que utiliser simplement un outil ne signifie pas automatiquement participation. Les outils peuvent aider au processus participatif, mais ils ne constituent pas à eux seuls le processus. Il doit y avoir un engagement dans la qualité d'écoute et d'apprentissage de la part des agents de terrain et des populations partenaires. L'agent de terrain doit être un animateur et un facilitateur.



La démarche constitue un processus continu qui prend en compte toutes les phases de la vie d'un projet ou d'un programme de développement. La démarche de GPRN a quatre phases clés qui sont: le diagnostic, la planification, l'exécution et le suivi-évaluation. Mais au-delà des phases clés qui ne sont distinctes que dans la présentation théorique, la démarche constitue un processus continu de travail que tout agent de terrain soucieux de travailler en partenariat avec les populations de sa communauté d'intervention peut adopter.

Il est important de préciser que la formation, l'information, la sensibilisation et l'appui à l'organisation interviennent au niveau de toutes ces phases. En effet, aussi bien les populations que les techniciens ont besoin d'être formés sur les stratégies d'information et de sensibilisation et sur les outils de diagnostic, de planification, d'exécution et de suivi-évaluation.

La démarche de GPRN a une utilité certaine aussi bien pour les communautés locales que pour les services techniques chargés de l'encadrement. En effet, cette démarche donne aux populations de la communauté concernée l'opportunité de faire l'état des lieux de leur situation de développement et de planifier des actions à entreprendre comme solutions aux problèmes identifiés. Elle leur

permet aussi de s'engager dans l'exécution et le suivi des actions planifiées tout en négociant avec les partenaires extérieurs les appuis nécessaires, mais surtout, en se dotant des connaissances et formes d'organisation indispensables pour assumer pleinement leur rôle.

D'autre autre côté, la démarche permet aux services techniques de disposer d'un cadre de référence pour leur intervention et d'avoir des interlocuteurs plus avertis et à même de négocier les prestations de service dont ils ont besoin. Cette situation rend plus visible (donc plus facilement mesurable) l'intervention des partenaires extérieurs qui, du reste, va paraître plus utile car répondant à une requête formulée par la communauté bénéficiaire et non à une doléance⁶.

2.2.1 DIAGNOSTIC

Généralités

Le diagnostic en termes simples, est le processus par lequel les personnes concernées cherchent à connaître ou à découvrir le milieu avant d'y agir. Une action de développement, qu'elle soit impulsée de l'extérieur ou initiée de l'intérieur de la communauté a pour objectif déclaré d'améliorer l'existant. Cet objectif n'a de chance d'être atteint que si l'état des lieux a été fait, donnant ainsi aux personnes concernées une idée précise de l'existant. Cependant, la question de comment connaître objectivement l'existant se pose toujours.

En effet, d'une part, la perception interne ou locale qui est celle que la communauté (dans sa diversité) a de son propre milieu ne saurait, à elle seule, suffire parce que celle-ci est souvent immergée dans ses routines, ce qui ne lui permet pas toujours de percevoir certains détails cependant déterminants. D'autre part, la perception de l'agent extérieur a souvent un biais culturel et peut se focaliser sur des aspects superficiels sans en connaître les fondements comme "la partie visible de l'iceberg".

Ainsi, le diagnostic, dans cette démarche de GPRN, combine la perception de tous les acteurs concernés. Il s'agit de mener un diagnostic concerté. Ainsi, les agents de terrain qui vont conduire ce diagnostic auront pour tâche clé d'aider les membres de la communauté et les autres acteurs à réfléchir sur l'état actuel des ressources naturelles, son impact sur la vie des populations et les voies et moyens pour améliorer cette situation étudiée.



⁶ Dans le modèle classique d'intervention, les agents déterminaient seuls ce qu'ils voulaient faire dans la communauté. Celle-ci dressait une liste de doléances sans logique ni cohérence entre elles qui ne correspondaient pas toujours aux réels besoins de la communauté.

ENCADRÉ N° 8

LE DIAGNOSTIC PARTICIPATIF EST RAPIDE ET PERMANENT

Préalablement à l'action, le diagnostic doit être élaboré dans des délais courts pour que:

- Les actions préparées soient encore adaptées au moment de leur mise en œuvre: un diagnostic reflète une situation à un moment donné, ses résultats ne sont valables que pour une période assez courte après son élaboration.
- Les paysans ne se découragent pas sous le poids d'enquêtes lourdes dont les résultats viennent tardivement et dont les actions concrètes se font attendre.

Cependant, le diagnostic doit être poursuivi et approfondi tout au long de l'action. En effet, lors de la mise en œuvre de l'action, des informations sont nécessaires pour savoir si:

- Les choses se déroulent comme c'est prévu.
- Les résultats attendus sont en voie d'être atteints.
- Des contraintes nouvelles qui n'étaient pas prévues ne sont pas apparues.
- De nouvelles demandes, ignorées au début, ne sont pas exprimées.
- Etc.

C'est à travers le suivi-évaluation que vont être recueillies les données nécessaires à l'approfondissement du diagnostic.

Source: Marie-Rose Mercoiret, 1992.

Pour conduire ce diagnostic concerté, les agents de terrain doivent avoir comme préoccupations d'aider la communauté à:

- Mieux connaître son environnement, ses contraintes et potentialités.
- Identifier pour chaque catégorie de population, les principaux problèmes rencontrés.
- Analyser les problèmes en vue d'une meilleure compréhension de leurs causes et de leurs effets.
- Identifier les contraintes clés sur lesquelles la communauté peut agir ainsi que les atouts sur lesquels elle peut compter.
- Identifier les institutions et organisations locales et leurs interactions concernant la GRN.

Objectif opérationnel

- Faire l'état des lieux de la zone concernée en identifiant les insuffisances et dysfonctionnements mais aussi les atouts et potentialités à exploiter.

Objectifs d'apprentissage

- Amener la communauté concernée à une prise de conscience face aux problèmes de gestion des ressources naturelles.
- Amener la communauté concernée à maîtriser et à adopter le processus de diagnostic participatif en vue de le reproduire en cas de besoin.

Dispositions préalables

Etudes préliminaires: Avant de commencer le diagnostic, il faut rassembler et étudier les données de base sur la zone concernée pour disposer de connaissances générales pouvant permettre d'orienter les questions d'ordre général lors de la collecte des informations. Cette étude externe peut se faire à travers:

- La valorisation des informations existantes sur la zone: documentation, exploitation de cartes, entretiens avec des personnes ressource.
- L'observation sur le terrain des paysages, des activités locales, des grands événements (marché, ou autres lieux de rencontre).
- L'identification des caractéristiques socioculturelles, de l'organisation sociale, des formes d'organisations existantes, de la répartition du travail selon le genre.
- L'identification des sites à couvrir (villages, terroirs), etc.

NB: S'il est utile d'avoir des informations préliminaires (données de base) sur la zone avant d'y aller, il faut cependant rester conscient que ces informations ne sont pas nécessairement fiables car elles ont pu être collectées pour d'autres raisons et dans d'autres circonstances.

Formation des techniciens: Il faut former l'équipe de techniciens à mener un diagnostic participatif. Il s'agit d'abord d'expliquer la méthode de GPRN qui est entrain d'être appliquée en insistant surtout sur la philosophie et les raisons qui ont déterminé son adoption comme une stratégie d'intervention dans le cadre de la gestion des ressources naturelles. Ensuite, il faut présenter et expliquer les outils à utiliser pour conduire un diagnostic participatif en insistant sur le choix judicieux de chacun d'eux.

Information et sensibilisation de la communauté: Il est important d'établir dès le début la confiance avec la communauté en expliquant clairement la nouvelle méthode d'intervention qui est maintenant adoptée par les autorités et qui consiste à impliquer activement les populations dans la gestion des

ressources naturelles de leur localité. Cette disposition est très importante car souvent, les membres de la communauté ignorent les changements adoptés par les autorités au niveau des politiques de GRN et la seule idée qu'ils ont de ce domaine reste la politique d'exclusion et de répression longtemps en vigueur. La compréhension de la méthode de GPRN par la communauté à travers ses leaders et organisations représentatives est déterminante pour favoriser leur adhésion qui est indispensable.

Une première réunion d'information et de sensibilisation avec la communauté pourrait inclure les points suivants:

- Une explication de ce qui est la gestion participative des ressources naturelles (GPRN).
- Une explication sur pourquoi cette nouvelle méthode d'intervention a été adoptée par les autorités et sur l'intérêt d'impliquer les communautés dans la gestion des ressources naturelles.
- Une explication de la politique actuelle de l'Etat en matière de GRN.
- Une explication sur les rôles que les différents acteurs (populations, agents de l'Etat, ONG) doivent jouer dans la GPRN.
- Une explication sur les phases clés (étapes) qui doivent être menées pour conduire la GPRN.

Une présentation de la phase diagnostic qui est la première étape à mener:

- Comment doit-elle être menée?
- Qui doit y être impliqué?
- Quelle est l'importance de la participation de toutes les couches sociales de la communauté? etc.

Outils et techniques

La carte sociale du village



La carte sociale du village offre une excellente opportunité pour identifier les différents groupes sociaux (exemple: détenteurs ou exploitants de ressources naturelles) en utilisant les critères définis localement, l'évaluation de la distribution des biens (exemple: détenteurs de troupeaux, de terres ou concentration d'équipements collectifs) au sein des groupes sociaux ou des quartiers. La carte sociale permet aussi d'identifier certaines catégories de personnes comme par exemple des personnes ressource capables d'informer ou comme des innovateurs locaux.

Méthodologie

- Expliquer l'objectif visé à travers l'exercice de dresser une carte sociale du village (connaître l'organisation sociale du village à travers la représentation faite par les villageois).
- Créer des groupes homogènes (groupes sociaux ou socioprofessionnels) qui vont faire chacun une carte sociale.
- Choisir les dessinateurs parmi les membres du groupe sur la base du volontariat.
- Expliquer le travail à faire: représenter votre village sur une carte au sol en faisant ressortir tous les aspects qui vous semblent importants dans l'analyse de la GRN.
- Faciliter le travail des dessinateurs en posant des questions d'orientation du genre: Quels sont les contours du village? Quels sont les quartiers du village? Dans quels quartiers se trouvent les équipements ou infrastructures collectifs? Quelle est la répartition socioethnique ou socioprofessionnelle des personnes dans les quartiers? etc.
- Poser des questions pour permettre au groupe d'approfondir l'analyse des faits relatés sur la carte.
- Faire noter par un membre de l'équipe des facilitateurs les commentaires faits par le groupe tout au long du processus d'élaboration de la carte.
- Faire lire la carte élaborée par un membre du groupe en lui demandant d'insister sur l'analyse faite par le groupe des faits relatés.
- Reproduire sur du papier la carte élaborée au sol pour mieux la conserver.
- Après l'élaboration des cartes sociales, les représentants des groupes se réunissent avec l'équipe de facilitation pour établir la carte sociale de synthèse du village.

Points importants à noter

Le processus d'élaboration de la carte sociale du village est un prétexte pédagogique pour:

- Structurer et visualiser les connaissances que les populations ont de leur village.
- Mettre en évidence les perceptions et les centres d'intérêts des différents groupes socioprofessionnels du village concernant la GRN.
- Renforcer la confiance en soi des populations (souvent analphabètes) en leur permettant de réaliser des tâches qu'elles pensaient ne pas être en mesure d'accomplir.
- Le processus d'élaboration de la carte sociale ne doit pas s'encombrer

avec l'orientation conventionnelle (est-ouest, nord-sud), il doit se faire suivant le sens que le groupe se donne dans sa représentation.

- Il n'est pas nécessaire non plus d'avoir une carte à l'échelle exacte, ce qui est important est la matérialisation des éléments marquants dans l'organisation sociale du village.

La carte du terroir

La carte du terroir villageois ou carte des ressources aide à déterminer les zones à usage spécifique ou à problème spécifique à partir de questions telles que: Quelles sont les zones d'exploitation des ressources? Quelles sont les zones surexploitées? Quelles sont les espèces végétales ou animales qui ont disparues? Quelles sont les zones les plus dégradées (lessivage, ensablement ou salinisation, etc.). La carte du terroir permet de visualiser la limite du terroir et les éléments importants qui s'y retrouvent, surtout concernant la GRN.

Méthodologie



Elle est la même que pour la carte sociale mais ce sont seulement les zones d'observation et d'analyse qui diffèrent. Ici, on s'intéresse plus à l'occupation de l'espace et des activités de production. Les questions vont concerner l'occupation spatiale du terroir et les problèmes qui y sont liés.

Points importants à noter: idem carte sociale.

Le diagramme de Venn

Le diagramme de Venn est un outil qui aide les populations à identifier les structures internes et externes du village et à apprécier la nature de leurs relations. Le diagramme de Venn permet de:

- Identifier les partenaires potentiels pour la GPRN (qui pourraient être impliqués).
- Identifier les acteurs locaux (groupes d'utilisateurs tels que récolteurs de produits non ligneux, chasseurs, pasteurs et bûcherons).
- Identifier les intervenants extérieurs au village (organisations ou individus).
- Identifier les sources discrètes d'influence (dirigeants religieux ou autres personnes influentes).
- Identifier les types de relation qui existent entre les différentes institutions et les partenaires.

Méthodologie

- Faire la liste des structures internes et externes du village qui sont importantes par rapport à la GRN (l'autorité locale du village, les organisations villageoises existantes, les structures intervenant, etc.).
- Faire élaborer un diagramme de Venn par des groupes sociaux ou socioprofessionnels.
- Chaque structure est représentée par un cercle dont la taille est fonction de l'importance accordée à la structure dans le développement local.
- Symboliser les relations entre structures par des flèches dont l'épaisseur détermine l'intensité des rapports; ces relations entre structures peuvent aussi être symbolisées par l'intersection des cercles représentant ces structures.
- Amener les groupes à justifier la taille des cercles et de l'épaisseur des flèches compte tenu de l'appréciation qu'ils font de l'importance de ces structures et de leurs relations dans le cadre de la GPRN.
- Faire noter par les membres de l'équipe de facilitation tous les commentaires et analyses faits lors des discussions.
- Faire lire par un membre du groupe, le diagramme de Venn ainsi élaboré et lui demander des commentaires.
- Reproduire sur du papier le diagramme élaboré au sol pour mieux le conserver.
- Après l'élaboration des diagrammes de Venn, l'équipe de facilitation se réunit avec des représentants des groupes pour établir le diagramme de Venn de synthèse du village.

Points importants à noter

- La réflexion des membres du groupe lors de l'élaboration du diagramme de Venn doit rester focalisée au thème GRN pour ne pas créer de confusions. En effet, il peut y avoir plusieurs structures internes ou externes au village mais qui ne soient pas toutes liées d'une manière ou d'une autre à la GRN.
- Partir d'une activité de GRN connue pour voir les structures internes ou externes au village qui y sont liées peut être un bon prétexte pour rendre l'exercice plus concret.



Le transect

Le transect est la prospection (représentation) physique d'un terroir en suivant un parcours bien déterminé pour découvrir la diversité du milieu et mieux comprendre les problèmes, leurs causes et effets. Le transect s'élabore à travers une visite guidée par des villageois le long du terroir villageois concerné, dans le sens le plus varié possible (plus diversifié au point de vue physique et économique).

Les résultats du transect se présentent sous forme d'un schéma ou une coupe matérialisant l'itinéraire de la prospection avec toutes les observations relevées: relief, végétation, habitat, type de sols, ressources agricoles et forestières, élevage, eau de surface, problèmes typiques, etc. Le transect permet de compléter et de vérifier sur le terrain les informations relatées sur les cartes, de découvrir la diversité du terroir et d'identifier les utilisations possibles, les tendances et les problèmes de chaque zone.

Méthodologie

- Aussitôt après avoir fait la carte du terroir, il est demandé aux villageois d'indiquer l'axe à parcourir pour concrètement découvrir ses différents aspects. L'axe prend souvent le sens le plus long du terroir. S'il est trop long pour être parcouru par un seul groupe, il peut être divisé en deux parties pour que chacune soit parcourue par un groupe.
- Il faut créer un ou des groupes mixtes de villageois pour parcourir le transect et avoir ainsi le point de vue des différents groupes sociaux ou socioprofessionnels.
- Le transect se fait à pied pour mieux appréhender les différents éléments des zones à parcourir.
- Les membres du groupe signalent les limites du terroir et précisent les caractéristiques discriminantes entre les zones observées (sols, cours et point d'eau, relief, végétation, etc.).
- Les membres de l'équipe de facilitation amènent les villageois à analyser les différents éléments du terroir identifiés (en termes d'état des ressources, leur gestion et utilisation, etc.).
- Les membres de l'équipe de facilitation notent ou retiennent les informations relatées au cours des discussions.
- De retour au village après la prospection, l'équipe de facilitation aide le groupe à tracer sur le sol le transect en reconstituant tout ce qui a été observé et dit le long du parcours.
- Le transect élaboré et accepté par tout le groupe est reproduit sur du

papier padex ou du papier kraft par un membre de l'équipe de facilitation.

- Le transect ainsi reproduit est présenté en restitution en assemblée générale du village à toute la population qui réagit en confirmant, modifiant ou complétant ce qui a été fait et dit.
- Les informations complémentaires importantes vont être prises en compte dans la finalisation du transect qui va être faite par l'équipe de facilitation appuyée par des représentants du groupe qui ont dirigé la visite de terrain.

Points importants à noter

- Prendre soin d'expliquer que les villageois qui doivent diriger la visite de terrain doivent parfaitement connaître le terroir (dans ses aspects historiques et actuels, dans ses vocations et diverses utilisations, dans ses problèmes, atouts et potentialités).
- Eviter d'avoir un seul guide villageois pour diriger la visite car son seul point de vue peut constituer un biais.
- S'il y a plus d'un axe (plus d'un groupe), il faut prendre la précaution d'harmoniser les questions générales d'investigation afin qu'il y ait de la continuité dans le transect qui sera issu de la juxtaposition des différents axes qui seront parcourus.

Le profil historique

Cet outil permet de repérer et de restaurer l'histoire de la communauté locale concernée. Il sert à montrer les périodes clés qui ont eu un impact sur la vie de la communauté. Une chronologie de ces périodes clés est faite en remontant le temps aussi loin que possible. Les périodes clés ou faits historiques relatés sont utilisés comme base d'une discussion pour comprendre les changements majeurs intervenus, leurs causes et impacts dans la vie du village ou de la communauté. Le profil se fait soit par le biais d'un dessin avec des symboles significatifs soit par celui d'un résumé écrit, soit en combinant les deux procédés. Le profil peut se faire de manière générale sur toute la vie du village ou de la communauté ou de manière plus spécifique sur un sujet précis tel que l'occupation des terres ou la gestion des ressources naturelles.



Méthodologie

- L'équipe de facilitation explique le domaine spécifique autour duquel doit se faire le profil historique (par exemple, l'évolution de la gestion des ressources naturelles entre des pratiques traditionnelles et aujourd'hui).
- L'équipe de facilitation aide les populations à constituer des groupes sociaux homogènes ou des groupes hétérogènes constitués de représentants de groupes sociaux ou professionnels qui vont participer aux séances.
- L'équipe demande au groupe concerné (participants) de citer les événements importants relatifs à la gestion des ressources naturelles dans le village ou la communauté.
- L'équipe demande aux participants d'ordonner de manière chronologique ces événements.
- Pour chaque événement cité, l'équipe aide les participants à l'analyser en termes de manifestations, de causes et de conséquences sur la vie de la communauté et particulièrement sur la GRN. L'événement est aussi analysé en termes de comportements que la communauté a adoptés pour s'y adapter (en le dominant, en le contournant ou en le subissant sans réaction).
- S'il y a plusieurs séances donc plusieurs profils historiques (avec plusieurs groupes), l'équipe de facilitation se réunit avec des représentants des groupes pour établir le profil historique de synthèse du village ou de la communauté.

Points importants à noter:

- Le profil historique doit être un prétexte pour faire revivre aux participants des événements importants qui ont eu lieu dans un domaine précis de la vie de la communauté et pour les faire réfléchir sur les relations entre ces événements et la situation actuelle.
- Les participants au profil historique doivent être des personnes âgées et qui connaissent bien le domaine en question mais aussi des personnes relativement jeunes qui sont en mesure d'apprécier l'évolution historique du domaine par rapport à la situation actuelle et de se définir une perspective.

Les interviews semi-structurées

L'interview semi-structurée (ISS) permet de mieux connaître et de mieux comprendre les activités des différents groupes sociaux ou socioprofessionnels, l'utilisation des ressources, l'organisation interne du village et les activités des organismes intervenant dans le village. L'ISS permet de compléter les connaissances

acquises sur le village avec les autres outils. L'ISS se situe entre les causeries-débats ordinaires et les enquêtes classiques réalisées à l'aide d'un questionnaire. Plutôt que de se servir de questions préétablies, on utilise un guide qui répertorie les idées essentielles autour desquelles portera l'entretien. Ainsi, le guide d'entretien est un aide-mémoire succinct au service de l'équipe qui mène l'interview.

Méthodologie

Préparation

- L'ISS est conduite par une équipe d'au moins deux personnes: un animateur de la discussion et un rapporteur des informations générées.
- L'ISS se mène avec un groupe social ou socioprofessionnel homogène.
- Chaque équipe d'intervieweurs prépare son guide d'entretien en se basant sur les informations déjà obtenues qui méritent un approfondissement et sur les points spécifiques à aborder avec le groupe ou les personnes ressource à interviewer.

Interview

- Le responsable de l'animation des discussions fait l'introduction et veille à la bonne marche du processus, pour cela il doit:
 - faire les salutations d'usage et créer une ambiance agréable et détendue;
 - introduire l'objectif de l'interview et indiquer la manière dont on va procéder;
 - expliquer pourquoi on a voulu discuter en groupe homogène (recueillir les propos spécifiques de chaque groupe social ou socioprofessionnel).
- Il doit posséder une certaine vivacité d'esprit pour bien enchaîner les questions suite aux réponses données par les participants: commencer par des questions simples et neutres pour mettre les participants à l'aise, être attentif aux réponses qui peuvent servir de point de départ à d'autres questions.
- Il doit encourager les différents participants à s'exprimer afin d'éviter que la parole soit monopolisée par quelques membres plus influents.
- Le(s) responsable(s) de la prise de note doivent être très discrets et suivre le rythme des discussions sans le perturber (par exemple les discussions ne doivent pas être interrompues pour que la prise de note soit terminée).
- Après les interviews avec les différents groupes, l'équipe de facilitation se réunit pour échanger sur les résultats obtenus, tirer les conclusions et définir les points qui restent à approfondir.

Points importants à retenir

- Parfois, certains participants peuvent être tentés de donner des réponses socialement acceptables ou pour plaire à des personnes présentes; il faut veiller à contourner ces genres d'obstacles en reposant autrement la question et en faisant parler d'autres participants.
- Il est bon d'utiliser un langage simple, pour cela, il faut s'assurer avant l'interview que certains termes techniques sont traduits ou expliqués de façon compréhensible par les participants.

L'arbre à problèmes

L'arbre à problèmes permet d'illustrer la complexité des problèmes et de les analyser. Il permet de visualiser les problèmes, leurs causes et conséquences. Ainsi, les causes les plus pertinentes sont identifiées et analysées en vue de leur trouver des solutions. L'arbre se matérialise ainsi: les racines (causes) nourrissent le tronc (problème central) qui porte les branches et les fruits (effets ou conséquences). Auparavant, un ensemble de problèmes a été identifié et hiérarchisé.

Méthodologie

- Pour faire une analyse détaillée, travailler en groupes mixtes. Les groupes mixtes favorisent la génération de différents points de vue sur les causes et permettent d'associer différents groupes sociaux ou socioprofessionnels concernés par la résolution du problème.
- Expliquer qu'il faut se faire une idée des causes et des conséquences du problème considéré pour savoir comment y remédier.
- L'élaboration d'un arbre à problèmes comprend plusieurs étapes: inventaire des causes et construction des racines, inventaire des effets et construction des branches, choix des causes sur lesquelles on peut agir.

Inventaire des causes

- L'animateur note au tableau le nom du problème principal.
- Il demande à chaque participant de réfléchir aux causes du problème en posant la question suivante: "A quoi ce problème est-il dû?".
- Chaque cause énumérée est écrite sous forme de mots clés sur un carton et affichée à gauche et sous le nom du problème. Une liste de causes est ainsi dressée à gauche et sous le problème.

Construction des racines de l'arbre

- Une fois l'identification des causes terminée, l'animateur annonce la construction des racines de l'arbre.

- Les participants sont invités à choisir parmi les causes listées, celles qui ont engendré directement le problème.
- Chaque cause choisie comme directe doit pouvoir compléter la phrase suivante: "Le problème existe parce que...".
- Une fois les causes primaires identifiées, on étudie pour chaque racine, les causes secondaires.
- De nouveaux cartons (causes) peuvent être ajoutés si nécessaire pour compléter l'arbre.

Inventaire des effets

- L'animateur demande ce qui va se passer si le problème persiste en posant la question suivante: "Qu'est-ce que ce problème entraîne?".
- Les réponses sont notées chacune sur un carton sous forme de mots clés.
- Les cartons retenus par le groupe sont affichés à gauche et au dessus du nom du problème.

Construction des branches de l'arbre

- Pour la construction des branches de l'arbre, on étudie les effets du problème. Les participants sont invités à choisir parmi "les cartons des effets" ceux qui découlent directement du problème.
- Chaque carton-effet doit pouvoir compléter la phrase suivante: "Le problème principal (nommer le problème) a pour conséquence immédiate ou a entraîné...".
- Pour chaque carton-effet immédiat, identifier les effets secondaires liés.

Vérification de la logique de l'arbre

- Une fois tous les cartons fixés sur le tableau, il faut vérifier si la façon dont ils sont placés sur l'arbre est cohérente.
- L'animateur commence par le bas et lit: "Le phénomène A entraîne B", si le groupe est d'accord, il trace une flèche de bas en haut et ainsi de suite jusqu'au sommet de l'arbre.

Choix des causes les plus importantes pour agir

Il existe deux types de causes:

- Celles sur lesquelles on ne peut pas agir localement: exemple des phénomènes naturels ou des changements intervenus avec le temps ou le contexte qui sont tels qu'un retour à la situation antérieure est impossible.
- Celles sur lesquelles on peut agir: dans ce cas, il faut prendre en compte un certain nombre de critères:
 - Choisir une cause importante, c'est-à-dire celle dont la résolution aura

des résultats tangibles, un impact sensible sur le problème.

-Choisir une cause dont les populations peuvent maîtriser les solutions (souvent ce sont des causes qui se situent en bas de l'arbre).

Analyse des autres problèmes principaux

- A partir de l'expérience acquise lors de l'analyse du premier problème à l'aide de l'arbre, il n'est plus nécessaire de reprendre tout le processus de visualisation.
- Les causes et effets sont notés sur une grande feuille de papier et ensuite on détermine les causes sur lesquelles on peut agir.
- Assemblée générale de restitution où les problèmes analysés par les différents groupes mixtes doivent être présentés au grand public de la communauté pour que tout le monde soit informé et prenne conscience des problèmes vécus dans le domaine de la GRN et s'engage dans la mise en œuvre future des solutions envisagées.

Points importants à noter

- Il faut veiller à la pertinence des causes à chercher en évitant de s'éloigner du problème posé ou de se référer à des causes qui ne lui sont pas directement liées.
- Il faut chercher des racines profondes qui touchent à des activités propres aux populations et donc à des solutions à leur portée.

Le calendrier saisonnier des activités



Le calendrier saisonnier indique les saisons agricoles, les cultures et les activités pour chaque culture. Mais le calendrier ne se limite pas seulement aux activités agricoles, on peut aussi l'utiliser pour d'autres activités sociales (santé, hygiène éducation, etc.) et économiques telles que le pastoralisme ou les travaux forestiers (périodes particulières de coupe de bois, de cueillette ou de chasse, par exemple).

Un calendrier saisonnier bien rempli permet d'obtenir beaucoup d'informations sur la répartition des activités des populations dans l'année. Si le calendrier est fait par des groupes sociaux ou socioprofessionnels homogènes, il renseigne sur la répartition dans l'année des activités par groupes spécifiques. Ainsi, le calendrier peut aider à déterminer les périodes de goulot d'étranglement et les périodes propices pour la mise en œuvre de nouvelles activités une fois les activités habituelles connues.

Méthodologie

Le type de groupe à constituer dépend de l'objectif de l'exercice:

- Si l'objectif est de connaître les activités de genre ou de groupes socioprofessionnels spécifiques, il faut former des groupes sociaux ou socioprofessionnels homogènes.
- S'il s'agit de connaître le calendrier des activités de tout le monde, des groupes mixtes peuvent être formés.
- L'année peut être divisée, selon les habitudes du milieu, en mois ou en fonction du climat (les saisons) ou en fonction des activités dominantes (périodes des semis ou des récoltes par exemple).
- Quelque soit le découpage retenu, les périodes peuvent être marquées par des noms locaux, par des couleurs typiques ou par tout autre symbole reconnu significatif.
- L'élaboration du calendrier peut se faire sur le sol en utilisant un matériau significatif (des cailloux, du bois, des feuilles d'arbres ou du papier coloré) ou sur du papier padex ou kraft avec des marqueurs.
- L'élaboration du calendrier peut commencer par le mois ou la période en cours pour faciliter l'énumération des activités en exécution.
- Pour chaque période, il faut déterminer:

Tableau n° 5: Exemple de calendrier saisonnier

Activités	Périodes					
	Mois ou période d'activité					

-Quelles sont les activités qui sont menées?

-Pourquoi ces activités sont-elles menées précisément à cette période?

-Quel lien existe-t-il entre les activités organisées?

-Quelle est l'activité qui prend le plus de temps?

-Quels sont les problèmes de gestion de temps rencontrés?

- Dans l'énumération des activités, il faut préciser qu'il s'agit aussi bien des activités proprement dites que des événements typiques tels que les périodes de cérémonies (fêtes, mariages, funérailles...).
- Les calendriers élaborés par des groupes homogènes ou mixtes doivent être présentés en restitution à la communauté pour qu'elle l'amende si nécessaire et le valide.

Le cadre d'analyse des 4R

Le cadre des **4R** est un outil d'analyse (diagnostic et suivi-évaluation) ou de négociation (planification) des rôles et responsabilités (**R***esponsabilités*), en fonction des droits (**R***ights*), retombées positives ou revenus (**R***eturns*) des différents acteurs concernés par une action et des types de relations (**R***elationship*) qui existent entre eux.

En tant qu'outil de diagnostic et de suivi-évaluation, les 4R permettent de savoir si chaque acteur concerné a assumé les rôles et responsabilités qui lui sont dévolus, a bénéficié des droits et retombées qui lui sont attribués et que les relations qu'il devrait avoir avec les autres acteurs se sont déroulées comme prévu. Dans le cadre de la GPRN, les 4R permettent non seulement d'identifier explicitement tous les acteurs concernés mais aussi d'apprécier leur niveau d'implication et de motivation dans la mise en œuvre des actions.

Méthodologie

- Il est préférable de former des groupes homogènes pour permettre à chaque catégorie d'acteurs de s'exprimer sans être gênée par la présence d'autres acteurs plus influents.
- Avec chaque groupe homogène, faire la liste des acteurs concernés par la situation à analyser, par exemple la GRN.
- Etablir un langage commun entre l'équipe de facilitation et le groupe homogène par rapport à la signification de chaque R à partir de définitions localement acceptées.
- Pour chaque type d'acteur, demander aux participants de déterminer les rôles exercés par rapport aux responsabilités assumées ou à assumer, les droits acquis et les revenus (retombées positives) dont les acteurs concernés bénéficient. Ces informations peuvent être présentées sous la forme du tableau suivant:

Tableau n° 6: Tableau d'analyse des rôles, responsabilités, droits et revenus en GRN

Type d'acteurs	Rôles	Responsabilités	Droits	Revenus / retombées
Agriculteurs				
Éleveurs				
Exploitants forestiers				
Service forestier				
Etc.				

Source: FAO (2002), Guide du forestier pour la gestion participative de la forêt.

Exemple d'application d'analyse des 4R

Tableau n° 7: Les rôles des acteurs dans le projet PURNKO au Niger

Acteurs	Rôles	Droits	Responsabilités	Revenus
Etat/Administration (pouvoirs publics)	<ul style="list-style-type: none"> - Définition de politiques et des grandes orientations - Mise en place du cadre normatif - Arbitrage - Appui-conseil aux autres services 	<ul style="list-style-type: none"> - Droit de propriété exclusif sur les ressources forestières - Conditions et règles d'accès aux ressources forestières - Perception des taxes forestières 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilisation des populations locales dans la gestion des ressources forestières - Veiller à l'application des textes législatifs et réglementaires sur les forêts 	Revenus monétaire = taxe
Autorités administratives et coutumières	<ul style="list-style-type: none"> - Information / sensibilisation des populations - Prévention et règlement des conflits - Financement des actions de développement (budget des collectivités) 	<ul style="list-style-type: none"> - Représentants de l'Etat dans les collectivités territoriales et villages, et de ce fait ont les mêmes droits que ce dernier - Dépositaires des règles traditionnelles de GRN 	<ul style="list-style-type: none"> - Support pour les services techniques auprès des populations - Défense des populations 	<ul style="list-style-type: none"> - Revenus monétaire = une partie des taxes forestières - Bénéficient d'une grande influence sur les communautés à la base
Services techniques forestiers	<ul style="list-style-type: none"> - Encadrement technique des populations - Formation des populations - Appui-conseil aux populations - Mise en œuvre des programmes de l'Etat - Applications des textes 	Droit d'appliquer rigoureusement les règles de gestion des forêts	<ul style="list-style-type: none"> - Partenaires de terrain très proches des populations, ils doivent veiller à la conformité aux textes de leur corporation: a) au respect des règles qui régissent le domaine forestier b) à l'application de toutes les responsabilités des populations en matière de restauration, protection et sauvegarde des RF 	<ul style="list-style-type: none"> - Aucun revenu direct si ce n'est les taxes forestières versées directement aux collectivités - Les services techniques bénéficient aujourd'hui d'un changement des rapports entre eux et les populations rurales
PURNKO	<ul style="list-style-type: none"> - Information / sensibilisation / formation - Financement des opérations de développement (embouche bovine, écotourisme, ...) - Amélioration des rapports hommes-femmes 	Veiller au respect de l'engagement pris avec l'état	<ul style="list-style-type: none"> - Créer les conditions institutionnelles, économiques et techniques d'une gestion durable des RN avec les différents acteurs sociaux impliqués dans le processus d'analyse de décision - Diminution de la pauvreté des communautés à la base par une utilisation adéquate des RN 	Bénéfice monétaire: aucun, mais bénéfice d'un partenariat réel avec la population



Projet Energie II	- Promotion des énergies de substitution au bois et des foyers améliorés (volet demande) - Gestion et aménagement des forêts naturelles avec transfert de responsabilités aux populations	Veiller au respect strict des engagements pris avec l'Etat nigérien	Aider le gouvernement du Niger: - à la protection et la sauvegarde du patrimoine forestier - à mettre en œuvre une meilleure politique de gestion décentralisée des ressources forestières en responsabilisant les communautés à la base	Aucun bénéfice monétaire mais a pu bénéficier de plusieurs points forts à mettre en œuvre une meilleure politique de gestion décentralisée des ressources forestières en responsabilisant les communautés à la base
Opérateurs privés (commerçants, transporteurs de bois)	Solidement organisés en syndicat, ils sont à la recherche de profit: leur rôle aujourd'hui est l'approvisionnement des centres urbains en bois de chauffe. Ce sont les clients potentiels des marchés ruraux	Leur solide organisation syndicale leur donne le droit d'exercice sur tout le territoire national et le droit d'appliquer les règles de gestion privée	Veiller aux respects par l'Etat des droits de leur corporation Défendre les intérêts privés liés à l'exploitation des forêts et les relations qui doivent exister entre eux et l'Etat d'une part et entre eux et les communautés à la base d'autre part	Bénéfice monétaire = revenus tirés de la vente de leurs produits; Bénéfice d'une indépendance en matière de gestion.

Source Z. Mariama, 2000.

L'analyse des informations recueillies dans ce tableau permet d'apprécier le niveau d'implication et de motivation de chaque type d'acteurs dans la GRN et surtout d'identifier les problèmes qui se posent. Demander aux participants de déterminer les types de relations qui existent entre les différents acteurs concernés. Ces informations peuvent être présentées dans le tableau suivant.

Tableau n° 8: Les types de relations entre acteurs

Relations Entre Et	Agriculteurs	Eleveurs	Exploitants forestiers	Service forestier
	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx
		xxxxxxxx	xxxxxxxx	xxxxxxxx
			xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx	xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
				xxxxxxxx

Source: FAO, Guide forestier pour la gestion participative de la forêt.

L'analyse des informations du tableau ci-dessus doit permettre d'apprécier les relations qui existent concrètement entre les différents acteurs concernés et d'identifier les difficultés que cela peut engendrer dans la mise en œuvre des actions de GRN.

Exemple d'application d'analyse des 4R

Tableau n° 9: Relations entre les acteurs à la base dans la zone d'intervention du PURNKO au Niger

Acteurs	Agriculteurs	Eleveurs	Artisans	Bûcherons	Commerçants Transporteurs	Services techniques forestiers	Collectivités territoriales	Chefs coutumiers	PURNKO	Energie II/GTA/ CR
Agriculteurs	Assez bonnes									
Eleveurs	Assez bonnes/ confluctuelles	Assez bonnes/ conflits internes								
Artisans	Très rarement conflits entre eux	Bonnes	Bonnes							
Bûcherons	Assez bonnes	Mauvaises: éleveurs causant d'énormes dégâts sur les RF	Très mauvaises: artisans ne respectent pas règles exploitation	Assez bonnes mais gestion caisse SLG cause problème						
Commerçants Transporteurs de bois	Aucun rapport direct	Aucune	Aucune	Bonnes	Bonnes: solide organisation syndicale					
Collectivités territoriales	Bonnes	Tendues en règlements de conflits	Assez bonnes	Bonnes	Aucune	Bonnes				
Services techniques forestiers	Tendus quand il y a des champs dans la brousse tigrée	Mauvaises à cause des dégâts animaux transhumants	Moyennes mais exploitations anarchiques par les artisans	Moyennes mais mauvaises si non respect des quotas	Mauvaises en raison des contrôles excessifs pour commerçants	Bonnes				
Chefs coutumiers	Bonnes	Tendues: période de règlements de conflits	Bonnes	Bonnes	Bonnes	Bonnes	Bonnes	Divergences période de conflits intervillages		
PURNKO	Bonnes	Bonnes	Aucune	Bonnes	Aucun rapport	Aide les services en reboisement	Bonne			
Energies II/GTA/CR	Bonnes	Bonnes	Aucune	Bonnes	Bonnes conflits nés du non respect des règles des marchés ruraux	Bonnes	Bonnes		Bonnes	

Source: Mariama, 2000.



Points importants à noter

- Le cadre d'analyse des 4R est un outil qui est en perpétuelle évolution et qui, par conséquent, requiert un ajustement constant.
- Il n'y a aucune recette miracle sur la façon de mieux l'utiliser.
- Les praticiens peuvent trouver des utilisations supplémentaires au fur et à mesure qu'ils maîtrisent l'outil et l'adaptent à leurs contextes et objectifs particuliers.

2.2.2 PLANIFICATION

Généralités

La planification permet d'identifier les actions qui doivent être exécutées en les répartissant dans le temps et dans la zone et en précisant avec les populations le rôle et la contribution de chacun des partenaires impliqués.

Elle est le moyen, pour des acteurs locaux (groupes sociaux et professionnels d'une communauté), de définir leurs priorités en matière de développement, des plans d'action multisectoriels à court, moyen et long termes et de les négocier avec les autres acteurs et partenaires extérieurs (services techniques, ONG, bailleurs et administrations) intéressés.

La tâche clé de l'équipe d'agents de terrain chargée de conduire le processus de planification est d'aider la communauté à parvenir à un accord sur la gestion future des ressources naturelles.

La conduite du processus de planification exige de la part des agents de terrain qui en ont la charge, des compétences en techniques de facilitation et de négociation. Il est vrai que le plan ou le programme d'actions à définir par les différents acteurs de la GRN doit tenir compte des problèmes, contraintes, opportunités et préoccupations identifiés et analysés lors du diagnostic. Mais ces actions à retenir ne doivent pas être de simples souhaits. Pour cela, les techniciens présents lors des séances de planification, qu'ils soient simples participants ou facilitateurs, doivent veiller à ce que les actions retenues dans le plan ou programme répondent à des critères de cohérence, de réalisme et d'équité.

La recherche de la cohérence entre les actions à retenir dans le plan ou programme peut être un exercice difficile autant pour les populations que pour les techniciens. En effet, la gestion des ressources naturelles englobe plusieurs secteurs d'activités qui peuvent comporter des actions divergentes voire concurrentielles entre elles. A titre d'exemple, on peut imaginer que certaines

activités agricoles de saison des pluies peuvent empêcher la réalisation à temps d'activités de contre-saison utilisant les mêmes sites. Ainsi, les agents chargés de faciliter la recherche de cohérence entre les actions doivent toujours veiller à ce qu'il y ait moins d'éléments de concurrence entre les actions. Ainsi, ils peuvent se poser les questions du genre:

- Les objectifs ne sont-ils pas concurrentiels, c'est-à-dire l'atteinte des objectifs de telle action ne peut-elle pas empêcher l'atteinte des objectifs de telle autre action?
- La mobilisation des moyens (humains, matériels ou financiers) nécessaires pour exécuter telle action ne peut-elle pas affecter la réalisation correcte de telle autre action?
- Le calendrier d'exécution d'une action ne crée-t-il pas de goulots d'étranglement défavorables à la mise en œuvre d'une telle autre?

Le réalisme dont il est question ici concerne la faisabilité des actions à retenir. L'équipe d'agents chargée de conduire le processus de planification doit veiller à ce que toutes les actions retenues soient faisables. La faisabilité d'une action s'entend par le fait que:

- L'action soit techniquement valable: c'est-à-dire que sa mise en œuvre ne souffre d'aucune limite technique aussi bien pour la réalisation (maîtrise technique) que le respect des normes techniques requises.
- L'action soit socialement acceptable: c'est-à-dire que ni son exécution ni ses résultats ne doivent être à l'encontre des normes sociales établies au point de créer des perturbations graves dans la communauté.
- L'action soit rentable: c'est-à-dire que les moyens engagés pour sa mise en œuvre soient à la hauteur du degré de satisfaction des bénéficiaires.

La recherche de l'équité permet d'éviter l'exclusion de certaines catégories sociales dans le choix des actions. En fait, le contexte social et les rapports de pouvoirs entre groupes au sein de la communauté elle-même, peuvent exclure, lors du choix des actions, certaines catégories sociales plus vulnérables (sans pouvoir de décision) tels que les femmes, les jeunes ou des groupes minoritaires ethniques ou professionnels. Ainsi, l'équipe d'agents chargée de mener le processus de planification doit s'efforcer de savoir si:

- Les groupes vulnérables sont consultés ou associés dans le choix des actions.
- Les besoins et attentes spécifiques de ces groupes ont été prises en compte dans le choix des actions.



Le processus de planification ne va pas concerner uniquement les actions techniques à mener dans la GRN, il doit y avoir également des actions d'accompagnement qui sont indispensables à la réussite de la mise en œuvre du plan ou programme. Ces actions généralement liées au renforcement des capacités des acteurs locaux (populations et leurs partenaires de terrain), sont surtout la formation et l'appui à l'organisation pour leur permettre de mieux exécuter les nouvelles actions et responsabilités qui leur incombent.

Une définition précise de programmes de formation ou d'appui à l'organisation (qui sont des actions d'accompagnement) ne peut se faire lors du processus de planification. Les idées sont seulement définies comme conditions favorables à la mise en œuvre des autres actions. Ultérieurement, l'équipe d'agents de terrain peut avoir recours à des spécialistes de la formation et de l'appui à l'organisation pour qu'ils développent (à partir des idées émises lors de la planification) des programmes exécutables.

Ce travail de récapitulation est une référence pour les deux prochaines phases clés de la démarche, à savoir l'exécution et le suivi-évaluation.

Objectif opérationnel

- Définir un plan d'aménagement et de gestion des ressources naturelles de la zone concernée.

Objectifs d'apprentissage

- Amener la communauté à prendre conscience de ses responsabilités dans la définition du plan ou programme d'action la concernant afin de ne plus formuler des doléances.
- Amener la communauté à maîtriser et adopter le processus de planification participative.

Dispositions préalables

Information et sensibilisation des populations: L'équipe chargée de conduire la planification doit préparer les populations à s'impliquer activement dans le processus. Pour cela, des réunions d'information et de sensibilisation avec la communauté et les autres partenaires s'imposent. Au cours de ces réunions, l'équipe doit expliquer aux populations le processus de planification dans ses principes et sa démarche et montrer l'importance de l'engagement. En guise d'exemple, l'équipe peut dire que "si les différents acteurs locaux se sont mobilisés pour identifier et analyser les principaux problèmes de GRN qu'ils vivent dans leur zone, ils doivent, de la même manière, définir les actions concrètes à entreprendre pour proposer des solutions".

Compte tenu du fait que la planification est un processus qui exige une réflexion approfondie et soutenue dans tous les secteurs d'activités, une forme de représentation de tous les groupes sociaux et socioprofessionnels s'impose pour la participation de la communauté. La façon dont les différents acteurs de la communauté vont être représentés aux séances de planification sera définie pendant les réunions préalables d'information et de sensibilisation. L'équipe doit insister, lors de ces réunions, sur le fait que les groupes vulnérables doivent être représentés dans les séances de planification et que des séances de validation par de grands ensembles doivent être organisées après le travail du groupe de représentants.

Exemple d'organisation des séances de planification:

Chaque groupe social ou socioprofessionnel (hommes, femmes, jeunes, éleveurs, bûcherons, etc.) désigne des représentants. Ces derniers vont ensemble identifier, pour tous les secteurs d'activités, les actions prioritaires à retenir dans le plan ou programme et déterminer leur ordre et lieu d'exécution et les acteurs qui vont en être responsables. Le travail de ces représentants va être tour à tour présenté à chaque groupe social ou socioprofessionnel qui l'apprécie, y apporte des contributions si nécessaire et le valide. La synthèse des validations des groupes va être présentée en séance plénière à toute la communauté et le consensus général qui s'en dégagera va constituer le plan ou programme d'action de la communauté.

Outils et techniques

L'arbre à objectifs

L'arbre à objectifs permet de transformer en objectifs les problèmes prioritaires identifiés à travers l'arbre à problèmes lors du diagnostic. Chaque problème (et certaines des causes sur lesquelles on peut agir) est alors envisagé sous son aspect positif en terme d'objectif réalisable. L'arbre à objectifs représente une suite logique d'actions proposées qui doivent permettre d'atteindre l'objectif visé. L'arbre à objectifs permet d'inventorier les actions qui concourent à atteindre des objectifs à partir des causes de l'arbre à problèmes et de déterminer celles qui ont des chances de réussir. Il donne un aperçu des conditions préalables pour arriver à une planification réaliste des actions.

Méthodologie

- L'arbre à objectifs est élaboré en groupes mixtes de représentants des populations de la communauté, si possible les mêmes groupes que ceux qui ont travaillé sur l'arbre à problèmes. Chaque groupe mixte peut

travailler sur un ou sur des problèmes principaux évoqués lors du diagnostic.

- L'animateur explique que l'exercice consiste à identifier des actions réalisables pour résoudre certains des problèmes évoqués lors du diagnostic.
- Pour chaque problème central évoqué lors du diagnostic, l'animateur demande aux participants de le transformer en objectif en le présentant sous forme de situation souhaitée possible.
- Les causes du problème central sont à leur tour transformées en actions qui permettent d'atteindre l'objectif défini (situation souhaitée).
- Les causes immédiates (primaires) du problème sont d'abord transformées en actions et les causes secondaires en actions et conditions préalables ainsi de suite jusqu'au bout des racines.
- Pour vérifier s'il existe une logique entre les actions jusqu'à l'objectif, l'animateur, en commençant par la dernière action du bas de chaque racine, demande si l'action A mène de façon logique à l'action B directement au dessus et ainsi de suite jusqu'à l'objectif défini.
- Pour chaque binôme d'actions, les participants répondent en ces termes: A mène à B seulement si (conditions ou actions préalables). Cette démarche permet non seulement de vérifier la logique entre les actions mais aussi d'identifier les conditions préalables qui peuvent être des mesures d'accompagnement sous forme matérielle, organisationnelle ou de formation et d'appui-conseil.
- L'arbre à objectifs ainsi réalisé par un ou des groupes mixtes de villageois doit être présenté à toute la population qui les amende et les valide. Si plusieurs groupes mixtes ont travaillé séparément, c'est l'arbre synthèse qui sera présenté en assemblée de village.

Points importants à noter

- S'il y a des difficultés réelles à traduire un problème en objectif, cela peut indiquer que le problème n'a pas été bien formulé.
- Toutes les causes ne peuvent pas être mécaniquement traduites en actions car elles peuvent s'avérer irréalistes. Par exemple, une "insuffisance de pluies" ne peut pas se traduire mécaniquement en "suffisance de pluies" mais en action qui réduit les conséquences de l'insuffisance des pluies.
- Lors de l'animation de l'identification des actions et conditions de réalisation, l'équipe d'appui technique doit toujours attirer l'attention des populations sur leur faisabilité technique, institutionnelle ou économique.

Les questions orientées

Les questions orientées doivent servir à approfondir la réflexion sur les actions à entreprendre pour une meilleure gestion des ressources naturelles. C'est un outil qui vient compléter l'arbre à objectifs dans le processus de planification. Chaque question orientée est une question principale (une idée générale) qui engendre une série de questions secondaires qui précisent davantage l'idée générale pour aboutir à une prise de décision (une action ou une disposition à prendre). Les questions orientées sont déterminées par l'équipe d'appui technique et des leaders locaux représentant les groupes sociaux ou socioprofessionnels.

Méthodologie

- Les questions orientées peuvent être traitées en groupes mixtes de représentants des groupes sociaux ou socioprofessionnels des populations.
- Les questions orientées suivantes sont données à titre d'exemple, elles ne sont pas exhaustives et peuvent changer en fonction des contextes.

► Comment définir les zones de réserve, de régénération ou d'exploitation des ressources naturelles?

- Peut-il exister une ou des zones de réserve (protection pour un repeuplement naturel), une ou des zones à reboiser, une ou des zones en exploitation?
- Combien de villages sont impliqués dans la gestion de ces zones?
- Existe-t-il des villages intéressés par la gestion d'une zone et non d'une autre?
- Dans chaque village concerné, quelles sont les personnes directement impliquées dans la délimitation et la surveillance des frontières des zones?

► Comment gérer les zones définies?

- Qui sont les gestionnaires habituels des zones concernées (agents des services forestiers, autorités traditionnelles locales, etc.)?
- Qui vont être les gestionnaires actuels des zones définies (agents des services forestiers, autorités traditionnelles locales, comité constitué de représentants de tous les groupes sociaux concernés, etc.)?
- Quelles vont être les responsabilités des gestionnaires?
- Quelles vont être les responsabilités de toute la communauté dans la gestion des zones définies?

- ▶ Comment protéger les zones définies?
 - Doit-on créer des comités de surveillance?
 - Qui vont être les membres?
 - Quels vont être les rôles et responsabilités de ces comités?
 - Quelles vont être les sanctions à infliger aux contrevenants?
 - Qui va définir et qui va légitimer ces sanctions?

- ▶ Comment rendre utile et durable la gestion des zones?
 - Quelles sont les activités de reboisement et de régénération naturelle à mener pour restaurer les zones?
 - Quelles sont les règles d'utilisation des ressources à élaborer et à mettre en application?
 - Quels sont les types de bénéfices qui doivent revenir aux individus et à la communauté dans l'exploitation des ressources des zones définies?

Points importants à noter

- Certaines préoccupations d'ordre légal (réglementaire) ou technique en matière de GRN peuvent ne pas être abordées par les membres de la communauté lors de la définition des actions de GPRN par ignorance ou par simple omission. Ainsi, il revient à l'équipe d'appui technique de les formuler sous forme de questions orientées.
- Les questions orientées ne doivent pas être utilisées comme un moyen de manipuler la communauté en tentant de l'orienter vers une réflexion qui ne favorise pas le processus de GPRN.

Le tableau de planification des actions

Le tableau de planification permet de programmer les actions dans le temps et d'examiner certaines de leurs conditions de faisabilité. Le tableau est utilisé par les membres de la communauté pour préciser les moyens matériels, financiers et humains à mettre en œuvre pour chaque activité. Il permet aussi aux membres de la communauté d'identifier, pour chaque action, les indicateurs de suivi (résultats attendus) qui sont à déterminer. Ainsi, l'accord est obtenu entre les membres de la communauté et l'équipe d'appui technique pour les actions à entreprendre et pour les responsabilités de chacun.



Méthodologie

- Les tableaux de planification sont élaborés par des groupes mixtes de représentants des groupes sociaux ou socioprofessionnels.
- Les objectifs ou actions déjà déterminés sont répartis entre les différents groupes mixtes constitués.
- Pour chaque objectif/action le groupe réfléchit sur l'organisme ou la structure concernée, la période et ou la durée, les bénéficiaires, les moyens matériels et financiers, les indicateurs ou résultats attendus.
- Les objectifs ou actions sont classés de manière chronologique et regroupés en court terme (programme de la première campagne) et en moyen et long termes.
- Les actions à programmer pour la première campagne doivent être effectivement réalisables pour ne pas décourager les populations.
- Les différents tableaux de planification élaborés par les groupes mixtes doivent être mis en commun pour aboutir à un tableau de synthèse qui prend en compte le travail de chaque groupe dans une chronologie consensuelle.
- Le tableau de synthèse doit être présenté en assemblée générale de la communauté concernée.

Tableau n° 10: Tableau de planification des actions

Actions	Résultats attendus / indicateurs	Echéance	Responsables / collaborateurs	Moyens	Bénéficiaires

Points importants à noter

- Veiller à ce que l'exécution d'une action par un groupe socioprofessionnel par exemple, n'ait pas d'effets négatifs sur un autre groupe ou sur ses actions.
- Veiller à ce que toutes les actions soient exécutées de manière concertée entre les divers groupes sociaux ou socioprofessionnels.
- Veiller à ce que le nombre d'actions planifiées soit réaliste. S'il existe beaucoup d'actions, il faut que certaines soient prioritaires pour établir une liste d'actions maîtrisables.



Le cadre d'analyse des 4R

Comme précédemment annoncé (voir étape diagnostic), l'outil peut être employé en planification pour déterminer les acteurs qui sont concernés par la mise en œuvre d'une action définie, mais surtout pour définir et négocier les rôles, responsabilités, droits et revenus de ces acteurs ainsi que les types de relations qui doivent exister entre eux.

Méthodologie

La démarche méthodologique décrite dans l'étape diagnostic doit être adoptée pour la planification avec l'esprit non pas de faire l'état des lieux d'une situation existante mais pour déterminer et négocier ce que doit être une situation nouvelle à mettre en œuvre.

2.2.3 EXÉCUTION

Généralités

L'exécution concerne la mise en œuvre des actions retenues dans le plan ou programme par les acteurs concernés mais aussi la réalisation de toutes les mesures d'accompagnement (organisation, information, formation) susceptibles de faciliter les activités à tous les partenaires. De manière générale, l'exécution des actions retenues revient directement aux populations de la communauté concernée. Les autres partenaires extérieurs (surtout techniques) n'ont qu'un rôle d'appui dans le domaine de leurs compétences pour faciliter l'exécution correcte des actions entreprises. Cependant, ce rôle d'appui-conseil est déterminant pour la réussite de la mise en œuvre du plan ou programme en particulier, et pour la conduite de la GPRN, en général.

Dans la mise en œuvre des actions retenues, plusieurs cas de figure peuvent se présenter quant à leur maîtrise technique par les populations chargées de les exécuter:

- Les actions retenues dans le plan ou programme sont déjà connues et pratiquées par les populations, dans ce cas, il n'y a pas d'innovations majeures dans la manière de les exécuter et l'équipe d'agents de terrain doit laisser s'exprimer l'expertise locale.
- Certaines actions retenues sont connues, mais une autre façon de les exécuter a été envisagée lors du processus de planification, dans ce cas, les populations ont besoin d'être outillées pour pouvoir les exécuter plus correctement.
- Certaines actions retenues sont jusqu'ici méconnues par les populations

et constituent ainsi des innovations pour lesquelles les populations ont besoin d'acquérir de nouvelles connaissances et compétences pour être en mesure de les exécuter.

Quelque soit le cas qui se présente, le rôle d'appui-conseil de l'équipe de terrain est d'instaurer un dialogue permanent avec les populations pour les aider à percevoir de manière explicite leurs besoins d'appui dans l'exécution des actions du plan ou programme et à les exprimer clairement sous la forme de demande de services. Dans son rôle d'appui-conseil, l'équipe de terrain aura elle-même à répondre à la demande de services exprimée par les populations dans le cadre de ses compétences ou à servir d'intermédiaire entre celles-ci et d'autres prestataires de services.

Concrètement, l'équipe de terrain doit soutenir la mise en œuvre du plan ou programme par des conseils techniques, par le développement des capacités et par l'appui organisationnel des acteurs concernés. Concernant les conseils techniques, l'équipe de terrain peut concevoir des sessions de formation pratique sur, par exemple, des aspects sylvicoles, agricoles ou d'élevage au cours desquelles, elle présente aux populations des options techniques. Il faut cependant préciser que dans la philosophie de la démarche participative, l'équipe technique ne peut que présenter et expliquer des options mais il appartient aux populations de choisir celles qui leur paraissent les plus appropriées.

L'appui au développement des capacités des acteurs peut concerner l'acquisition de compétences dans des domaines liés, en amont ou en aval, à l'exécution d'actions du plan ou programme. L'équipe peut, par exemple, chercher des partenaires capables d'assurer des formations pour les acteurs dans des domaines comme la communication, la comptabilité, la recherche de financement ou de marchés.

L'équipe de terrain doit s'assurer qu'il existe des organisations locales qui vont être leurs interlocutrices directes et être des relais entre elle et la communauté. Si ces organisations n'existent pas, l'équipe doit aider les populations à les créer. Aussi bien pour des organisations déjà existantes que pour celles nouvellement créées, l'équipe doit s'assurer qu'elles possèdent des connaissances et compétences pour:

- Diriger des réunions efficaces et participatives.
- Mobiliser toute la population autour d'activités collectives de GRN.
- Résoudre les problèmes internes de la communauté (surtout ceux liés à la GRN).
- Chercher des partenaires extérieurs et négocier avec eux dans un cadre contractuel, etc.

Objectif opérationnel

- Mettre en œuvre les actions du plan ou programme dans les conditions définies et aux délais requis.

Objectifs d'apprentissage

- Amener les communautés à prendre conscience de l'importance de leurs rôle et responsabilités individuels et collectifs (communauté) dans la mise en œuvre des actions planifiées.
- Amener les communautés à maîtriser les techniques du processus d'exécution et de gestion des actions planifiées en vue de pouvoir le reproduire en cas de besoin.

Dispositions préalables

Appui à l'organisation des populations: Le rôle que les communautés locales peuvent jouer dans une GPRN dépend de leur aptitude à créer des organisations autonomes capables de répondre à leurs problèmes, attentes et sollicitations. Dans ce contexte, le travail de l'équipe de terrain va consister à appuyer le fonctionnement correct des organisations existantes ou la création de nouvelles en vue qu'elles deviennent autonomes et répondent aux sollicitations de la communauté en matière de GPRN. Pour ce faire, l'équipe de terrain doit appuyer la communauté à:

- Faire une analyse de sa situation organisationnelle: Quelles sont les organisations existantes? Quels sont leurs atouts et faiblesses en matière de GPRN?
- Définir le type d'organisation adéquat: Quels sont les objectifs assignés à l'organisation? Quelle est sa structuration et quel est son mode de fonctionnement?
- Définir les modalités de suivi-évaluation de l'organisation adoptée: Quels sont les critères d'appréciation de l'efficacité de l'organisation? Quels sont les indicateurs de suivi? Etc.

Appui à la formation des populations: L'appui à la formation des populations est avant tout une attitude permanente que l'équipe de terrain doit avoir. L'équipe doit développer une stratégie de formation qui résulte de la combinaison d'au moins trois actions: l'accès à l'information, l'appui à la réflexion collective et les actions propres de formation.

L'accès à l'information: Les populations ont besoin d'informations articulées sur leurs préoccupations quotidiennes, diversifiées et présentées de manière accessible et attrayante. Il est également utile que l'information ne provienne pas

d'une seule source. Il faut que la parole soit donnée aux populations elles-mêmes et aux divers autres acteurs intervenant (échanges d'informations). L'information à diffuser doit autant que possible emprunter des canaux de transmission diversifiés et adaptés au contexte socioculturel des populations bénéficiaires.

L'appui à la réflexion collective: L'amélioration des connaissances et des compétences des populations ne résulte pas seulement de leur participation à des sessions de formation, elle passe aussi par l'implication effective de celles-ci dans des réflexions collectives sur des situations qui les concernent. L'implication des populations concernées par la GPRN aux différentes phases clés de cette démarche (diagnostic, planification, exécution, suivi-évaluation) développe chez celles-ci la capacité de pouvoir les reproduire seules en cas de besoin.

Pour que la réflexion collective soit efficace, il faut nécessairement que:

- Le sujet à réflexion porte sur des choses concrètes concernant les populations.
- La réflexion en groupes importants soit précédée de séries de réflexions en petits groupes homogènes (par sexe, par classes d'âge ou par occupation professionnelle) ceci pour ne pas inhiber la parole des groupes "sans voix".
- L'équipe de terrain joue le rôle de facilitateur en laissant s'exprimer toutes les pensées et arguments et en développant chez tous les participants une attitude et une capacité d'écoute.

Les actions de formation: Elles doivent permettre aux populations d'améliorer leurs résultats techniques et économiques et d'accroître leur autonomie par rapport à l'extérieur en développant des capacités d'analyse et d'action, d'initiative et de négociation. Pour ce faire, certains principes sont à respecter:

- Une formation est d'autant plus efficace qu'elle est ancrée dans la réalité, qu'elle cible des problèmes ressentis par les participants et qu'elle contribue à leur donner les moyens de les résoudre.
- La formation doit prendre en compte le savoir local des populations concernées. En prenant comme point de départ le savoir local, on établit une continuité dans le processus d'acquisition de connaissances et dans les pratiques. Ceci crée les conditions favorables à une appropriation de toute nouvelle connaissance reçue.
- La formation doit comprendre beaucoup plus d'aspects pratiques. Les populations adultes préfèrent des formations pratiques débouchant rapidement sur des actions concrètes.

- L'efficacité des actions de formation est directement liée à l'instauration d'un véritable dialogue, d'une relation horizontale entre les formateurs et les bénéficiaires.
- La formation doit faire l'objet d'un suivi. Après une session de formation, les formateurs ou l'équipe de terrain doivent faire des visites pour se rendre compte des changements entrepris par les bénéficiaires et des difficultés qu'ils rencontrent pour les appliquer.

Outils et techniques

Mise sur pied d'une structure locale de coordination

Pour une bonne exécution des activités de développement, la communauté a besoin d'une organisation locale efficace, apte à prendre en charge la gestion et le suivi-évaluation des actions planifiées. Cette structure de coordination doit :

- Représenter l'ensemble des groupes socioprofessionnels présents dans la communauté.
- Organiser le déroulement des actions planifiées par les populations.
- Mobiliser les ressources existantes pour l'exécution des actions planifiées.
- Servir d'interface entre la communauté et les services extérieurs.
- Prendre en charge le suivi et l'évaluation des activités planifiées.

Pour faciliter la mise en place d'une structure de coordination, il faut partir des expériences vécues pour ne pas créer quelque chose qui ne soit ni représentatif ni fonctionnel. Pour cela, il faut amener les populations à analyser les différentes structures existantes par rapport aux objectifs actuels de développement. C'est à la suite de cette analyse que les populations peuvent décider de renforcer une structure déjà existante ou créer une nouvelle structure qui aura pour fonction de coordonner toutes les activités de développement de la communauté.

Comment mettre sur pied une structure locale de coordination?

- Il faut créer des groupes homogènes représentant chacun un groupe social ou socioprofessionnel pour réfléchir sur la mise sur pied d'une structure de coordination.
- Présenter à chaque groupe le tableau de planification des actions établi lors de l'étape de la planification pour qu'il l'analyse par rapport aux organisations ou groupes sociaux impliqués et par rapport au calendrier d'exécution des actions.
- Présenter à chaque groupe le diagramme de Venn élaboré lors de l'étape du diagnostic pour rappeler les différentes organisations qui y sont représentées.

- Amener chaque groupe à faire l'analyse des organisations qui figurent sur le diagramme de Venn à partir de l'outil interview semi-structurée (ISS). Pour cela, chaque groupe choisit l'organisation la plus importante pour lui et l'analyse à partir des questions clés suivantes:
 - Pourquoi cette organisation est-elle importante pour le développement de la communauté?
 - Quelles sont les tâches de l'organisation?
 - Quelles sont les ressources (personnel, équipement, infrastructures, finances, sources d'information) de l'organisation?
 - Quelles sont les relations de l'organisation avec les autres organisations internes et externes de la communauté?
 - Comment l'organisation fonctionne-t-elle (réunion, information, formation, personnel)?
 - Quelles sont les personnes membres de l'organisation? Tous les groupes socioprofessionnels sont-ils représentés? Si non, pourquoi?
- Demander à chaque groupe de présenter en plénière l'organisation qu'il a choisie en répondant aux questions clés ci-dessus.
- Renforcer une structure existante ou créer une nouvelle structure de coordination. Pour cela, il faut demander aux groupes, en plénière, de faire le lien entre les exigences du plan d'action et les capacités des organisations présentées afin de décider si une d'elles mérite d'être renforcée ou s'il faut créer une nouvelle structure de coordination pour assurer la mise en œuvre du plan d'action. Les questions suivantes peuvent aider à la prise de décision:
 - Une des organisations existantes que vous venez d'analyser peut-elle jouer le rôle qu'exige l'exécution du plan d'action?

Si oui:

- Quelles tâches cette organisation peut-elle exécuter?
- La composition actuelle de cette organisation lui permet-elle d'être représentative de tous les groupes sociaux ou socioprofessionnels de la communauté?
- Comment renforcer les capacités de l'organisation pour qu'elle exécute correctement les tâches?

Si non:

- Quelle structure de coordination faut-il mettre en place?
- Quelle doit être sa composition (organisation villageoise, représentants des groupes socioprofessionnels)?
- Quelles tâches la structure doit-elle exécuter?

-Comment renforcer les capacités de la structure pour qu'elle exécute correctement ces tâches?

- La structure de coordination à renforcer ou à créer doit être positionnée sur le diagramme de Venn par rapport aux structures pour faire ressortir ses relations avec celles-ci.
- Aider les groupes à présenter (sous forme de restitution en assemblée générale) l'organisation existante à renforcer ou la nouvelle structure de coordination à créer pour gérer les activités de développement de la communauté.
- L'équipe locale d'appui doit assister à la première réunion de la structure mise en place pour l'aider à répartir les tâches en son sein, à formuler ses besoins en information et en formation et à fixer la périodicité de ses réunions.

Point important à noter

A partir de la démarche suivie pour la mise en place de la structure de coordination, la collectivité peut au besoin créer des comités spécialisés.

ENCADRÉ N° 9

CONTRAT DE PARTENARIAT ENTRE ACTEURS: UN INSTRUMENT DE L'EXÉCUTION

Le Code civil définit le contrat comme une convention par laquelle une ou plusieurs personnes "s'obligent envers une ou plusieurs autres à donner, à faire ou à ne pas faire quelque chose". Un contrat bilatéral est celui où les contractants s'obligent réciproquement.

Pour qu'il y ait réellement contrat, cinq conditions permanentes doivent être remplies:

- Les contractants, partenaires concernés par le contrat, doivent être précisément identifiés: Qui s'engage? Au nom de qui?
- L'objet du contrat doit être bien précisé: Sur quoi porte le contrat? C'est-à-dire qu'est-ce qui est à faire? et Quels sont les résultats attendus?
- Le contrat ne peut être viable que s'il y a des intérêts réciproques, chaque contractant tirant bénéfice du contrat. Cela suppose que les contrats correspondent aux besoins réels des acteurs, ressentis comme prioritaires par eux, et qui puissent améliorer la situation antérieure.
- Les modalités concrètes de réalisation du contrat doivent être définies dès le départ même si elles peuvent évoluer ensuite d'un commun accord entre les parties: Qui fera quoi? Quand? Comment?

- Les modalités de suivi-évaluation de l'exécution du contrat doivent être définies dès le départ; elles doivent être assorties de sanctions en cas de non respect d'une clause du contrat; cela nécessite une instance d'arbitrage acceptée par les contractants.

Les contrats doivent être négociés:

- Un contrat ne s'élabore pas en quelques minutes ou heures, au cours d'une seule et unique réunion élargie.
- Il suppose une participation effective de tous les acteurs (en particulier des populations locales concernées) à l'élaboration et à la discussion des clauses. Cette participation sera plus aisée si le degré d'organisation des populations est élevé (existence de structures socioprofessionnelles ou de structures de coordination).
- Toute attitude directive des partenaires extérieurs est incompatible avec l'esprit de contrat; dans un tel cas, les acteurs locaux (populations) s'engageront peut-être sous la pression extérieure mais remettront en cause le contrat dans la pratique. Il convient donc de créer les conditions favorables à ce que ces populations expriment leurs objectifs, priorités et réserves.
- Si la proposition de contrat émane d'un partenaire extérieur (service public ou privé) il est indispensable que ses promoteurs ne soient pas enfermés eux-mêmes dans des schémas préétablis, des "contrats clé en main"; il faut qu'il y ait une réelle marge de négociation pour prendre en compte les propositions des acteurs locaux (populations).
- Tous les aspects du contrat doivent être explicités et négociés: les incidences financières, les modalités de suivi, d'évaluation et de sanction. Concernant la sanction, il faut préciser que la crédibilité des contrats entre populations et services techniques est liée à la réciprocité de celle-ci, qui ne doit pas concerner seulement les populations.
- Dans de nombreux cas, la médiation entre les différentes parties concernées est nécessaire. Mais cette médiation n'est efficace que si elle est acceptée par tous les partenaires.

Source: Marie-Rose Mercoiret (1992).

2.2.4 SUIVI-ÉVALUATION

Généralités

Le suivi est un processus systématique dans le contexte de l'exécution d'un programme qui vise à procurer des informations sur son avancement. Il permet de corriger, modifier ou confirmer des activités en cours d'exécution.

L'évaluation consiste en l'appréciation, à un moment précis, des résultats positifs

ou négatifs induits par une action donnée. Généralement, ces résultats sont mesurés en fonction des objectifs de départ (Guèye, 2002) et des indicateurs. Elle permet de réfléchir aux orientations à donner à la campagne ou au programme à venir.

Le suivi-évaluation participatif (dont il est question ici) est le processus par lequel les destinataires ou clients finaux d'une action ou d'un programme choisissent et mettent en œuvre les méthodes et techniques pour suivre et évaluer un programme de développement dont ils contrôlent l'exécution (Gohl *et al.*, 1993). Le suivi-évaluation participatif est donc un outil pour identifier les forces et les faiblesses d'une activité afin de donner aux personnes directement responsables de cette activité les informations nécessaires pour la prise de bonnes décisions au moment opportun.

Le suivi-évaluation participatif possède un certain nombre d'avantages aussi bien pour les populations elles-mêmes que pour l'équipe de terrain chargée de l'appui-conseil. En effet, le suivi-évaluation participatif peut améliorer l'efficacité du plan ou programme du fait que les indicateurs à partir desquels le degré d'atteinte des objectifs est mesuré et les outils de suivi sont principalement déterminés par les populations chargées de la mise en œuvre du plan ou programme. Le suivi-évaluation participatif renforce également le sentiment d'appropriation du plan ou programme des populations et contribue en même temps à renforcer leur participation dans la recherche de meilleures solutions à leurs problèmes. Le suivi-évaluation participatif facilite le travail de l'équipe de terrain chargée de l'appui-conseil dans la mesure où le contrôle qui faisait jadis son impopularité ne lui incombe plus mais est devenu l'affaire des populations qui, de ce fait, l'acceptent mieux.

Objectif opérationnel

Amener les acteurs à appliquer un système de suivi-évaluation en vue d'identifier de façon périodique les succès et échecs dans la mise en œuvre des actions planifiées.

Objectifs d'apprentissage

Aider les acteurs à percevoir la pertinence et la nécessité du suivi-évaluation dans un processus participatif. Amener les acteurs à maîtriser le processus et les techniques de suivi-évaluation et à les adopter comme outils dans tous leurs programmes de développement à venir.



Dispositions préalables

Diffuser et expliquer à tous les acteurs les objectifs du plan ou programme et clarifier les termes de référence (tâches et responsabilités) de chaque acteur. Former les acteurs (surtout les membres du groupe) chargé du suivi-évaluation participatif décrit ci-dessus.

Outils et techniques

Le suivi-évaluation participatif (SEP), un processus méthodologique mis au point par le Programme Sahel de l'IIED

Le suivi-évaluation participatif (SEP) présenté ici est un ensemble d'outils et de méthodes pour renforcer les capacités des communautés de base, à concevoir et mettre en place des systèmes de suivi-évaluation. Il s'inspire des expériences du Programme Sahel de l'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED) dans la promotion des méthodes participatives au Sahel. De ce fait, le processus ne peut pas être considéré comme une recette à appliquer de manière rigide car il s'est inspiré d'expériences spécifiques. Il s'agira donc de partir des principes et étapes pour adapter les outils et techniques au contexte en place.

Conduite

Le processus comporte un certain nombre d'étapes que l'équipe de terrain chargée de faciliter sa mise en œuvre doit nécessairement maîtriser. Ces étapes sont: identifier les acteurs du SEP, faire ressortir les attentes des populations et rappeler les objectifs du plan ou programme, identifier les critères et indicateurs de suivi, choisir les méthodes de collecte des données, collecter les données, analyser les données et prendre des décisions. Cependant, dans la pratique, le processus n'est pas aussi linéaire qu'il est présenté, il a un caractère itératif qui exige des va-et-vient d'une étape à une autre.

► Identifier les acteurs

Les acteurs du suivi-évaluation participatif doivent être issus des différents groupes sociaux concernés par le plan ou programme. Cependant, certains de ces groupes peuvent être marginalisés au point de ne pas émerger et donc être facilement ignorés. C'est pourquoi l'équipe de terrain doit adopter une stratégie qui lui permet d'identifier l'ensemble des groupes (même les groupes vulnérables) concernés par le plan ou programme et leur demander de désigner des représentants qui seront membres du système de suivi-évaluation.

► Rappeler les objectifs du programme

Le rappel des objectifs du plan ou programme constitue une étape importante dans le processus de suivi-évaluation. En effet, même si lors de la phase de planification tous les groupes impliqués ont une idée claire des objectifs poursuivis, le rappel est toujours nécessaire pour les raisons suivantes:

- Le niveau d'exécution du plan ou programme est apprécié conformément aux objectifs définis au départ.
- Les objectifs du plan ou programme constituent la base pour définir les critères et indicateurs de suivi.

► Identifier les critères et indicateurs de suivi

Le critère est ce que l'on cherche à mesurer à travers un système de suivi-évaluation. Il faut seulement rappeler que de manière générale, les critères sont définis à partir des objectifs du plan ou programme mais de manière plus spécifique, ils sont liés aux actions à mettre en œuvre.

Les indicateurs sont les éléments qui permettent de mesurer le niveau de satisfaction ou de réalisation des critères définis. En d'autres termes, les indicateurs aident à comprendre où l'on en est par rapport à où l'on veut aller.

Les critères et les indicateurs sont identifiés par les populations en fonction des résultats qu'elles attendent du programme et en fonction des éléments qu'elles souhaitent pouvoir constater et observer comme preuves concrétisant ces résultats.

L'identification des indicateurs pour chaque critère peut se faire en se posant une question du genre: *Quels sont les éléments (indicateurs) qui montrent ou prouvent qu'il y a par exemple la cohésion du groupe, ou la diversification continue des activités (critères)?*



Tableau n° 11 : Exemple d'identification de critères et leurs indicateurs par le groupement des femmes de Keur Banda (Sénégal)

Critères	Indicateurs
La cohésion du groupe	Degré des échanges d'idées entre les membres Nombre de décisions prises Nombre de contestations des décisions acceptées par la majorité Nombre de conflits internes Degré de présence des membres aux réunions
La contribution des membres	Nombre de membres qui contribuent Montant des contributions individuelles Nature des contributions Fréquence des contributions
La diversification continue des activités	Nombre d'activités au début du programme Nombre de nouvelles activités introduites par année Nombre de nouvelles activités introduites par intervalle de suivi Existence de nouvelles connaissances techniques
La tenue régulière de réunions de réflexion	Fréquence des convocations aux réunions Effectif présent aux réunions Existence de sanctions contre celles qui ne viennent pas Comptes rendus des réunions
La conformité des actions menées aux besoins des membres	Nombre de personnes qui pratiquent les nouvelles activités Nombre de personnes satisfaites des activités choisies Nombre de personnes non satisfaites des activités choisies

Source: Guèye, 2002 modifié.

► Collecter des données

La collecte des données est une étape critique du système de suivi-évaluation car les informations collectées doivent servir de base pour prendre des décisions. Pour conduire cette étape, le groupe chargé du suivi-évaluation doit se poser un certain nombre de questions clés.

Quelles sont les sources auprès desquelles collecter les informations?

Dans le cadre de la démarche de GPRN, tous les acteurs concernés par le plan ou programme constituent des sources d'informations. Dans la pratique, la collecte peut être organisée par groupes sociaux ou socioprofessionnels. Ainsi, chaque groupe peut donner des informations sur son appréciation de la mise en œuvre des actions qui le concernent.

Qui est responsable de la collecte des données?

Le groupe chargé du suivi-évaluation doit animer les séances de collecte des données. Rappelons que ce groupe est composé des représentants des groupes sociaux ou socioprofessionnels. Il doit être formé pour bien maîtriser le processus de suivi-évaluation mis en place et surtout pour animer les séances de

collecte des données. Dans la pratique, il pourra s'organiser en sous-groupes multidisciplinaires (ayant chacun au moins un représentant de chaque groupe social ou socioprofessionnel) qui vont animer des séances de collecte de données auprès des groupes sociaux ou socioprofessionnels concernés.

Quelle est la fréquence de la collecte des données?

La fréquence de la collecte des informations va être fonction du cycle de vie des actions à suivre et du rythme de variation des critères et indicateurs définis. Ainsi, les sous-groupes chargés d'animer les séances de collecte des informations détermineront avec les groupes sociaux concernés, les périodes de rencontres pour faire l'état d'avancement de chaque action.

Avec quels outils collecter les données?

Les outils à adopter pour collecter les données doivent être simples et à la portée de toutes les populations concernées par le plan ou programme. Aussi bien les membres du groupe chargés du suivi-évaluation (responsable de la collecte) que les groupes sociaux (sources d'information) doivent être en mesure de manipuler l'outil choisi et d'interpréter les informations qu'il génère. Pour ce faire et du fait que la majorité des populations locales des pays de l'Afrique de l'Ouest francophone ne sont pas alphabétisés, la visualisation apparaît comme un bon procédé de collecte et de capitalisation des informations. Dans la pratique, ce sont les populations elles-mêmes (groupes sociaux) qui identifient le symbole représentant chaque indicateur. Le symbole à retenir doit être:

- explicite;
- facile à interpréter par tout le monde;
- choisi sur la base d'un consensus.

Tableau n° 12: Exemple de grille de suivi-évaluation utilisant les symboles

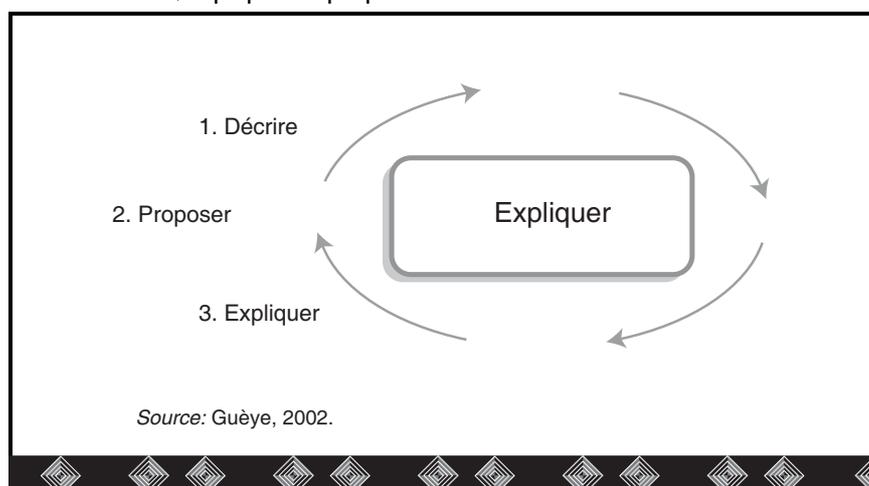
Indicateur	Périodicité	Périodicité	Périodicité	Périodicité
Image symbolisant l'indicateur	Score	Score	Score	Score
Image symbolisant l'indicateur	Score	Score	Score	Score
Image symbolisant l'indicateur	Score	Score	Score	Score
Image symbolisant l'indicateur	Score	Score	Score	Score
Image symbolisant l'indicateur	Score	Score	Score	Score

Dans cette grille (matrice de suivi d'un critère) les indicateurs sont symbolisés sur les rangées (lignes) tandis que chaque colonne correspond à une période de suivi. Un système de notation va être adopté pour évaluer chaque indicateur à partir d'une échelle (par exemple de 1 à 5: situation pas du tout satisfaisante, peu satisfaisante, assez satisfaisante, satisfaisante, très satisfaisante).

Lorsque le score affecté à un indicateur est différent (supérieur ou inférieur) de celui de la période précédente, les membres du groupe social concerné doivent chercher des explications.

► Analyser les données et prendre les décisions

Les données collectées ne peuvent conduire à une prise de décision que si elles sont interprétées et si on parvient à comprendre le pourquoi des faits observés. Le schéma simplifié pour l'analyse des données et la prise de décision est le suivant: décrire, expliquer et proposer.



Ce schéma renvoie à trois questions clés pour guider le processus d'analyse:

Décrire: qu'avons-nous constaté ou observé?

Par exemple, l'exécution d'une action est très en retard par rapport à ce qui a été prévu (situation de référence) ou par rapport à la dernière séance de suivi-évaluation. Il s'agit d'un constat de différence des scores dont l'importance peut donner l'envie de comprendre.

Expliquer: qu'est-ce qui explique les faits constatés?

Par exemple, le retard constaté est dû au non respect du calendrier d'exécution lui-même lié à l'existence d'une autre activité de grande urgence à

mener à la même période et dont on n'avait pas tenu compte lors de la programmation.

Il faut nécessairement rectifier le tir avant qu'il ne soit trop tard.

Proposer: que faut-il faire?

Par exemple il faut identifier d'autres acteurs dans le groupe social concerné qui sont moins impliqués dans la première activité pour les responsabiliser davantage dans la mise en œuvre de l'action nouvelle.

Cette proposition, si elle fait un consensus au sein du groupe social concerné, doit être considérée comme une décision de réajustement des dispositions à retenir pour l'exécution de l'action en question.

Le cahier de suivi

Le cahier de suivi est un outil que la structure locale de coordination peut employer pour suivre dans le temps les activités qui se mettent en œuvre et pour enregistrer les informations utiles relatives à l'exécution. Le cahier de suivi est un document très simple que les populations membres de la structure locale de coordination doivent pouvoir remplir et exploiter de manière régulière.

Méthodologie

- L'équipe d'appui forme les membres de la structure de coordination à l'élaboration du tableau de suivi et à sa tenue. Pour cela, les membres déterminent, avec l'équipe et sur la base du plan d'action défini, les activités à suivre, la périodicité et les dates du suivi et la méthodologie de collecte des informations.
- Le suivi se fait par:
 - Des entretiens avec les personnes concernées par l'activité et sur les lieux des réalisations.
 - La consultation de documents comme le plan d'action et autres recommandations pour comparer ce qui est réalisé avec ce qui a été prévu.
- Faire la synthèse des données dans un cahier de suivi, pour cela:
 - Un membre de la structure de coordination note dans un tableau de suivi les constats faits et les recommandations formulées par rapport à l'exécution de l'activité.
 - Un résumé des constats et recommandations est présenté aux personnes concernées par le suivi ou par l'exécution de l'activité.



Tableau n° 13: Tableau de suivi

Suivi de la période de ...à ...					
Activité	Date	Prévu (indicateur)	Réalisé (indicateur)	Ecart	Recommandations (actions à entreprendre)

Source: Réseau africain sur les approches participatives, 1999.

Points importants à noter

Si le niveau d'alphabétisation est faible, les notes dans le cahier de suivi peuvent être remplacées par des dessins (symboles) et à la place des chiffres on peut avoir des traits auxquels on donne des valeurs.

La grille d'évaluation

La grille d'évaluation permet à la structure de coordination, au terme d'une campagne annuelle ou d'un programme, d'apprécier le niveau d'exécution des activités par rapport à ce qui a été prévu. Elle permet aussi d'apprécier les résultats des actions menées et leur impact sur la communauté et d'identifier les principaux problèmes d'exécution dont il faut tenir compte dans le plan ou le programme à venir.

Méthodologie

- L'équipe d'appui forme des membres de la structure de coordination à l'évaluation et à l'utilisation des guides d'entretien.
- La structure de coordination détermine la date, le lieu et la liste des participants à l'évaluation.
- La structure de coordination s'assure que les indicateurs existent et permettent de montrer les variations (écarts entre ce qui a été prévu et ce qui est réalisé).
- Les membres de la structure de coordination et l'équipe d'appui vont sur le terrain pour évaluer les réalisations avec les groupes qui ont conduit les activités.
- Cette évaluation se fait sous forme d'entretien de groupes à l'aide d'un guide d'entretien.
- Pour chaque groupe, un membre de la structure de coordination (avec l'appui de l'équipe) remplit un tableau de bilan.
- Les rapporteurs des groupes se réunissent pour remplir le tableau de bilan annuel de synthèse. Pour faciliter à tout le monde l'accès à ces informations, il faut utiliser beaucoup de symboles connus localement.

Tableau n° 14: Tableau de bilan annuel

Activité	Ce qui a été prévu	Ce qui est réalisé	Appréciation	Difficultés	Solutions proposées

Source: Réseau africain sur les approches participatives (1999).

NB: L'appréciation portera sur les résultats selon les critères suivants: médiocres, moyens, satisfaisants.

Points importants à noter

Au cours de la première année, l'équipe d'appui doit soutenir la structure de coordination. Au fur et à mesure que cette structure va acquérir de l'expérience, l'équipe d'appui va se désengager pour laisser les membres de la structure réaliser seule leur évaluation.



III. CONDITIONS D'APPLICATION DE LA GPRN

3.1 GÉNÉRALITÉS

L'application de la GPRN exige de tous les acteurs un changement d'attitude et de comportement qui souvent ne peut se concrétiser que si il existe un environnement institutionnel favorable. En effet, la mise en œuvre effective d'une GPRN ne dépend pas seulement de l'acquisition de connaissances et compétences (manuel) par les techniciens de terrain à travers une formation. Elle dépend aussi et surtout des conditions institutionnelles favorables qui se matérialisent par une réorientation ou une réorganisation des services techniques de la base au sommet et par un appui méthodologique, matériel et moral des responsables hiérarchiques et des autorités politiques.

Ainsi, le schéma suivant d'un processus de formation depuis la préparation des documents pédagogiques jusqu'à ce que de nouvelles attitudes soient acquises et intégrées aux activités quotidiennes met bien en exergue l'importance de conditions institutionnelles favorables.

Tableau n° 15: Schéma d'un processus de formation

Contexte	Étapes et actions de formation ou d'apprentissage		Résultats de formation ou objectifs pédagogiques
Conditions institutionnelles, indispensables à la réalisation des étapes 3 et 4	Étape 1: Préparation documents de formation (formateur)	- Document technique: contenu - Guide méthodologique	Compétences acquises en GPRN
	Étape 2: Formation (formateur et agent)	- Compréhension - Connaissance - Sensibilisation	
	Étape 3: Assimilation (agent dans son contexte)	- Changement d'attitude - Expérimentation	
	Étape 4: Application (agent dans son contexte)	- Intégration dans le travail quotidien	

Source: Olivier Dubois, rencontre des coordinateurs du projet test à Niamey, novembre 2002.

Ce tableau met l'accent sur le fait que les formations, quelle que soit leur qualité, sont peu efficaces si les conditions institutionnelles permettant leur application ne sont pas mises en place.

Dans une GPRN, l'environnement institutionnel favorable se mesure à travers les activités et prérogatives des grands groupes d'acteurs. Chaque groupe d'acteurs

doit certes apprendre des attitudes et comportements nouveaux susceptibles de favoriser l'application de la GPRN, mais seule une institutionnalisation de la démarche participative à tous les niveaux est gage d'un succès durable. Les grands groupes d'acteurs dont il est question dans ce manuel sont:

- Les organisations communautaires de base agissant au nom des populations.
- Les techniciens de terrain ou agents d'exécution.
- Les superviseurs ou chefs hiérarchiques à plusieurs échelons (directeurs régionaux, départementaux, chefs de secteurs, etc.).
- Les décideurs techniques et politiques au niveau central (chefs de projet, directeurs nationaux, ministres).

3.2 LES GRANDS GROUPES D'ACTEURS

3.2.1 LES ORGANISATIONS COMMUNAUTAIRES DE BASE

Il s'agit des organisations locales traditionnelles ou modernes qui sont une émanation des différents groupes sociaux de la communauté qu'elles sont sensées représenter et défendre les intérêts. L'application de la GPRN suppose une autonomie et un pouvoir de négociation de ces organisations.

L'autonomie des organisations communautaires de base par rapport aux intervenants extérieurs est un processus long et complexe mais qu'il faut nécessairement enclencher. Il s'agit d'aider les organisations communautaires à agir dans un cadre de partenariat où chaque partie a des rôles et responsabilités à assumer et des droits et intérêts à défendre. Ce type de relation partenariale doit être institutionnalisée pour que les communautés de base et les intervenants extérieurs s'y reconnaissent et s'y habituent. Une fois le cadre institutionnel favorable établi, il faut renforcer les capacités d'action et de négociation de chaque partie par le biais de l'information, de la sensibilisation et de la formation de façon continue.

3.2.2 LES TECHNICIENS DE TERRAIN

Ce sont les techniciens des services de l'Etat, des projets, des ONG ou privés qui sont en contact direct avec les populations pour les appuyer et les conseiller dans leurs différents domaines d'activités. L'application de la GPRN peut constituer une double difficulté pour ces agents d'exécution qui sont habitués à agir de manière sectorielle et individuelle et à recevoir des instructions de leur hiérarchie supérieure. La première difficulté est que, quelle que soit la spécialité du technicien de terrain, il doit, dans le cadre d'une GPRN, travailler en équipe avec les autres intervenants pour créer un environnement favorable de collaboration et de complémentarité. En effet, la démarche de GPRN se veut systémique avec une équipe

interdisciplinaire qui doit agir en combinant au mieux les compétences spécifiques de ses différents membres. Une première contrainte potentielle d'un technicien non habitué à cette démarche est de devoir faire des concessions dans les limites de ce qui est techniquement valable. Une deuxième contrainte est liée au fait que son action spécifique au sein de l'équipe, bien que déterminante, peut ne pas être visible dans le résultat final. Cette deuxième contrainte est très visible si la hiérarchie attend du technicien des résultats spécifiques visibles.

La première difficulté ainsi évoquée ne peut être levée que si le technicien apprend et accepte de travailler en équipe et si son chef hiérarchique apprend à apprécier l'efficacité de son travail dans une équipe interdisciplinaire. En effet, la coordination souhaitée entre différents services de développement ne signifie pas une diminution de leur spécificité technique ou l'abandon de la gestion de son service spécifique (Réseau africain sur les approches participatives, 1999).

La deuxième difficulté à laquelle le technicien doit faire face est relative à l'application intégrale des instructions reçues de la hiérarchie. Dans la démarche de GPRN, les actions à exécuter à la base doivent être déterminées par la base à partir d'un processus de diagnostic et de planification participatifs. Ainsi, le programme de travail quotidien d'un technicien de terrain ne peut pas lui être dicté de manière intégrale par son chef hiérarchique. Par exemple, les programmes de type "nombre d'hectares de telle essence forestière à faire planter" ne sont pas compatibles avec une démarche participative où les communautés locales déterminent les activités qu'elles veulent entreprendre.

En effet, selon le Réseau africain sur les approches participatives (1999), dans une démarche participative, l'organisation du travail des agents de base (techniciens de terrain) n'est pas déterminée par les seuls responsables hiérarchiques, elle l'est aussi et surtout par les communautés concernées. Il est alors évident que cette difficulté ne peut être levée que si le technicien prend l'habitude de définir avec la base son programme de travail et si son chef hiérarchique en reconnaît la validité.

3.2.3 LES SUPERVISEURS

Ce sont les différents chefs hiérarchiques dont le travail consiste à donner des instructions, à contrôler et à appuyer les techniciens de terrain. L'application de la GPRN ne peut réussir que s'il existe un appui soutenu des techniciens de terrain par leurs chefs hiérarchiques, notamment dans le domaine méthodologique, de l'organisation et du suivi. En GPRN, bien que l'application se fasse directement sur le terrain, les superviseurs (chefs hiérarchiques) tout en déléguant une partie de leur responsabilité, doivent mieux connaître toute la

démarche (outils et techniques) pour pouvoir soutenir l'équipe de terrain en lui rendant régulièrement visite.

Les visites d'appui aux techniciens de terrain doivent se faire dans un climat de confiance pour leur permettre de pouvoir s'exprimer librement sur les difficultés qu'ils rencontrent. Sans ce climat de confiance, les techniciens de terrain n'oseront pas avouer leurs difficultés dans l'application de la GPRN car ils peuvent craindre d'être sanctionnés ou simplement mal appréciés par leurs chefs.

L'instauration d'un climat de confiance entre le superviseur et son technicien de terrain n'est possible que si ce premier se comporte plutôt en conseiller formateur qu'en chef. Le superviseur conseiller appuie le technicien et l'encourage à apprendre davantage à partir des expériences de terrain. Ainsi, le technicien n'aura plus besoin de cacher ses faiblesses et ses difficultés mais, au contraire, sera pressé de les exposer à son superviseur pour apprendre à les contourner. De même, il n'aura plus peur d'être créatif car les expériences de terrain qu'il développe seront toujours bien appréciées par le superviseur.

ENCADRÉ N° 10
LES EFFORTS D'UN JEUNE FORESTIER
NE SONT PAS APPRÉCIÉS

Dans un département de forêts en Afrique de l'Ouest, un jeune forestier, motivé, qui travaillait dans la région du Sahel, a remarqué que les villageois confectionnaient des pots et d'autres objets artisanaux à partir des tiges de sorgho qui restaient après la récolte. Il a parlé aux villageoises et leur a demandé si elles pouvaient tisser des pots adéquats afin qu'ils soient utilisés dans les pépinières d'arbres du district. Les femmes ont aimé l'idée et ont fabriqué une série de pots de formes et tailles différentes. Les pots, très bien réussis, étaient moins chers que les pots en plastique importés, ils étaient biodégradables, ils procuraient des emplois dans la localité, et le forestier n'avait plus de souci à se faire au sujet des livraisons tardives de pots qui venaient de la direction générale. Les femmes étaient contentes de participer à cette nouvelle initiative, d'être créatives et de recevoir des revenus supplémentaires.

Le forestier alla au bureau du service régional des forêts pour expliquer ses nouvelles idées à son supérieur, et demander la permission d'exposer ces nouveaux pots lors de l'atelier régional des responsables supérieurs et des collègues forestiers. Le Responsable régional des forêts (RFO) s'est mis en colère contre le forestier et lui a dit de ne pas être si impertinent et si "savant". Il refusa d'autoriser le forestier à exposer ses pots au cours de l'atelier et lui dit de ne pas ennuyer les responsables supérieurs avec ses pots. La réponse négative du RFO a eu pour conséquence que le forestier abandonna ses projets créatifs.

Source: FAO, 2002.

Mais au-delà de l'attitude personnelle du superviseur, c'est l'organisation ou le service même qui doit adopter une culture d'apprentissage et d'esprit créatif pour permettre à chaque agent, quelque soit son niveau de responsabilité, de se libérer et d'avoir envie de se surpasser. Il est presque impossible qu'un agent innove ou essaie de se surpasser au sein d'une organisation qui n'apprécie pas les initiatives personnelles et qui peut même les considérer comme impertinentes ou problématiques comme le fait ressortir l'Encadré n° 10.

3.2.4 LES DÉCIDEURS TECHNIQUES ET POLITIQUES

Les décideurs sont les responsables au niveau national qui déterminent ou adoptent des politiques de gestion des ressources naturelles. Ils peuvent être des chefs de projets, des directeurs nationaux ou même un ministre en charge de la gestion des ressources naturelles. Ces hauts responsables ont souvent une idée très claire de la nouvelle politique à adopter (gestion participative des ressources naturelles; gestion décentralisée des ressources naturelles) en termes d'opportunités pour le service ou l'organisation. Ainsi, ils définissent souvent de manière claire la vision et les valeurs centrales du service ou de l'organisation en fonction de la nouvelle politique à adopter.

Dans le cadre d'une GPRN, la définition de la vision et des valeurs centrales du service ou de l'organisation chargé de l'appliquer n'est pas suffisante pour réussir. Le service ou l'organisation en question a une culture et une vie qui sont antérieures à la nouvelle politique et qui peuvent même, dans certains cas, l'entraver. L'application effective de la GPRN par exemple, peut exiger une nouvelle structuration des services en charge, de nouvelles descriptions de postes et de profil d'agents ou de nouvelles législations et procédures qui sont plus en harmonie avec la démarche participative. Ainsi, il est souvent nécessaire d'entreprendre des réformes institutionnelles susceptibles de favoriser l'application de la GPRN.

Les décideurs techniques et politiques ne peuvent entreprendre seuls les réformes qui s'imposent même s'ils en sont les maîtres d'œuvre. Ils doivent prendre le temps de travailler avec les différents démembrés de leur service ou organisation et avec tous les auteurs concernés par la GPRN. L'implication de tous les acteurs concernés (surtout ceux de la base) pour déterminer les conditions favorables d'application de la GPRN, est un processus long et fastidieux mais indispensable. En effet, plusieurs réformes bien élaborées au sommet par de hauts responsables compétents ont souvent souffert sur le terrain d'inadaptations liées à des réalités sociales, économiques ou même techniques que seuls les acteurs à la base pouvaient déceler.

Cependant, l'implication de tous les acteurs dans les réformes institutionnelles n'est pas toujours sans difficulté car certaines de leurs réactions peuvent être une simple résistance au changement. Mullin (1999) explique que la résistance au changement peut se manifester par des craintes exprimées par des acteurs sur la sécurité de leur travail, l'augmentation de leur charge de travail, la perte du contrôle individuel sur leur travail, leur formation insuffisante ou leur manque de ressources. En d'autres termes, toute réforme est source de perturbation et donc d'incertitude, ce qui engendre souvent une résistance comme réponse naturelle au changement. L'Encadré n° 11 expose des points de vue sur la résistance au changement.

ENCADRÉ N° 11
TROIS POINTS DE VUE SUR LA RÉSISTANCE DU
PERSONNEL AU CHANGEMENT DANS LE MONDE DE
L'ENTREPRISE PRIVÉE

"Quand vous effectuez des changements, quelle que soit votre action pour préparer le terrain, cela viendra toujours comme une surprise pour beaucoup de gens. Cette surprise tournera rapidement à la résistance et doit être résolue pour s'assurer du succès. Occupez-vous des craintes des gens pour gagner leur engagement."

Source: Russel-Jones, 2000.

"Malgré les meilleurs efforts des cadres supérieurs, les initiatives majeures concernant le changement échouent souvent. Ces échecs ont au moins une source commune: les cadres et les employés voient différemment le changement. Pour les cadres supérieurs, le changement signifie opportunité - aussi bien pour le service que pour eux-mêmes. Mais pour beaucoup d'employés, le changement est perçu comme perturbateur et inopportun."

Source: Strebel, 1988.

"L'un des plus importants facteurs dans la mise en œuvre victorieuse du changement est le style du comportement de la direction. Dans certaines situations et avec certains membres du personnel, il sera nécessaire pour la direction de faire usage de l'autorité hiérarchique et d'essayer d'imposer le changement à travers un style de comportement coercitif et autocratique. Certains membres peuvent en réalité préférer, et mieux répondre, à un style de management dirigé et contrôlé. Dans la plupart des cas cependant, l'introduction du changement est plus susceptible d'être efficace avec un style participatif de comportement de la part de la direction. Si le personnel est tenu pleinement informé des propositions, est encouragé à adopter une attitude positive et à s'impliquer personnellement dans la mise en œuvre du changement, alors, il y a plus de chance pour qu'ils acceptent."

Source: Mullins, 1999.

BIBLIOGRAPHIE

- Agoundote, D.; Onigbon, F.A.; Fandohan, S.** 1997. Bilan de la foresterie communautaire au Bénin. 27 p.
- Alimi, M.R. et Djodjouwin,** 2001. Contribution à l'évaluation d'une décennie de gestion participative des forêts au Bénin. 39 p.
- Bonnal, J.** 1995. Participation et risques d'exclusion: réflexion à partir de quelques exemples sahéliens. FAO.
- Buttoud, G.** 1995. La forêt et l'État en Afrique sèche et Madagascar. Changer de politique forestière. Ed. Karthala, Paris, 247 p.
- CBDD et FTTP.** 1999. Capitalisation des expériences d'approches participatives dans la gestion des ressources naturelles au Bénin et initiative pour un environnement stratégique plus approprié. Rapport de l'atelier national tenu au centre EMMAÜS du 21 au 23 décembre 1999, 110 p.
- Clément, J. et Strasfogel, S.** 1986. Disparition de la forêt: Quelles solutions à la crise du bois de feu. Ed. L'Harmattan-Earthscan-Association Bois de feu.
- Dabiré, B. et Tangwa Sa'a, E.** 1999. Développement local et gestion des ressources naturelles. Bulletin FTTP n°17, juin 1999, pp. 29-32.
- Defoer, T.; Budelman, A.; Camilla, T.; Carter, S.E.J.; Jeroen, T. et Kater, L.** 2000. Managing soil fertility in the tropic. A resource guide for participatory learning action research. Royal Tropical Institute, Kit, Amsterdam, Pays-Bas, 5 vol.
- Diouf, W.** 2001. Les techniques d'animation et de communication participative: Manuel du participant. Projet de gestion communautaire des ressources naturelles/USAID, Dakar.
- Djodjouwin, L.L.** 1999. Atelier international sur la foresterie communautaire en Afrique tenu du 26 au 30 avril 1999 à Banjul, Gambie. Rapport de mission.
- Djodjouwin, L.L. et Rachad, M.** 2002. Etude sur les données économiques et financières des aménagements des forêts classées d'Agoua, des Monts Kouffe et de Wari Maro Rapport de consultation, 102 p.
- Fandohan, S. et Ahouandjinou, N.** 1998. Etude relative à l'implication selon l'approche participative des populations riveraines dans la gestion des plantations réalisées par le Projet plantations de bois de feu (PBF) dans le Sud-Bénin sous financement de la Banque africaine de développement (BAD), 73 p.

- FAO.** 1991. Foresterie communautaire: Un examen de dix ans d'activité FAO. Note sur la foresterie communautaire, 39 p.
- FAO.** 1993. Foresterie communautaire: Diagnostic, suivi et évaluation participatifs. Note sur la foresterie communautaire n°2. Document préparé par D'Arcy Davis-Case, 134 p.
- FAO.** 2001. Analyse selon le genre dans la foresterie communautaire/gestion des ressources naturelles. Kit de formation international Genre et développement.
- FAO.** 2002. Guide du forestier pour la gestion participative des forêts: changements organisationnels pour la gestion participative des forêts. (version préliminaire)
- FAO.** 2003. Etude prospective du secteur forestier en Afrique. Rapport régional: opportunité et défis à l'horizon 2020. Etude FAO Forêts 141, 76 p.
- FTPP.** 2001. Gestion participative des ressources naturelles dans le bassin du Congo. Quelles leçons? Quelles perspectives? Bulletin FTTP n° 22, décembre 2001. Edition spéciale cogestion. 67 p.
- FTPP.** 1999. Exemples de foresterie communautaire au Mali. (Document de travail modifié)
- Gallard, J. et Koné, P.** 1994a. Appui au programme de développement de la foresterie rurale au Sénégal. Manuel de formation, Rome, 50 p.
- Gallard, J. et Koné, P.** 1994b. La méthodologie de l'approche participative.
- GERAM Conseil Afrique.** 1999. Réflexion sur les contrats de gestion forestière entre les collectivités villageoises de la sous-préfecture de Bassila et l'administration forestière dans le cadre de l'aménagement des forêts naturelles dans le domaine protégé de l'Etat. Rapport présenté par Biaou Koudenoukpo J. et Adjinacou C. sur l'atelier tenu à Parakou du 16-18 décembre 1998.
- GERAM Conseil.** 2001. Réflexions sur le cahier de procédés techniques pour l'élaboration des plans d'aménagement des forêts villageoises dans la commune de Ouessè. Rapport présenté par A.Takpara sur l'atelier tenu à Parakou au Bénin du 6 au 8 août 2001.
- Gohl, Eberhardt et al.** 1993. Participatory impact monitoring. A short guide to participative impact monitoring. GATE-GTZ.
- Goudet, J.P.** 1984. Foresterie et système de production.

- Goumandakoye, M. et Bado, JB.** 1991. L'aménagement des terroirs: concept et opérationnalisation, 86 p.
- Feyerabend, G.; Taghi Farvar, M.; Nguinguiri, J.C. et Ndangang, V.** 2000. La gestion participative des ressources naturelles: organisation, négociation et apprentissage par l'action, 95 p.
- GTZ.** 1999. Auto promotion dans la gestion des ressources naturelles. Rapport de l'atelier de réflexion et de concertation tenu à Natitingou, 26-28 mai 1999, 67 p.
- Guèye, B. et Freudenberg, K.S.** 1991. Introduction à la méthode accélérée de recherche participative (MARF), 70 p.
- Guèye, B.** 1999. Où va la participation? Expérience de l'Afrique de l'Ouest. IIED dossier n° 87, 36 p.
- Guèye, B.** 2002. Introduction au suivi-évaluation participatif (SEP: Principes de base et processus. IIED Sahel, Dakar.
- Hamadou, M. et Yayé, M.** 1994. Analyse des méthodes et outils d'intervention des projets en milieu rural, 70 p.
- Issoufou, W.** 1994. Gestion des terroirs et gestion décentralisée des ressources naturelles: Cas du projet Appui à la gestion des terroirs, 14 p.
- Kattel, G.R.** 1996. A l'écoute des agriculteurs: les connaissances techniques locales - un outil important pour le développement de la foresterie communautaire. Bulletin arbres, forêts et communautés rurales n° 8, pp. 16-19.
- Le Lipya.** 1998. Plate-forme d'échanges: Le besoin d'une politique de foresterie communautaire au Bénin. Bulletin trimestriel Le Lipya, n° 1, avril 1998, pp. 2-7.
- Le Lipya.** 1999. Genre et développement local. Bulletin trimestriel Le Lipya, n° 2, mars 1999, 24 p.
- Mariama, Z.** 2000. Genre et foresterie communautaire. Analyse du rôle des acteurs à la base à partir de l'outil "4 R" dans la zone du PURNKO.
- Mercoiret, M-R.** 1992. L'appui aux producteurs: des démarches, des outils, des domaines d'intervention. CIRAD. (version provisoire)
- Ministère de la Coopération, Caisse française de développement.** 1994. De la gestion de terroirs au développement local. Les orientations de l'aide française, 30 p.

- Ministère des ressources naturelles et du tourisme de Tanzanie.** 2001. Community based forests management guidelines, 86 p.
- Mullins, L.J.** 1999. Management and organisational behaviour. 5ème ed. Pearson Education Limited, Financial Times, Prentice Hall. [www.pearsoneduc.com]
- Nguingui, J.C.** 1998. Approche participative et développement local en Afrique subsaharienne: Faut-il penser la forme contemporaine du modèle participatif? Bulletin arbres, forêts et communautés rurales (FTPP) n° 15 et 16, édition spéciale, décembre 1998, pp. 44-48.
- Oakley, P. et Marden, D.** 1986. Vers la participation dans le développement rural. BIT, Genève.
- ODESYANO-Tunisie et GTZ.** 1996. L'approche participative intégrée, 105 p.
- OCDE/CILSS.** 1995. Approche "gestion des terroirs" au Sahel: analyse et évolution. Rapport de mission, 45 p.
- Ouikoun, M.** 2002. Evaluation de l'approche participative au niveau village (APNV) au Bénin sur financement de la FAO. Rapport de synthèse, 84 p.
- PAGT.** 1992. Capitalisation de quelques expériences pilotes de gestion des terroirs au Niger: Rapport intermédiaire, 60 p. + annexes. Niger.
- PAGT.** 1993. La gestion des terroirs aujourd'hui: quels enjeux? quel sens? quels contenus? Niger.
- PAMF.** 2001. Bilan comparatif de la mise en œuvre des plans d'aménagement participatifs des forêts naturelles au Bénin, 159 p.
- Prabhu, R.; Colfer, C.J.P.; Dudley, R.G.** 2000. Directives pour le développement, le test et la sélection de critères et indicateurs pour une gestion durable des forêts. Manuel I du kit de manuels de critères et indications pour la gestion durable des forêts publiés en 9 tomes sous l'égide du projet Forafri par le CIRAD-forêt et le CIFOR, 158 p.
- Présidence de la République française.** 1935. Décret du 4 juillet 1935 sur le régime forestier en Afrique occidentale française, 19 p.
- République populaire du Bénin.** 1993. Plan d'action environnemental du Bénin. Document final, 134 p.

- République populaire du Bénin.** 1996. Loi n° 93-009 du 2 juillet 1993 portant régime des forêts en République du Bénin et son décret d'application n° 96-271 du 2 juillet 1996. 28 p.
- République populaire du Bénin.** 1999. Audit institutionnel du secteur forestier. Rapport final, tomes 1, 2 et 3.
- République populaire du Bénin.** 1987. Loi n° 87-012 du 21 septembre 1987 portant code forestier en République populaire du Bénin.
- Réseau africain sur les approches participatives.** 1999. Participation villageoise au développement rural. Manuel du praticien et outils. Kit, Amsterdam.
- Russell-Jones, N.** 2000. The managing change pocket book. Management Pocket Books Ltd. [www.pocketbook.co.uk]
- Singh, H.** 2003. La gestion communautaire des forêts et les champs-écoles. Revue AGRIPADE. Agriculture durable à faibles apports externes. Vol. 19, n° 1, mars 2003, pp. 13-15.
- Strebel, P.** 1998. The Harvard business review on change. Harvard Business School Publishing. [Mail: custserv@hbsp.harvard.edu]
- UNSO/PNUD.** 1994. Gestion des terroirs: le concept et son développement, 38 p.
- Valeix, J.** 1999. Quelle démarche d'aménagement retenir en forêt tropicale humide? In "L'aménagement forestier hier, aujourd'hui, demain". Revue forestière numéro spécial 1999, pp. 333-345.
- Van Dam, C.** 2000. Deux décennies d'aménagement participatif des forêts... Mais quelle participation? In Arbres, forêts et communautés rurales. Bulletin FTTP n° 20, décembre 2000, pp. 14-20.