

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

## *Des outils à l'usage des spécialistes*



THE NATIONAL  
FOREST PROGRAMME  
FACILITY



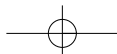


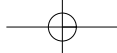
# Renforcement de la participation des parties prenantes aux programmes forestiers nationaux

## *Des outils à l'usage des spécialistes*

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

MÉCANISME POUR LES PROGRAMMES FORESTIERS NATIONAUX  
ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR L'ALIMENTATION ET L'AGRICULTURE  
ROME, 2009





Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, ni quant au tracé de leurs frontières ou limites.

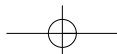
Tout droits réservés. Aucune de ces publications ne peut être reproduite, mise en mémoire dans un système de recherche documentaire ni transmise sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit: électronique, mécanique, par photocopie ou autre, sans autorisation préalable de la personne détenant les droits d'auteur.

Toute demande d'autorisation devra être adressée:

Directeur  
Service des publications  
Division de l'information  
FAO  
Vialle delle Terme di Caracalla  
00100 Rome  
Italie

© FAO, 2009

*Photo de couverture publiée avec la permission de l'Institut international de la reconstruction rurale (IIRR) des Philippines.*



## Avant-propos

Le «partenariat» et la «participation» font partie des principes directeurs des programmes forestiers nationaux (pfn), convenus par tous les pays participant au dialogue international sur les forêts qui ont ratifié la notion de pfn, et ils jouent un rôle moteur dans les processus de formulation et de mise en œuvre des politiques forestières.

Avec l'expansion de la décentralisation et les nouveaux rôles des institutions forestières publiques, le besoin de compétences en matière de facilitation des professionnels et des acteurs du secteur forestier s'est fait sentir avec force. Cependant, il est encore très difficile d'assurer la participation active de parties prenantes clés à la prise de décisions, à la planification et à la mise en œuvre des programmes forestiers nationaux.

La FAO et le Mécanisme pour les programmes forestiers nationaux ont élaboré ce module de création de capacités intitulé *Renforcement de la participation des parties prenantes aux pfn* pour consentir aux pays d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires à l'application pratique de cet important principe dans leurs contextes locaux. Cette initiative souligne l'engagement ferme de la FAO à aider les pays à intégrer le principe de la participation dans leurs pfn.

La présente publication s'adresse aux facilitateurs, aux coordonnateurs de programmes forestiers nationaux et aux acteurs et spécialistes associés aux processus de pfn à l'échelon central et sous-national. Elle exploite les enseignements tirés du soutien permanent fourni par la FAO aux pays d'Afrique et d'Asie sur ce thème, ainsi que les bonnes pratiques appliquées dans les processus multi-parties prenantes de pfn et les méthodes participatives mises en œuvre dans de multiples pays du monde. Elle tire parti aussi des outils utilisés dans d'autres domaines associés, comme la gestion concertée des conflits et la facilitation.

La FAO souhaite que les utilisateurs de cette publication trouvent utiles et qu'ils puissent adapter à leurs propres contextes ces outils pratiques et prêts à l'emploi, et qu'ils contribuent à renforcer leurs compétences et connaissances grâce à l'application du principe de la participation afin de rendre plus efficaces les programmes forestiers nationaux. Nous espérons, à l'aide de vos commentaires, améliorer ultérieurement ce document qui cherche à être le plus vivant possible.



Eva Muller

Chef, Service des politiques forestières



Jerker Thunberg

Directeur du Mécanisme  
pour les programmes forestiers nationaux

# Remerciements

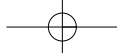
La présente publication a été conçue grâce à l'engagement ferme et aux contributions de divers spécialistes au cours des deux dernières années. Je voudrais exprimer ma profonde gratitude à Eva Muller, Jerker Thunberg et Fred Kafeero pour le soutien intellectuel et concret et les orientations et contributions qu'ils ont fourni à la préparation de la publication. Fred Kafeero a également joué un rôle central, en qualité de fonctionnaire de la FAO chargé de la foresterie participative, dans la gestion et la coordination du processus d'élaboration et dans sa mise à l'essai dans les pays.

Mes remerciements chaleureux vont aux membres du Service des politiques forestières et du Mécanisme pour les programmes forestiers nationaux qui ont participé à la réunion d'examen initiale et fourni de précieux commentaires à la version préliminaire, et surtout à Johan Lejeune, Marco Boscolo, Sophie Grouwels et Marguerite France Lamond. Leurs apports et suggestions ont contribué grandement à améliorer la structure et le contenu de cette publication.

Plusieurs personnes ont donné leur appui au processus de finalisation de l'ouvrage. Je tiens à remercier Ariel Lucena pour les illustrations et Claudia Tonini pour la conception et la mise en page.

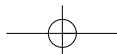
# Table des matières

<b>Avant-propos</b>	<b>iii</b>
<b>Remerciements</b>	<b>iv</b>
<b>Abréviations</b>	<b>vi</b>
<b>Principaux termes utilisés</b>	<b>vii</b>
<b>Aperçu</b>	<b>ix</b>
 <b>POURQUOI? RAISON DU RENFORCEMENT DE LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES AUX PFN</b>	 <b>1</b>
 <b>COMMENT? COMPÉTENCES SERVANT À RENFORCER LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES AUX PFN</b>	 <b>5</b>
Degrés de participation et rôle d'un facilitateur de pfn	5
Positions, intérêts et besoins	6
Analyse et pouvoir des parties prenantes	7
Participation et étapes clés du processus de pfn	11
Attitudes, comportements et compétences	16
Assortir la méthode à l'objet et au contexte	17
 <b>QUOI? MÉTHODES VISANT À RENFORCER LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES AUX PFN</b>	 <b>19</b>
Guide à l'enchaînement des méthodes	19
 <b>LA BOITE À OUTILS</b>	 <b>23</b>
Outil 1. Analyse des parties prenantes	23
Outil 2. Visions	26
Outil 3. Ligne temps/tendances	27
Outil 4. Cartographie participative	28
Outil 5. Cartographie des relations	29
Outil 6. Analyse des problèmes	30
Outil 7. Analyse des solutions	32
Outil 8. Analyse des atouts, faiblesses, opportunités et menaces (Analyse SWOT)	33
Outil 9. Classement des responsabilités, droits et revenus	35
Outil 10. Attribution de scores	36
Outil 11. Diagrammes en H	38
Outil 12. Présentation d'affiches avec post-it	40
Outil 13. Remue-méninges pour la synthèse des problèmes	42
Outil 14. Débat à découvert	43
Outil 15. Remue-méninges pour la synthèse des stratégies/solutions	47
Outil 16. Classement des priorités	48
Outil 17. Enchère des priorités	50
Outil 18. Création d'une boîte à outil et d'un plan d'action	52
Outil 19. Présentation par groupes tournants	54
Outil 20. Interviews semi-structurées	56
 <b>Références bibliographiques</b>	 <b>59</b>
 <b>ANNEXE 1. LISTE DES MATÉRIELS SERVANT AUX SESSIONS PARTICIPATIVES DES PFN</b>	 <b>61</b>



# Abréviations

<b>Analyse SWOT</b>	Analyse des atouts, faiblesses, opportunités et menaces
<b>FAO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
<b>IIRR</b>	Institut international de reconstruction rurale
<b>ONG</b>	Organisation non gouvernementale
<b>PFN</b>	Programmes forestiers nationaux
<b>S&amp;E</b>	Suivi et évaluation



## Principaux termes utilisés

**Processus des programmes forestiers nationaux (pfn):** Un pfn est un processus comprenant un large éventail d'approches et d'activités associées à la formulation, la planification et la mise en œuvre des politiques forestières aux niveaux sous-national et national. Ce processus adopte une approche globale, itérative et multi-parties prenantes pour instaurer la gestion durable des forêts qui contribue au développement national élargi. Il comprend la consultation et la négociation visant la formulation et la réalisation d'actions coordonnées. Le concept de pfn ne fournit pas une recette applicable au secteur forestier de tous les pays. Au contraire, les principes qui étayent les pfn peuvent guider le développement du secteur forestier conformément à des méthodes convenues au plan international pour obtenir des résultats spécifiques. Le nom, le contenu et les tactiques d'un processus de pfn varient d'un pays à un autre.

**Participation:** Ce terme comprend une grande variété de degrés d'association aux prises de décisions ou à l'action. Ils vont de simples informations fournies au grand public sur les décisions prises et les actions envisagées à la participation des personnes en qualité de décideurs et d'acteurs clés.

**Parties prenantes:** Une partie prenante est un individu, un groupe social ou une institution affectés par les prises de décisions ou qui les influencent. Elle peut être ou non officiellement organisée.

**Facilitateur des pfn:** Les facilitateurs des pfn sont des personnes qui guident un processus de pfn, comme les membres d'un comité de direction multi-parties prenantes. En théorie, ils devraient jouer un rôle neutre et ne favoriser aucune partie prenante particulière. Ils n'interviennent pas activement à la détermination des réalisations. Leur rôle consiste à s'assurer que toutes les parties prenantes sont entendues, ce qui signifie fournir plus d'opportunités aux populations marginalisées tout en restreignant les groupes et individus dominants. Les facilitateurs élaborent des processus et méthodes servant à guider les parties prenantes vers les réalisations les plus favorables aux forêts et à leurs habitants.



# Aperçu

Cette publication se propose d'expliquer la raison du renforcement de la participation des parties prenantes aux processus de pfn; elle décrit les compétences requises et fournit des indications sur les méthodes servant à réaliser cet objectif. La participation des parties prenantes est démontrée de façon pratique dans toutes les étapes du pfn, de l'analyse à la formulation des politiques et à la planification, à la mise en œuvre, et au suivi-évaluation (S&E)<sup>1</sup>. Ces méthodes et outils ne représentent en aucun cas une règle stricte, mais sont sujettes à l'interprétation et à l'adaptation propres à chaque pays.

## Structure de la publication

La publication se compose de trois chapitres principaux:

- a) **Pourquoi?** explique les raisons du renforcement de la participation des parties prenantes aux pfn;
- b) **Comment?** identifie les compétences nécessaires, et introduit la boîte à outils des méthodes;
- c) **Quoi?** présente la boîte à outils des méthodes, les décrit et explique comment les appliquer.

Il est conseillé aux lecteurs de lire les deux premiers chapitres avant de passer à la description détaillée des méthodes et de la boîte à outils elle-même. L'Annexe 1 donne une liste du matériel servant aux ateliers participatifs des pfn.

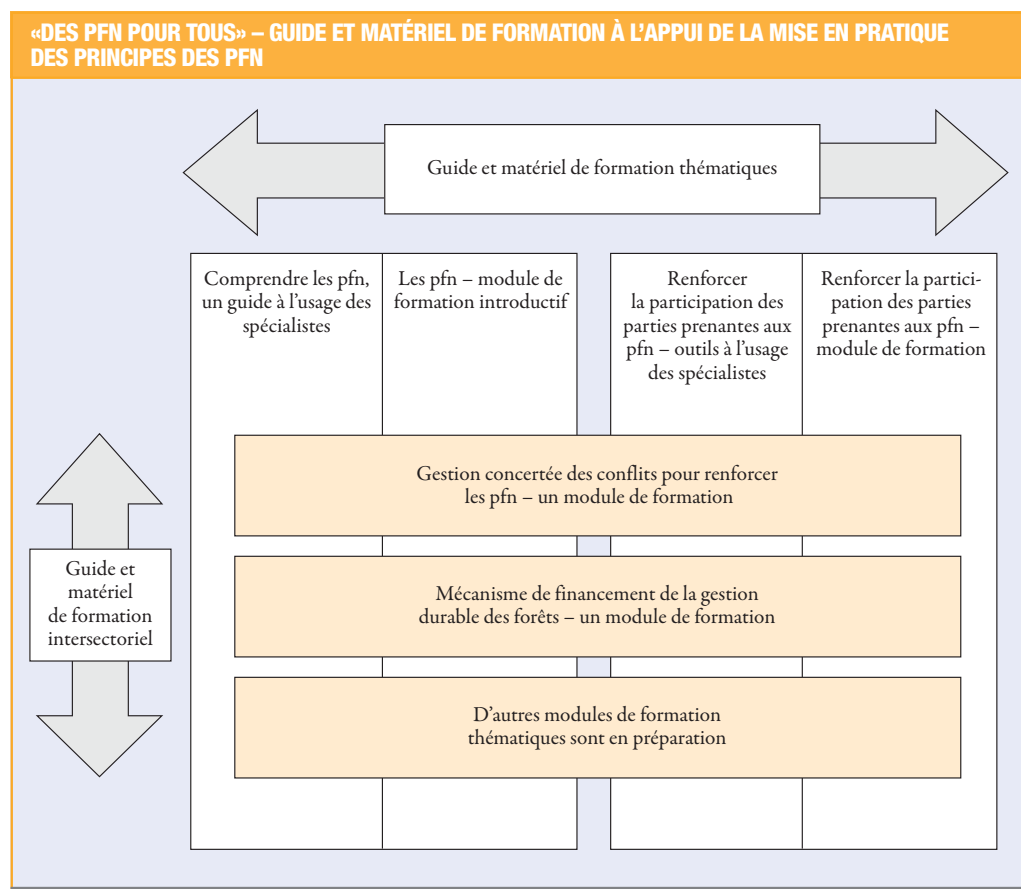
## Public cible

Le matériel d'orientation est conçu à l'intention des facilitateurs des pfn, des membres des comités de direction multi-parties prenantes, des intervenants dans les pfn et de toutes les autres personnes intéressées à renforcer la participation au secteur forestier. Il n'est pas nécessaire d'avoir des connaissances techniques en matière forestière pour l'utiliser. La boîte à outils se veut accessible à un large éventail de lecteurs ayant ou non expérimenté au préalable les méthodes participatives. Pour ceux qui ont ces expériences, cette publication offre de nouveaux moyens d'appliquer les méthodes participatives établies à des objectifs liés aux pfn.

<sup>1</sup> Etapes génériques du processus d'un programme forestier national, telles qu'elles sont décrites dans *Comprendre les programmes forestiers nationaux – un guide pour les spécialistes* (FAO, 2006).

## Matériels d'orientation et de formation servant à fournir un soutien à la mise en pratique des principes des pfn

En 2006, dans le cadre de son initiative «Des pfn pour tous» et en tirant parti de ses directives et d'une décennie d'expériences et de leçons apprises, la FAO a publié *Comprendre les programmes forestiers nationaux – un guide à l'usage des spécialistes* (FAO, 2006) qui établit le cadre général et la justification des pfn, leurs principes et leurs étapes, et leurs éléments principaux. Depuis lors, la FAO a publié de multiples guides pratiques et matériels de formation pour aider les coordonnateurs, facilitateurs et participants nationaux à mettre en pratique les principes des pfn.



## Pourquoi? Raison du renforcement de la participation des parties prenantes aux pfn

La tendance croissante à l'institutionnalisation des approches axées sur la foresterie participative est la réponse aux limitations des approches centralisées et imposées d'en haut (Figure 1). La foresterie exerce de nombreux effets économiques, sociaux et environnementaux qui affectent les populations de multiples façons; pourtant, par rapport à l'agriculture, la dévolution des droits et responsabilités accuse du retard et, d'une manière générale, la prise de décisions reste l'apanage de seulement quelques-uns. Au cours des décennies écoulées, les approches participatives de la foresterie ont évolué dans de nombreuses parties du monde, grâce à la responsabilité locale accrue vis-à-vis des ressources forestières, suivie de la sécurisation des droits locaux, du renforcement du pouvoir de négociation des intervenants locaux au niveau national, et de la réforme des politiques multipartites au fur et à mesure que davantage d'individus prenaient part aux négociations (Mayers, 1003). Les aspects participatifs et multi-parties prenantes des pfn sont le fruit de cette évolution.

Un processus de pfn n'est pas illimité, il est piloté par le pays et adaptatif – il n'existe pas de norme universelle pour son contenu et ses résultats. Cependant, les pays participant au dialogue international sur les forêts ont ratifié un ensemble convenu de principes directeurs pour les pfn.

### Les trois groupes de principes fondamentaux des pfn sont:

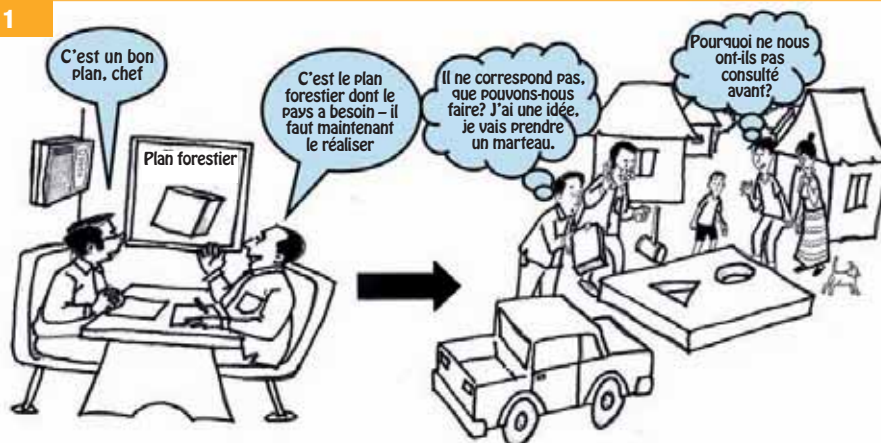
- ❶ **Souveraineté et conduite nationales du processus.**
- ❷ **Cohérence au sein et intégration au-delà du secteur forestier.**
- ❸ **Participation et partenariat de toutes les parties intéressées.**

Voici les principes spécifiques liés à la boîte à outils:

- reconnaissance et respect des droits coutumiers et traditionnels des populations autochtones et des communautés locales;
- sécurité du régime de propriété foncière;
- intégration aux stratégies de développement durable des pays;
- approche holistique et intersectorielle de la mise en valeur et de la conservation des forêts;
- cohérence avec les politiques et stratégies nationales, sous-nationales et locales;
- décentralisation et responsabilisation aux niveaux régional et local;
- processus itératif de cycles d'apprentissage plutôt qu'un plan ou un document de politique rigides.

Comme le soulignent les principes, la participation fait partie intégrante d'un pfn et crée des opportunités et un espace permettant aux parties prenantes de négocier les programmes, les politiques, les rôles

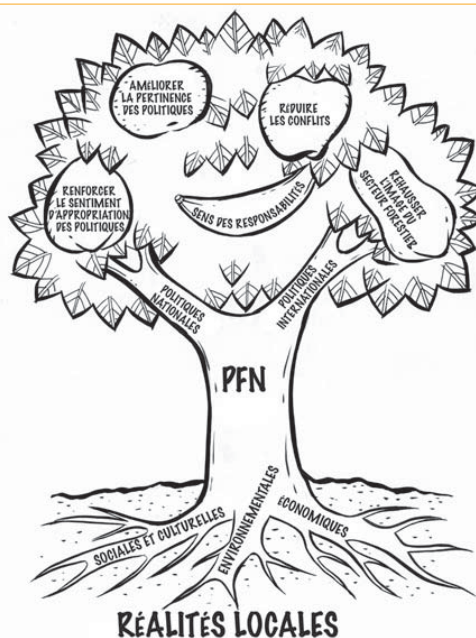
FIGURE 1



Autrefois, dans la plupart des pays, la programmation du secteur forestier était fortement centralisée, se basant sur des modèles types de prises de décision. Bien que la foresterie ait affecté de nombreuses populations, celles influençant les décisions étaient plutôt rares. Les opinions des parties prenantes locales étaient souvent ignorées ou traitées à la légère – et la mise en œuvre était parfois ardue, notamment lorsqu'il s'agissait d'assortir des plans inflexibles à des réalités rurales complexes et dynamiques.

et les partenariats. Un pfn efficace est comme un arbre dont les racines sont enfouies dans les réalités locales et les branches soutiennent les politiques nationales et internationales. Il sert de lien entre différents niveaux, unissant les secteurs et les parties prenantes.

FIGURE 2

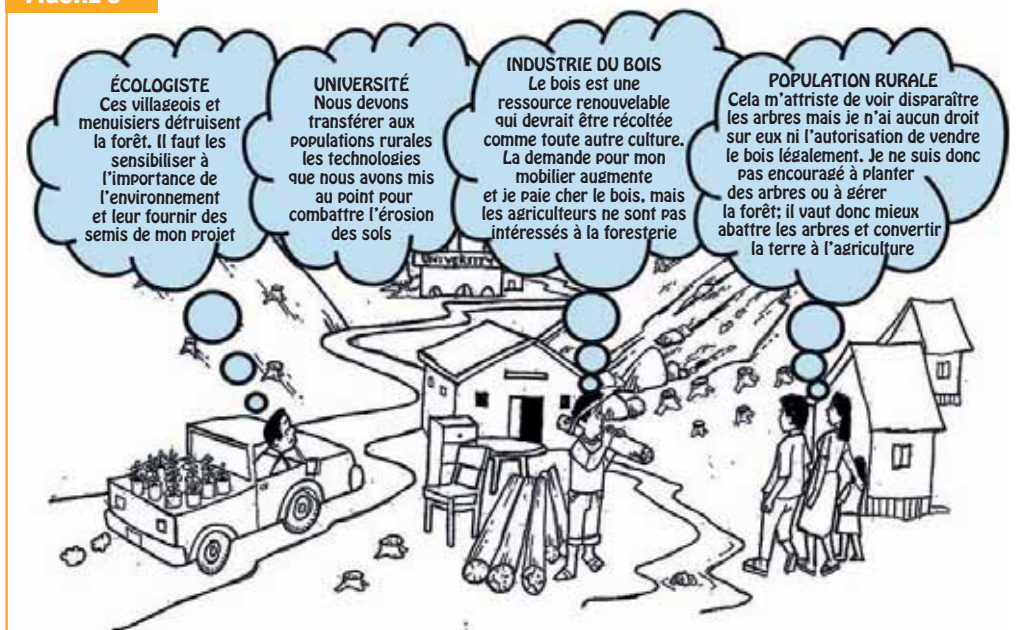


Un bon pfn a ses racines dans les réalités sociales, culturelles, économiques et environnementales locales et ses branches dans les politiques nationales et internationales. Certaines des réalisations des pfn figurent ici sous forme de fruits.

Les parties prenantes ont souvent des points de vue et des intérêts conflictuels en matière de ressources forestières, tels que les droits coutumiers qui se heurtent souvent aux droits sanctionnés par l'État, ou les litiges des utilisateurs qui se concurrencent pour l'accès à différents produits forestiers. La prédominance croissante d'approches forestières participatives a mis en évidence cette situation complexe (Figure 3). À mesure que la prise de décisions forestières centralisée cède le pas à la participation accrue des parties prenantes, de nouveaux enjeux affluent: Quelles sont les parties prenantes qui devraient être associées à la prise de décisions forestières? Dans quelle mesure? Et comment?

De nombreux experts forestiers manquent de capacités de communication et d'expériences en matière de facilitation servant à répondre à ces questions. La boîte à outils se propose de contribuer à perfectionner leurs compétences en facilitation des processus de pfn.

FIGURE 3



**Un scénario hypothétique montre combien les points de vue peuvent diverger parfois profondément tant sur les problèmes que les solutions. Grâce aux pfn multi-parties prenantes nous avons l'occasion de mieux écouter, comprendre et respecter les différentes opinions, puis ensuite de réunir les parties prenantes pour discuter avec elles des solutions qui favorisent le plus les forêts et les populations qui en dépendent.**

Bien que les pfn soient relativement récents, le renforcement de la participation multi-parties prenantes née de leur mise en œuvre a déjà procuré des avantages aux secteurs forestiers de nombreux pays, comme le montre l'encadré qui suit.



## QUELQUES AVANTAGES DU RENFORCEMENT DE LA PARTICIPATION DES PARTIES PRENANTES AUX PROGRAMMES FORESTIERS NATIONAUX

- 1. Des politiques mieux ciblées, plus efficaces et cohérentes:** La prise en compte des points de vue et des intérêts de toutes les parties prenantes forestières (y compris celles appartenant à d'autres secteurs affectés comme l'agriculture) permet de formuler des politiques intégrées qui tiennent compte de leurs effets sur diverses parties prenantes et de leurs interconnexions avec les politiques d'autres secteurs. Quand un large éventail de perspectives, notamment celles des utilisateurs locaux des forêts, est pris en compte, de nouvelles idées prennent corps et les résultats sont plus pertinents.
- 2. Renforcement de la propriété de la politique forestière:** Les décisions et politiques sont légitimées par les processus multi-parties prenantes de pfn, ce qui donne aux populations qui étaient marginalisées précédemment, un sentiment de propriété et encourage leur soutien aux résultats. Les institutions et individus représentés dans un processus de pfn sont plus susceptibles de mettre en application les politiques qui en découlent. La formulation participative des politiques pourra s'avérer plus longue que la prise de décision centralisée, mais elle donne lieu à des politiques plus efficaces et acceptables, rendant le processus plus rentable à long terme.
- 3. Responsabilisation accrue:** Lorsque les décideurs forestiers instaurent des relations avec un grand nombre de personnes affectées par les politiques forestières, ils tendent à devenir plus responsables et sont davantage conscients des conséquences de leurs décisions. Quand un plus grand nombre de parties prenantes prennent part aux décisions, les responsabilités sont partagées entre des groupes élargis de la société. Autrefois, on pouvait attribuer aux départements forestiers toutes les erreurs de politique forestière commises; maintenant ce sont toutes les parties prenantes associées au processus qui sont responsables.
- 4. Réduction des conflits grâce à l'amélioration des relations:** Les relations se sont améliorées grâce à la compréhension, la confiance et l'assurance accrues des parties prenantes. Un processus de pfn offre des opportunités de confrontation constructive et une plateforme de communication où exprimer ses doléances, les apaiser et éviter les malentendus pouvant déboucher sur des conflits.
- 5. Un profil rehaussé et plus de soutien au secteur forestier:** Un pfn contribue à renforcer et responsabiliser le secteur forestier, et permet l'obtention de meilleurs résultats d'ordre environnemental, social et économique, promouvant ainsi le soutien et les investissements forestiers.

## Comment? Compétences servant à renforcer la participation des parties prenantes aux pfn

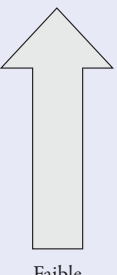
### Degrés de participation et rôle d'un facilitateur de pfn

La participation est un spectre de degrés d'association des personnes aux processus de prises de décisions. À une extrémité du spectre, les personnes sont simplement mises au courant de décisions déjà prises, alors qu'à l'autre, elles participent elles-mêmes aux processus de délibération, aux débats et à la prise concertée de décisions.

*Délibération* : « Dans la délibération, les parties en conflit, en désaccord et participant à la prise de décisions proposent des solutions à leurs problèmes collectifs et les justifient; elles critiquent leurs propositions et raisons réciproques et sont prêtes à être critiquées à leur tour par autrui. » (Young, 2001)

Le résultat de l'analyse d'une partie prenante (voir la section sur l'analyse et le pouvoir des parties prenantes) permet de déterminer la stratégie participative la plus adaptée à chacune des parties prenantes. Pour quelques-unes d'entre elles, l'information et la consultation suffisent et sont efficaces. Cependant, pour les parties prenantes clés, à savoir celles qui peuvent exercer le plus d'influence sur les décisions forestières ou en sont le plus affectées, le facilitateur du pfn devra choisir des méthodes de communication qui garantissent que leurs opinions seront correctement prises en compte et qu'elles pourront être représentées efficacement dans les négociations. Cette situation se situe à l'extrémité supérieure du spectre de la participation (Figure 4).

**FIGURE 4**



DEGRE DE PARTICIPATION	ROLE TYPIQUE DU FACILITEUR PARTICIPATIF
<b>Prise de décisions concertée</b>	Facilite l'analyse et les négociations des parties prenantes: en utilisant, par exemple, les méthodes de cette boîte à outils
<b>Consultation</b>	Obtient des informations, par exemple à l'aide de questionnaires
<b>Information</b>	Diffuse l'information: moyennant des dépliants et des présentations par exemple

**Le spectre de la «participation».**



## Positions, intérêts et besoins

Il peut être difficile d'identifier et de comprendre les points de vue de toutes les parties prenantes du secteur forestier car ils se manifestent à différents niveaux ou strates. Pénétrer à travers ces strates est comme éplucher un oignon, et il faut avoir non seulement les compétences et les méthodes adaptées, mais aussi le temps d'instaurer la confiance parmi les parties prenantes.

La strate supérieure est l'opinion ou position; elle représente ce que le groupe de parties prenantes pense comme étant la réponse idéale à ses besoins. Parfois, la position initiale d'un groupe de parties prenantes peut empiéter sur les intérêts, voire les besoins fondamentaux, d'autres personnes. Par exemple, un fonctionnaire d'un département forestier qui déclare:

Position

**«Je veux bien croire qu'ils ont vécu dans la forêt pendant des centaines d'années; mais la forêt appartient au gouvernement et ils la détruisent, il faut qu'ils s'en aillent de suite.»**

Les habitants de la forêt peuvent menacer de recourir à la violence si le département des forêts tentait de les expulser. D'une manière générale, les positions ne sont pas de bons points de départ pour une négociation fructueuse.

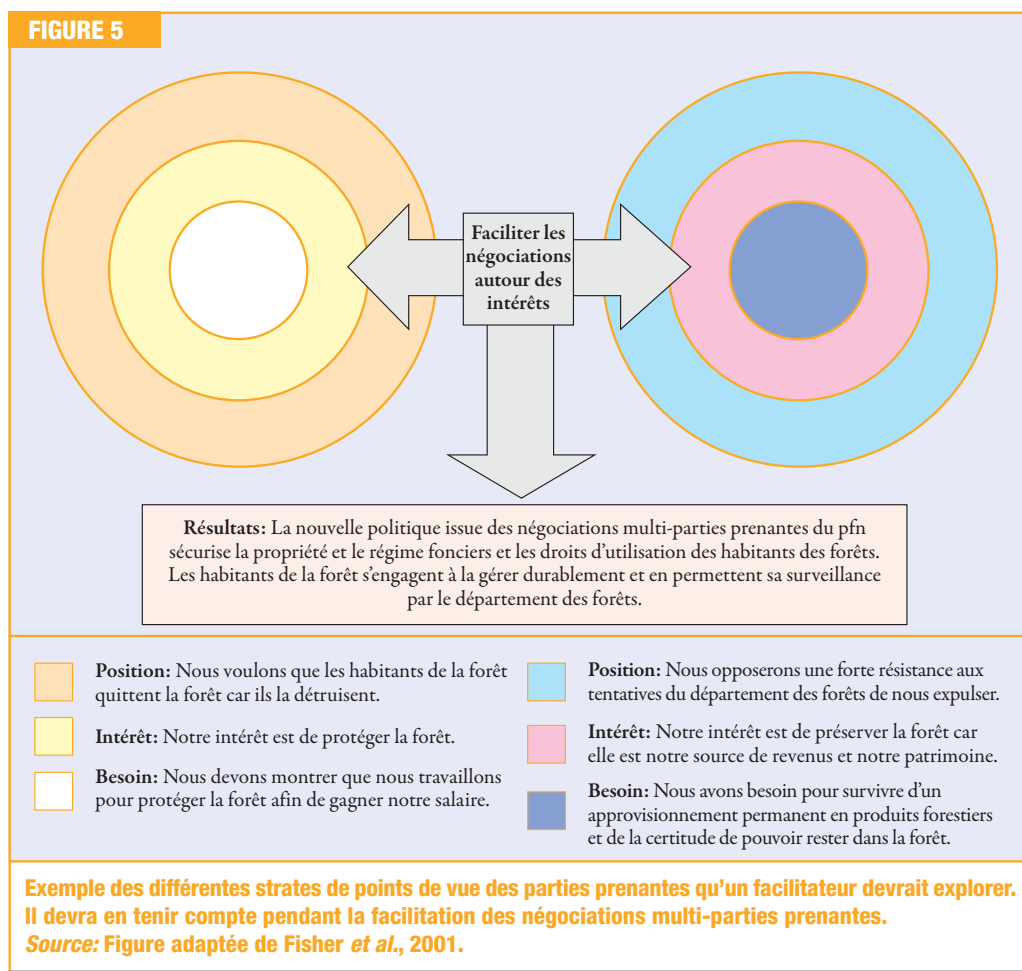
La strate suivante – les *intérêts* des parties prenantes – fournit souvent les possibilités majeures de négociation; c'est le moment où les différentes parties prenantes trouvent normalement des points communs. Les intérêts sont les raisons profondes des prises de position; la décision du département forestier, par exemple, d'expulser les habitants de la forêt pourrait refléter son intérêt à protéger la forêt. Les habitants peuvent aussi avoir intérêt à protéger la forêt, car elle est la source fondamentale de leurs moyens d'existence, et leurs pratiques de gestion coutumière des forêts existaient avant que le gouvernement n'en assume le contrôle.

Viennent ensuite les besoins, comme la sécurité, les moyens d'existence de base et l'abri, qui ne sont pas normalement négociables. Lorsque la position d'une partie prenante va à l'encontre des besoins d'une autre, le conflit ne tardera pas à éclater. Les facilitateurs des pfn multi-parties prenantes doivent comprendre ces différents points de vue, s'armer des compétences nécessaires et concevoir les moyens de promouvoir une négociation fructueuse fondée sur les intérêts de toutes les parties prenantes. Encourager ces dernières à renoncer à des positions rigides et irréalistes et à respecter les besoins d'autrui sont les compétences principales d'un facilitateur de pfn (Figure 5).

Dans l'exemple mentionné plus haut, un processus multi-parties prenantes de pfn peut aider le département des forêts à comprendre les intérêts et les besoins des habitants de la forêt, et ces derniers à comprendre les intérêts du département forestier, ce qui permettra aux deux groupes de parvenir à un compromis où les habitants des forêts y demeurent et exercent leurs droits d'utilisation des ressources forestières, d'une part et, d'autre part, acceptent de gérer durablement la forêt et d'en partager la surveillance avec le département des forêts. Ainsi, les positions ont été abandonnées et les intérêts et besoins des deux groupes de parties prenantes ont été respectés. Ces deux parties pourront conclure un accord officiel ou légal de protection de leurs intérêts réciproques par le biais, par exemple, d'un nouveau cadre politique et juridique apte à encourager la constitution de partenariats de gestion forestière entre les habitants et le département des forêts. La question de la gestion des



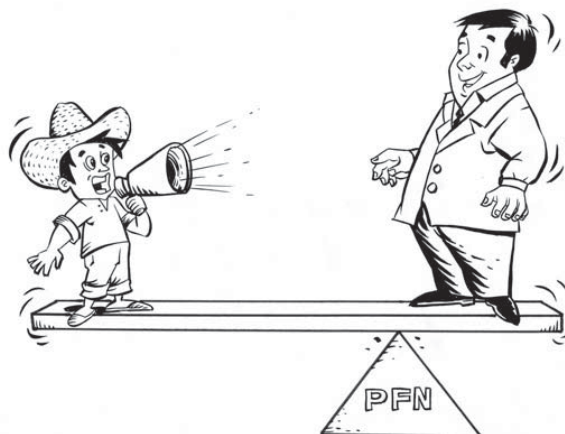
conflits et de l'instauration des relations entre personnes fait l'objet d'une analyse exhaustive dans le module de formation de la FAO: *Collaborative conflict management for enhanced nps – a training module*.



## Analyse et pouvoir des parties prenantes

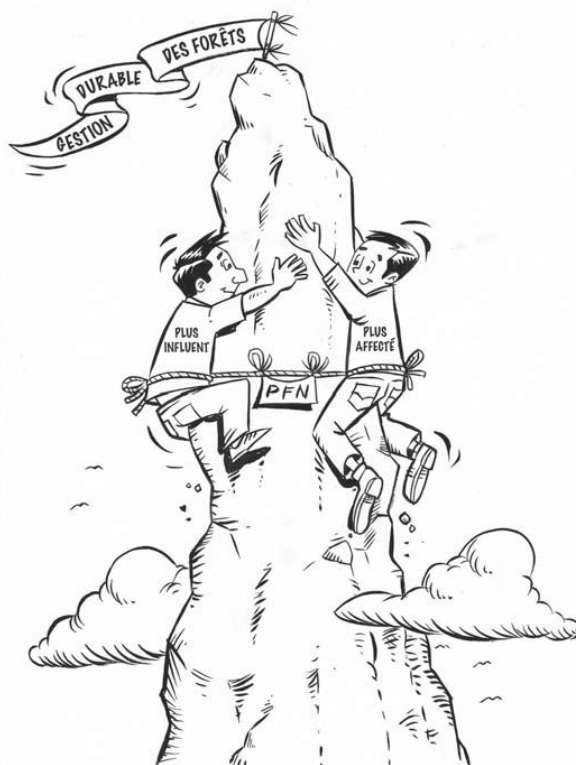
L'un des aspects les plus importants de la facilitation multi-parties prenantes est la compréhension des dynamiques du pouvoir entre parties prenantes et de la façon de les affronter. L'une des causes principales de conflit entre les parties prenantes forestières réside dans le pouvoir d'un groupe de prendre des décisions qui nuisent aux intérêts ou aux besoins d'un autre, alors que le groupe affecté n'a guère de possibilités d'influencer ces décisions. Dans de tels cas, le facilitateur devrait inviter les groupes puissants et les groupes affectés à négocier, et chercher à niveler les divergences de communication (Figure 6) et à renforcer le sens de responsabilité et la confiance (Figures 7 et 8).

FIGURE 6



Les pfn essaient de niveler les divergences de communication entre les parties prenantes forestières ayant des niveaux de pouvoir différents – donnant aux parties prenantes moins puissantes mais très affectées, l'opportunité de s'exprimer en ayant plus de poids.

FIGURE 7



Les parties prenantes influentes et affectées sont reliées par un processus de pfn participatif qui renforce le sens de responsabilité.

FIGURE 8

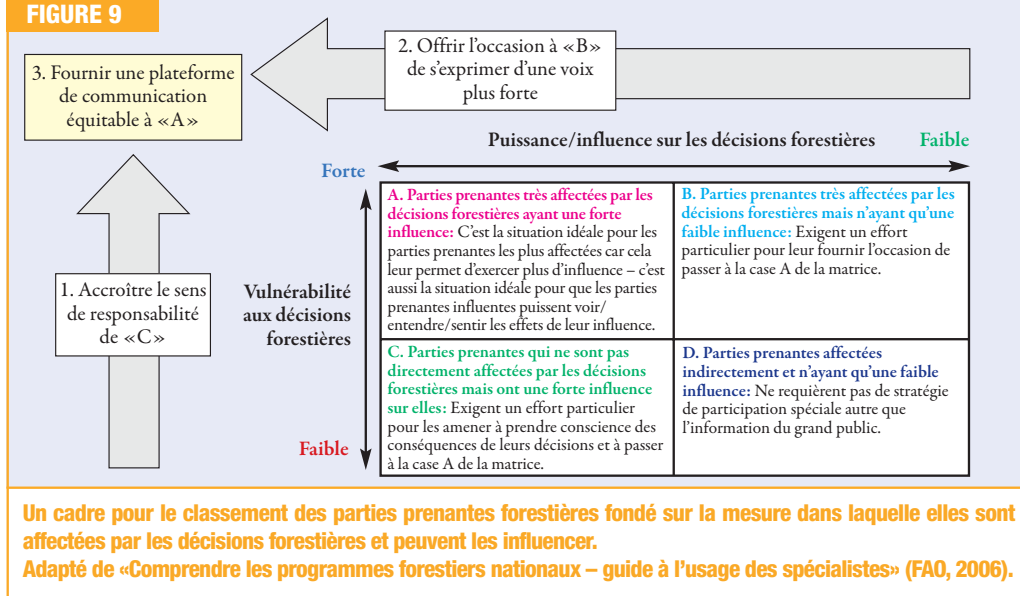


**Les pfm participatifs assurent que les décideurs ressentent les conséquences de leurs décisions.**

La première étape fondamentale de la compréhension des dynamiques du pouvoir parmi les parties prenantes forestières est de conduire une analyse de ces dernières (Outil 1 de la boîte à outils). La matrice de l'analyse des parties prenantes (Figure 9) est un cadre qui sert à évaluer la mesure dans laquelle différentes parties prenantes sont affectées ou influentes. Une fois la position de chaque partie prenante établie dans la matrice, on peut formuler des stratégies et méthodes pour faire passer les parties prenantes de la case B à la case A, en leur fournissant les moyens d'exercer plus d'influence (par ex. en les mettant face à face à des décideurs influents), et les parties prenantes de la case C à la case A, en les aidant à se sentir plus responsables des décisions forestières ou plus affectées par leurs conséquences (par ex. en les mettant face à face aux parties prenantes forestières affectées).

Lorsque les parties prenantes influentes et affectées sont regroupées dans la case A de la matrice, on peut formuler des stratégies et méthodes de communication pour éviter que les parties prenantes

FIGURE 9



puissantes dominent les négociations, et pour faire en sorte que les plus faibles aient une voix suffisamment forte.

La matrice représente une étape utile dans la formulation des méthodes adaptées et l'établissement du degré et du type de participation qui conviennent à chaque groupe de parties prenantes. Les encadrés des textes 1, 2 et 3 de la Figure 9 mettent en évidence les stratégies clés que devrait promouvoir un facilitateur de pfn multi-parties prenantes (voir l'Outil 1, Analyse des parties prenantes de la boîte à outils pour une méthode progressive de classement des parties prenantes dans cette matrice).

Il est important de connaître les différents degrés de pouvoir des parties prenantes lorsque l'on applique les méthodes de cette boîte à outils. De nombreux outils visent à établir des règles plus équitables, ce qui, tout en plaisant normalement aux parties prenantes moins puissantes, risque de provoquer de la résistance chez certaines des plus puissantes. Il y a des parties prenantes puissantes qui craignent la participation car elles ont l'impression qu'elle réduit leur pouvoir. Il est important de souligner les avantages collectifs que la participation peut procurer. Les secteurs forestiers durables et prospères, qui favorisent toutes les parties prenantes forestières, ne sont souvent réalisables que grâce à la participation et aux partenariats où les parties prenantes, en œuvrant de concert, peuvent obtenir des résultats meilleurs que si elles agissaient indépendamment (voir la Figure 10).

FIGURE 10



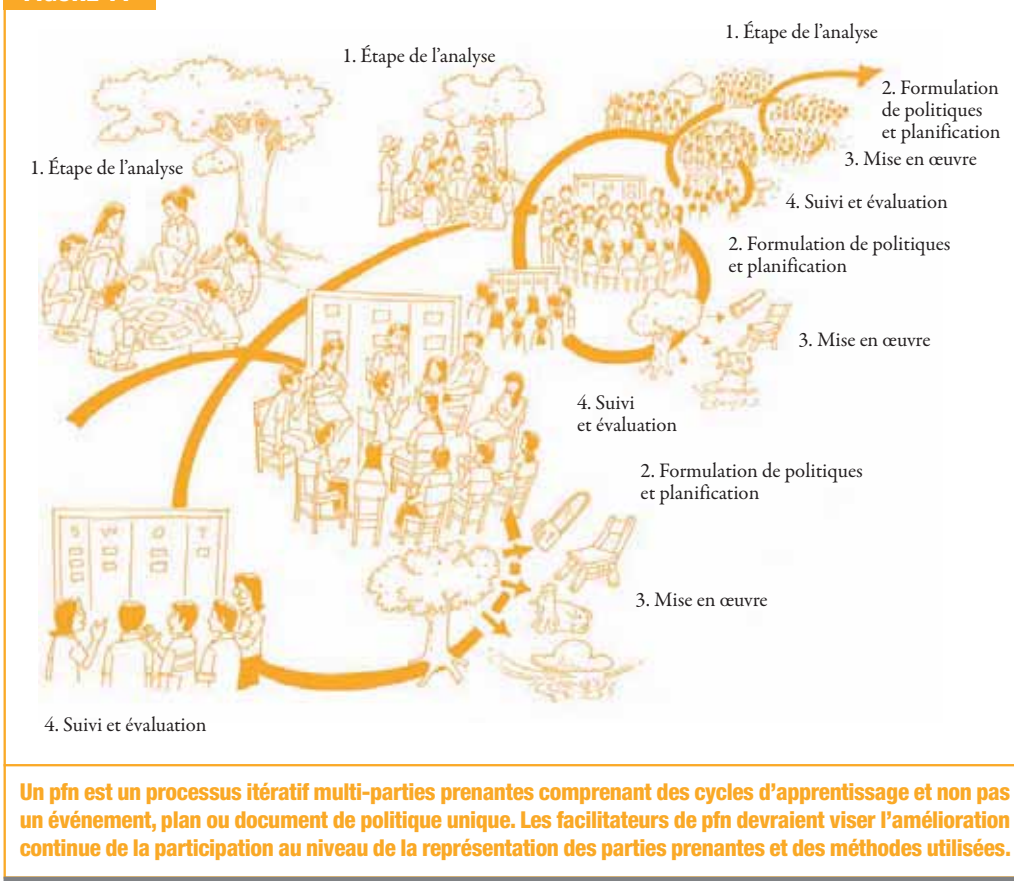
**Au lieu de travailler indépendamment ou en désaccord les uns avec les autres, les secteurs forestiers prospères se fondent sur des partenariats entre parties prenantes.**

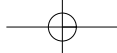
## Participation et étapes clés du processus de pfn

La participation et une planification inflexible sont incompatibles. La participation des parties prenantes aux pfn apporte de nouvelles idées et orientations qui appellent des réponses rapides et souples.

La Figure 11 démontre que les quatre étapes d'un pfn – analyse, formulation de politiques et planification, mise en œuvre et S&E – sont itératives et participatives. Le caractère itératif des pfn permet la réactivité qu'impose la participation.

**FIGURE 11**





Un pfn est un processus avec une série d'activités et de méthodes. Le processus n'est pas tenu de suivre un enchaînement strict d'activités mais il doit obéir à un ordre logique. Un bon point de départ, par exemple, est la conduite par l'équipe de facilitation d'une analyse préliminaire des parties prenantes (Outil 1) pour identifier celles d'entre elles qui devraient être associées et dans quelle mesure, suivie de la facilitation de l'analyse avec les différents groupes de parties prenantes forestières (Outils 1 à 11 et 19) pour sonder leurs perspectives.

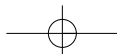


**Facilitation de l'analyse des questions forestières par les parties prenantes. Les fiches pour cette analyse des problèmes (Outil 6) ont été remplies/dessinées et rangées par les villageois forestiers, le facilitateur se limitant à fournir des instructions sur l'objectif et la procédure à suivre.**

Durant l'étape suivante, l'équipe de facilitation réunit les représentants des différents groupes de parties prenantes (Outils 12 à 19) pour aborder les négociations. Il est essentiel que chaque représentant accepte de représenter les opinions de la majorité des membres de son groupe, et non pas seulement les siennes.

Le langage utilisé, la disposition des sièges et l'emploi du temps sont d'importants facteurs de nivellement des divergences pour les réunions multi-parties prenantes. La disposition conventionnelle où les sièges entourent de hautes tables, etc. entrave souvent la participation, alors que des chaises formant un cercle sans table l'encouragent. La négociation multi-parties prenantes peut commencer, tous les participants étant présents et discutant et approuvant la procédure de la réunion. Afficher sur un mur une représentation visuelle de ce processus peut contribuer à en augmenter la clarté. Les groupes de parties prenantes ayant peu d'expérience en matière d'ateliers et de réunions pourraient exiger quelques explications préalables et l'opportunité de les adapter à leur niveau. Des répétitions sont souvent essentielles avant les réunions multi-parties prenantes pour instaurer la confiance chez les participants peu habitués aux ateliers afin qu'ils puissent y prendre pleinement part.

L'encadré suivant décrit une réunion multi-parties prenantes tenue aux Philippines en avril 2006 pour réviser la stratégie forestière nationale et planifier une nouvelle pour les 10 prochaines années.





## PROCESSUS DU PFN MULTI-PARTIES PRENANTES: ÉCOUTE, DISCUSSION ET RECHERCHE D'UN COMPROMIS LORS D'UN ATELIER D'ÉTUDE ET DE FORMULATION D'UNE POLITIQUE FORESTIÈRE AUX PHILIPPINES

Avant le démarrage de l'atelier, le processus et les méthodes ont fait l'objet d'un débat approfondi avec les représentants des parties prenantes, notamment les villageois qui n'étaient pas habitués aux ateliers. Le sentiment d'appropriation et le consensus général vis-à-vis du processus, ainsi que sa clarté, ont été jugés essentiels. Pendant l'atelier, le programme a été discuté et affiché sur le mur dans la langue locale et illustré par des diagrammes. Les règles de l'atelier ont été présentées, y compris les fiches de pointage (voir l'Annexe 1) appliquées équitablement à tous les participants.



Programme illustré de l'atelier  
Source: IIRR



Analyse SWOT  
Source: IIRR

### ÉCOUTE

Tous les groupes de parties prenantes, y compris les villageois, ont eu la même opportunité de présenter leurs opinions et de les justifier. Aucune interruption n'était autorisée; les réactions éventuelles ont été écrites sur des fiches épinglées sur des tableaux afin que le groupe les présentant puisse les lire ensuite. Chaque groupe avait eu un peu de temps pour assimiler les réactions (et les villageois ont reçu une aide pour déchiffrer les sigles et les termes techniques).

Pour synthétiser tous les principaux points, une analyse des atouts, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT, Outil 8) a été effectuée sur différents thèmes (y compris le régime foncier et l'utilisation des ressources). Les participants ont pu noter, en gardant l'anonymat s'ils le souhaitent, leurs contributions sur des fiches de couleurs différentes pour chaque groupe. Ce que certains voyaient comme un atout était pour d'autres une faiblesse.

### DISCUSSION

Sur la base des résultats de l'analyse SWOT, restée affichée comme référence, tous les groupes de participants ont préparé des déclarations de position sur ce qu'ils considéraient comme les contraintes principales du secteur forestier. Chaque groupe a ensuite présenté et justifié ses positions durant le débat à découvert, littéralement «débat en bocal à poissons», en raison de sa forme: un cercle externe de chaises et les «poissons» au milieu (Outil 14). Des fiches de pointage ont été utilisées pour que chaque groupe ait le même temps pour présenter, justifier et défendre son point de vue sans confrontation frontale. Chaque présentateur disposait de 5 à 10 minutes pour expliquer ses idées et restait ensuite au milieu du cercle pendant la discussion. Toutes les personnes souhaitant faire valoir un argument pouvaient s'asseoir sur une chaise vide au milieu et parler pendant 1 minute avant de retourner dans le cercle externe pour libérer les chaises centrales pour les autres. Tous les participants ont été traités de la même manière pendant le débat, les directeurs comme les villageois.

## PROCESSUS MULTI-PARTIES PRENANTES: ÉCOUTE, DÉBAT ET RECHERCHE D'UN COMPROMIS DANS UN ATELIER D'ÉTUDE ET DE FORMULATION D'UNE POLITIQUE FORESTIÈRE AUX PHILIPPINES

Après le débat, un scrutin secret avec des bulletins de vote de couleurs différentes pour chaque groupe de parties prenantes a eu lieu sur les déclarations de position, et les résultats ont été affichés pour en débattre. Il a donc été facile d'identifier les points proches d'un consensus et ceux qui ne pouvaient aboutir que sur un accord de désaccord. D'autres méthodes permettent de déterminer le niveau de consensus et de divergence comme les méthodes de classement des priorités et le classement par enchère, deux méthodes que l'on retrouve dans la boîte à outils (Outils 16 et 17).



Débat à découvert. Les résultats de l'analyse SWOT des différents éléments de la politique forestière sont affichés sur le mur. Les fiches de couleurs différentes représentent les points de vue des divers groupes de parties prenantes.

Source: IIRR

### RECHERCHE D'UN COMPROMIS

Dans la dernière étape, de petits groupes de parties prenantes ont tenté de trouver un compromis et de formuler des recommandations concertées pour aplanir les divergences et pour élaborer des plans d'action pertinents et créer des boîtes à outils (Outil 18). La réunion a permis de trouver des accords ou compromis sur certains des thèmes mais a aussi fait apparaître des désaccords, à réexaminer par les participants lors de nouveaux cycles de négociation du pfn.

*Extraits adaptés d'un article d'O'Hara, P. et Pulhin, J. dans Unasylva N° 225 (FAO, 2006).*



### **SUIVI ET ÉVALUATION PARTICIPATIFS – NON PAS UN SUPPLÉMENT MAIS UNE PARTIE INTÉGRANTE DU PFN**

Le suivi consiste en une collecte régulière d'informations sur les activités liées au pfn, entre autres, des données quantitatives (le nombre de parties prenantes les plus affectées associées à des décisions importantes, par exemple) et qualitatives (l'évolution des relations entre parties prenantes, par exemple). L'évaluation est l'estimation/analyse officielle et périodique de cette information, qui vise à expliquer pourquoi certaines activités sont productives et d'autres improductives. Les résultats d'une évaluation guident la planification des activités futures. Les pfn doivent inclure un S&E participatif – où des méthodes d'évaluation garantissent aux participants l'opportunité de juger la performance, de la critiquer et de fournir des recommandations pour son amélioration. Un grand nombre des méthodes de la boîte à outils du présent document sont idéales pour un S&E participatif.

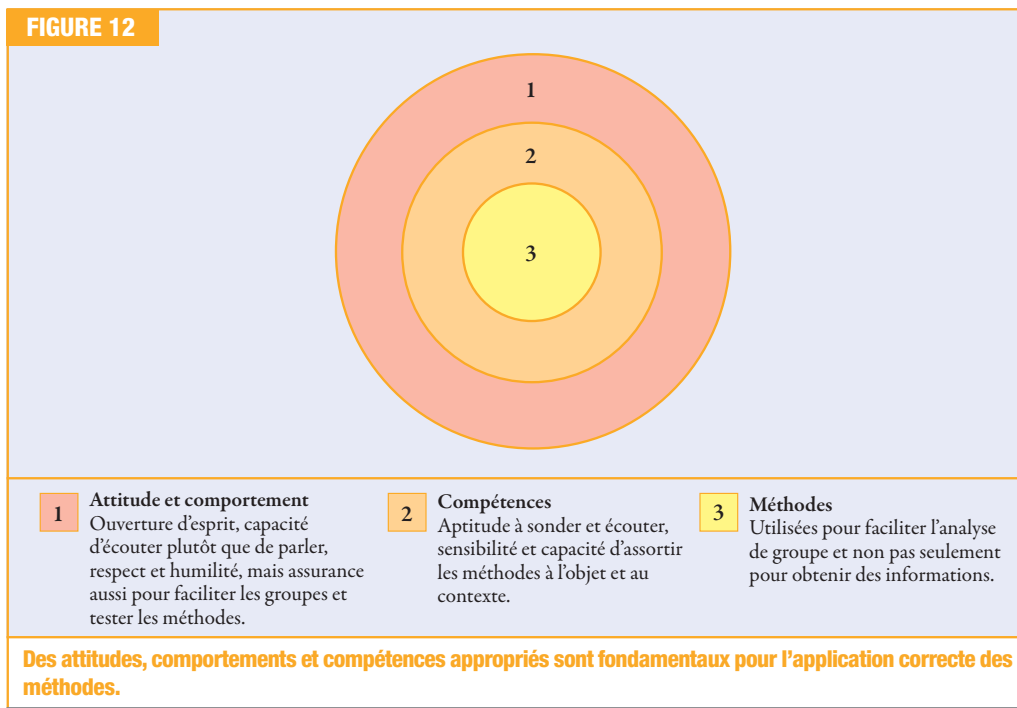
## **Attitudes, comportements et compétences**

Les compétences, comportements et attitudes des facilitateurs de pfn sont souvent plus importants que les méthodes elles-mêmes. Ils devront veiller à ne pas dominer, écouter attentivement et, en même temps, avoir l'assurance et le courage nécessaires pour faire avancer le processus. Ils ne devront avoir aucun parti pris, devront abandonner les préjugés rigides sur les causes du problème et se garder d'accuser. Ils devront viser à appliquer les processus et outils adaptés sans chercher à en influencer le contenu et les résultats.

### **ÉTUDE DE CAS: CHINE – ATTITUDES, COMPORTEMENTS ET COMPÉTENCES DES FACILITATEURS**

Changer les attitudes et les comportements du personnel forestier est souvent le problème le plus épineux que doit affronter un processus de participation durable. Le comportement et les attitudes des forestiers locaux déterminent leurs relations avec les populations locales. Beaucoup d'entre eux ignorent les savoirs et les compétences des villageois locaux et doivent apprendre à collaborer en apprenant plutôt qu'en dirigeant. Les relations existantes ont souvent suscité la méfiance des villageois envers le département des forêts et les ont parfois dissuadés de croire aux promesses des autorités forestières. Le personnel forestier doit être patient et permettre aux villageois d'exprimer leurs problèmes et doléances, et consacrer du temps pour obtenir leur confiance. Les petits exploitants chinois doivent souvent entreprendre des travaux pénibles et sont de bonne volonté. Les intervenants extérieurs peuvent gagner leur confiance en manifestant la même bonne volonté et honnêteté.

*Source:* Adapté de Kinlong et Zhao, 2007.

**FIGURE 12****ÉTUDE DE CAS: CHINE – ATTITUDES, COMPORTEMENTS ET COMPÉTENCES DES FACILITATEURS**

L'enquête de terrain a mis en évidence l'acquisition par les facilitateurs de compétences en matière de processus participatifs mais a aussi montré que des problèmes subsistaient comme: 1) incapacité de comprendre les interconnexions entre les méthodes et les outils, certains facilitateurs expérimentant chaque fois de nouvelles méthodes, alors que d'autres s'en tenaient à leurs méthodes préférées; et 2) difficulté à identifier les facilitateurs les plus adaptés au contexte forestier, ayant de bonnes connaissances forestières générales et capables de présenter les points de vue des populations locales plutôt que d'imposer les leurs.

Source: Adapté de Jinlong et Zhao, 2007.

## Assortir la méthode à l'objet et au contexte

Les méthodes décrites dans cette boîte à outils se situent à l'extrémité supérieure du spectre de la participation et sont des méthodes de confrontation frontale. Elles peuvent être utilisées, et l'ont été, avec toutes les parties prenantes forestières, des directeurs d'institutions forestières publiques aux petits exploitants et aux villageois. Elles conviennent aussi aux réunions, ateliers et conférences officiels, ainsi que comme méthodes informelles dans les bureaux, les salles de réunion des villages, les restaurants ou tout simplement sous un arbre dans un village.

Il est recommandé aux facilitateurs d'essayer les méthodes avec leurs collègues avant de les appliquer à des situations réelles. Ils auront ainsi l'occasion de les expérimenter, de réfléchir sur les aspects pratiques de la méthode et d'identifier le matériel nécessaire. Les sessions peuvent se bloquer si du

matériel aussi simple que des marqueurs, des fiches ou du ruban masque n'ont pas été fournis en quantité suffisante (voir l'Annexe 1 pour une liste du matériel servant à la mise en œuvre des outils). Il est important de planifier pour gérer tout imprévu éventuel. Par exemple, le nombre de participants à une réunion peut être inférieur ou supérieur aux attentes, ou les caractéristiques du lieu de rencontre peuvent limiter les possibilités logistiques: absence de tables, tableaux ou mur et surface utile. Plus le facilitateur connaît les méthodes, plus il sera à même de s'adapter aux imprévus.

Il est important d'expliquer l'objectif d'un outil et sa raison d'être, avant de décrire comment l'utiliser. Si l'on enseigne comment se servir d'un outil, on devra s'assurer que la procédure est claire et divisée en étapes réalisables. L'illustration de la méthode contribue à la rendre compréhensible aux participants, tout comme les démonstrations et la pratique, des répétitions s'imposent avant la mise en œuvre proprement dite.

Le facilitateur devra veiller à ce que la méthode choisie dans la boîte à outils s'adapte à l'objectif recherché et au contexte (voir la Figure 13). Si certains des participants sont analphabètes, par exemple, et préfèrent dessiner, utilisez les dessins au lieu des mots. Ou bien, si parmi les participants se trouvent des personnes sachant lire et écrire, demandez-leur d'écrire pour leur partenaires, en leur expliquant l'importance d'essayer d'écrire mot à mot. Comprendre le contexte signifie aussi tenir compte des questions de pouvoir et de parité hommes-femmes. Il conviendra, dans certaines cultures, de séparer les hommes des femmes pour que les femmes se sentent plus libres de participer aux débats. La présence de personnages haut placés risque aussi d'inhiber les autres participants: les villageois pourraient, par exemple, hésiter à s'exprimer librement en présence d'un fonctionnaire forestier local. Il peut s'avérer utile de prier l'un des participants de s'entretenir avec le fonctionnaire local à l'écart du groupe principal.

En outre, les facilitateurs devront veiller à ne pas encourager les faux espoirs. Si le facilitateur arrive, par exemple, dans une voiture de luxe ou se vante des grands projets auxquels il participe, les participants pourront adapter leurs réponses et leurs positions actuelles au soutien matériel qu'ils espèrent obtenir, plutôt qu'à leurs propres réalités ou leurs intérêts profonds. Il peut être utile, avant d'affronter les méthodes, de destiner un peu de temps à ramener les participants à la réalité. De même, de simples tactiques, comme éviter l'emploi de mots comme «projet» ou de questions comme «De quoi avez-vous besoin?», permettent aussi de modérer les attentes.

**FIGURE 13**

### Assortir la méthode participative à l'objet et au contexte



Quelle méthode tester/adapter?



Objet et contexte

**SI LA CLÉ N'ENTRE PAS DANS LA SERRURE – ESSAYEZ EN UNE AUTRE!**

**Assortir les méthodes à l'objet et au contexte est essentiel pour les facilitateurs de pfn participatifs.**



La représentation appropriée des parties prenantes est indispensable pour donner un sens aux sessions participatives. Sans l'identification de tous les participants les plus importants (influent et affectés) (voir l'Outil 1: Analyse des parties prenantes, pour savoir comment procéder) ou un échantillon représentatif de ces groupes, les résultats des sessions participatives pourraient s'avérer inutiles.

La bonne représentation des parties prenantes dépend souvent de la persistance des facilitateurs et de leur aptitude à voir au-delà de la vision la plus simple. Si des fonctionnaires forestiers locaux souhaitent, par exemple, faire connaître aux facilitateurs certains villageois du site pilote d'un projet qui n'intéresse qu'un groupe exigu de la population rurale, ce groupe de villageois ne représentera pas la majorité. Les fonctionnaires locaux pourront aussi être opposés à l'organisation de réunions avec des groupes forestiers informels comme les menuisiers «illégaux», les marchands de bois ou les vendeurs de charbon de bois et de bois de feu. Par ailleurs, ces mêmes groupes pourraient se montrer très réticents à rencontrer des fonctionnaires locaux et des facilitateurs de pfn par crainte d'encourir des punitions. Il faut parfois déployer beaucoup d'efforts pour instaurer la confiance nécessaire au succès de l'analyse. Très souvent, les parties prenantes les plus affectées par la politique forestière sont vraiment très difficiles à atteindre. Dans de nombreux pays, les forêts offrent des moyens d'existence et un refuge à de multiples groupes marginalisés.

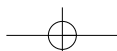
Les méthodes d'échantillonnage spatial et la classification des parties prenantes en fonction de leur utilisation des produits forestiers, de leur situation socioéconomique, du régime et de leurs droits fonciers, de l'âge, du sexe, etc. permettent de garantir la représentativité de l'échantillon utilisé.

Lorsque des parties prenantes et leurs représentants sont identifiés, on peut adopter différentes méthodes pour éviter les erreurs de communication. Il est très important d'accorder beaucoup d'attention à la langue. Il convient de conduire les sessions dans une langue que connaît la majorité des groupes de parties prenantes. Si le facilitateur ne parle pas couramment cette langue, il pourra demander l'aide de villageois de confiance. Il est également essentiel de préparer à l'avance, dans la langue locale, les instructions pour l'application des méthodes et le matériel. Si une politique a besoin d'être révisée, par exemple, il faudra la traduire dans la langue locale.

La facilitation de l'analyse de groupe peut être très complexe, notamment si l'on veut éviter qu'une minorité domine le déroulement de la session. La boîte à outils contient un grand nombre de méthodes qui prévoient la distribution de fiches à tous les participants pour leur permettre d'écrire ou de dessiner. C'est un moyen de généraliser au maximum la participation.

Une tactique qui permet d'éviter des erreurs de représentation consiste à demander à des volontaires de présenter les résultats d'un exercice au groupe. Cela permet de garantir que l'analyse est conduite par les participants, fournit l'occasion d'apporter des corrections et promeut le sentiment d'identification des participants aux résultats.

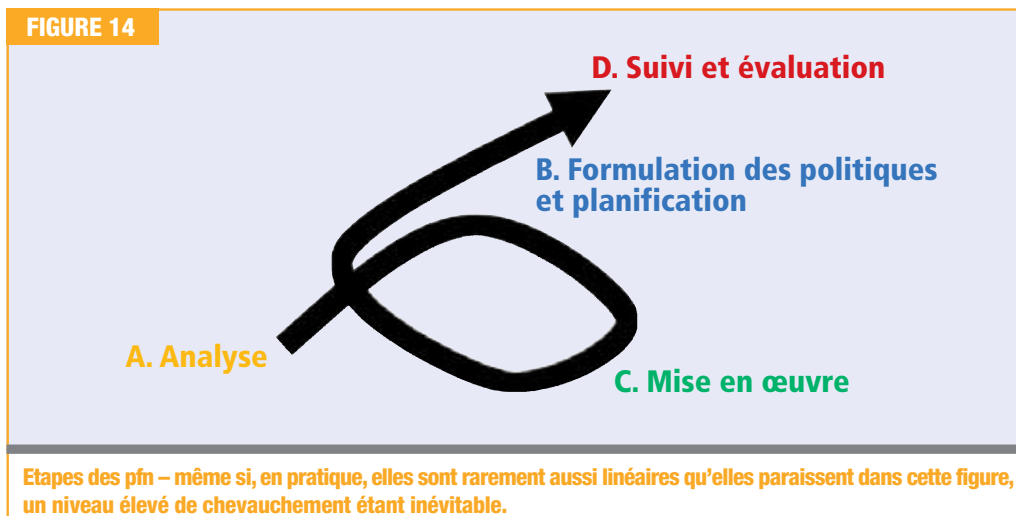
Il est également recommandé d'utiliser plusieurs méthodes complémentaires à cette fin. On obtient ainsi une série de différentes «loupes» à travers lesquelles examiner des questions forestières, ce qui consent de vérifier les résultats moyennant un processus connu sous le nom de «triangulation». Consacrer un peu de temps à manger ou à parler tout simplement avec les participants à la fin d'une session permet aussi d'améliorer la compréhension du groupe, et encourage le sondage et la vérification des résultats des sessions précédentes.



## Quoi? Méthodes visant à renforcer la participation des parties prenantes aux pfn

### Guide à l'enchaînement des méthodes

**FIGURE 14**



Bien qu'il n'y ait pas de règles strictes et qu'aucune ne s'applique exclusivement à un objectif ou une étape du processus de pfn, le tableau qui suit indique, d'une manière générale, les outils (choisis parmi les 20 suivants de la boîte à outil) les plus adaptés à une phase particulière du pfn sur la base de l'expérience.

PHASES DU PFN	MÉTHODES POTENTIELLEMENT ADAPTÉES
A. Analyse	1. Analyse des parties prenantes. 2. Visions. 3. Ligne temps/tendances. 4. Cartographie participative. 5. Cartographie des relations. 6. Analyse des problèmes. 7. Analyse des solutions. 8. Analyse des atouts, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT). 9. Classement des responsabilités, droits et revenus. 12. Présentation d'affiches avec post-it. 13. Remue-méninges pour la synthèse des problèmes. 14. Débat à découvert. 20. Interviews semi-structurées.
B. Formulation des politiques et planification	14. Débat à découvert. 15. Remue-méninges pour la synthèse des stratégies/solutions. 16. Classement des priorités. 17. Enchère des priorités. 18. Création d'une boîte à outils et d'un plan d'action. 19. Présentations par groupes tournants. 20. Interviews semi-structurées.
C. Mise en œuvre	Dépend de ce qui est planifié spécifiquement pour le contexte – toutes les méthodes de la boîte à outils ont été utilisées pendant l'étape de mise en œuvre.
D. Suivi et évaluation	8. Analyse des atouts, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT). 10. Attribution de scores. 11. Diagrammes en H. 14. Débat à découvert. 19. Présentations par groupes tournants. 20. Interviews semi-structurées.



## Quoi? Méthodes visant à renforcer la participation des parties prenantes aux pfn

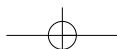
20

Le tableau suivant fournit des suggestions sur les objectifs des méthodes liés aux pfn, toutefois, les méthodes devront toujours être adaptées à l'objet et au contexte spécifiques. Les facilitateurs devront expérimenter et innover. Les outils ne sont ni présentés par ordre chronologique ni de manière linéaire. Beaucoup d'outils comportent des parties identiques. Lorsqu'un enchaînement logique des outils existe – c'est-à-dire que l'un mène à l'autre – la procédure est présentée de manière exhaustive dans la description des méthodes.

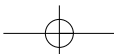
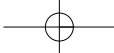
OUTILS/MÉTHODES	OBJECTIF (EXEMPLES)
1. Analyse des parties prenantes	Un point de départ important est l'étape de l'analyse. L'équipe de facilitation devra entreprendre une analyse préliminaire des parties prenantes. Cela permet l'identification des parties prenantes clés et le degré d'association. L'exercice peut ensuite être répété avec toutes les principales parties prenantes pour connaître leurs différents points de vue.
2. Visions	Exercice conduit d'abord séparément avec chaque groupe de parties prenantes, leur donnant la possibilité de décrire leur vision parfaite de la gestion forestière ou d'un pfn, par exemple. Les parties prenantes alphabètes ou non peuvent y participer et l'exercice tend à transcender le jargon technique pour montrer ce dont il s'agit réellement. Lorsque les parties prenantes sont réunies pour présenter leurs visions individuelles, elles apprennent à connaître les aspirations des autres, ce qui contribue à créer un climat de compréhension mutuelle. L'exercice donne aussi aux facilitateurs la mesure des divergences ou des similitudes de points de vue à un moment donné. Les parties prenantes peuvent réviser leur vision par la suite pour évaluer l'évolution éventuelle de leurs points de vue.
3. Ligne temps/tendances	Analyse l'histoire de la foresterie locale et représente un bon moyen de rompre la glace et un point d'entrée efficace pour familiariser les facilitateurs avec le cadre général et l'évolution des questions forestières.
4. Cartographie participative	Particulièrement utile dans le cas d'un élément géographique à prendre en compte, comme un conflit au sujet d'une frontière ou de droits forestiers et/ou d'accès aux ressources.
5. Cartographies des relations	Un moyen rapide et efficace d'approfondir les points de vue sur les relations entre groupes de parties prenantes forestières et en leur sein.
6. Analyse des problèmes	Un important outil d'analyse utilisé pour sonder les causes profondes des problèmes forestiers et permettre l'analyse des interconnexions entre les causes et les effets.
7. Analyse des solutions	Identifie des stratégies pour s'attaquer aux causes des problèmes identifiés dans l'analyse des problèmes (Outil 6).
8. Atouts, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT)	Peut être utilisé de nombreuses façons comme excellent cadre d'analyse, pour connaître, par exemple, les expériences passées en matière de politique forestière et pour identifier les atouts et faiblesses et les extrapoler à l'avenir, afin d'évaluer les opportunités et menaces que présente la politique. C'est également l'un des meilleurs outils de S&E et pour les approches itératives de l'apprentissage, car il promeut en premier lieu l'apprentissage à partir des atouts et faiblesses passées, et en deuxième lieu la réflexion sur les opportunités et menaces à venir.
9. Classement des responsabilités, droits et revenus	Une adaptation de la méthode des «4R <sup>2</sup> », cet outil compare les points de vue des parties prenantes quant aux responsables de la gestion des forêts, aux détenteurs de droits et aux bénéficiaires des revenus/avantages les plus élevés. Il met en évidence les causes d'injustices perçues dans le secteur forestier lorsque les responsabilités, droits et revenus ne cadrent pas.
10. Attribution de scores	Une méthode rapide d'évaluation adaptée aux grands groupes pour jauger leurs réactions vis-à-vis des divers critères, options ou stratégies.
11. Diagrammes en H	Un outil composite qui combine une sorte d'analyse SWOT (raisons négatives, raisons positives et recommandation) à une méthode d'évaluation. C'est un moyen particulièrement efficace, lors de réunions de groupes, de condenser un grand nombre d'informations servant de base à des débats et analyses ultérieurs. C'est aussi une bonne méthode d'estimation et d'évaluation.
12. Présentation d'affiches avec post-it	Une bonne solution de substitution aux présentations sur Power Point ou un moyen efficace de réviser des documents politiques de façon participative. Noter ses commentaires sur des post-it suscite plus de questions et d'informations que celles pouvant être formulées verbalement, et la session est organisée de manière à donner aux présentateurs le temps nécessaire pour digérer les commentaires et y répondre, ce qui est particulièrement utile lorsque les participants ont besoin d'aide pour déchiffrer des termes techniques ou des sigles. Donner aux participants l'occasion de se lever et de faire le tour de la pièce favorise l'instauration d'une ambiance agréable qui encourage les entretiens et la détente.

<sup>2</sup> En anglais *responsibilities, rights, revenues, and relations*.

voir page suivante



OUTILS/MÉTHODES	OBJECTIF (EXEMPLES)
13. Remue-méninges pour la synthèse des problèmes	Moyen démocratique simple et efficace d'aider les groupes à identifier les problèmes importants.
14. Débats à découvert	Outil idéal pour les réunions multi-parties prenantes dans le cas de controverses, doléances ou litiges. Il fournit aux représentants de chaque groupe de parties prenantes des occasions égales d'exprimer et de faire valoir leurs points de vue. Il contribue à aplanir les difficultés de communication en restreignant les participants dominants et en fournissant à chacun l'opportunité de prendre part aux débats.
15. Remue-méninges pour la synthèse des stratégies/solutions	Peut faire suite aux Outils 13 et 14 – semblables à l'Outil 13 – mais est utilisé pour identifier des solutions.
16. Classement des priorités	Peut être utilisé de diverses façons, pour classer les stratégies formulées avec l'Outil 15, par exemple. C'est une méthode simple servant à identifier des priorités collectives.
17. Enchère des priorités	Peut faire suite à l'Outil 15 et a souvent le même objectif que le classement des priorités, mais peut être utilisé avec des groupes multi-parties prenantes pour les aider à atteindre un compromis ou consensus sur certaines stratégies en un temps donné. Il peut être plus dynamique et amusant que le classement des priorités de l'Outil 16.
18. Création d'une boîte à outils et d'un plan d'action	Cet outil devrait être utilisé après que les parties prenantes ont convenu des stratégies prioritaires (c'est-à-dire après les Outils 16 ou 17) pour identifier des étapes et un emploi du temps précis, des responsabilités et des méthodes pour aller de l'avant. Il est également utile dans la planification des activités de l'équipe de facilitation du pfn.
19. Présentations par groupes tournants	Rend les présentations plus participatives, promeut l'écoute active des membres du groupe et évite les groupes élitaires, grâce à la rotation des participants d'un groupe d'examen.
20. Interviews semi-structurées	Méthode intersectorielle qui complète l'application d'un grand nombre d'autres méthodes comprises dans cette boîte à outils. Elle permet, par ex. des sondages basés sur les résultats visuels de certains exercices participatifs.





# La boîte à outils

## Outil 1. Analyse des parties prenantes

**Objectif:** Un point de départ important pour l'étape de l'analyse. L'équipe de facilitation devrait entreprendre auparavant une analyse préliminaire des parties prenantes pour identifier dans quelle mesure elles sont influentes et affectées. Elle contribue à la formulation de stratégies et méthodes adaptées à chaque partie prenante.

### PROCÉDURE (VOIR LA FIGURE 15)

**Étape 1.** Préparez une grande feuille de papier semblable à celle de la Figure 15. Inscrivez les étapes à suivre sur cette feuille, comme dans la Figure 15. Dessinez une matrice divisée en quatre quadrants au bas du quart droit de la grande feuille. À côté de l'axe des «x» et des «y», libellez la matrice comme dans la figure. Mettez un «X» au sommet de la matrice.

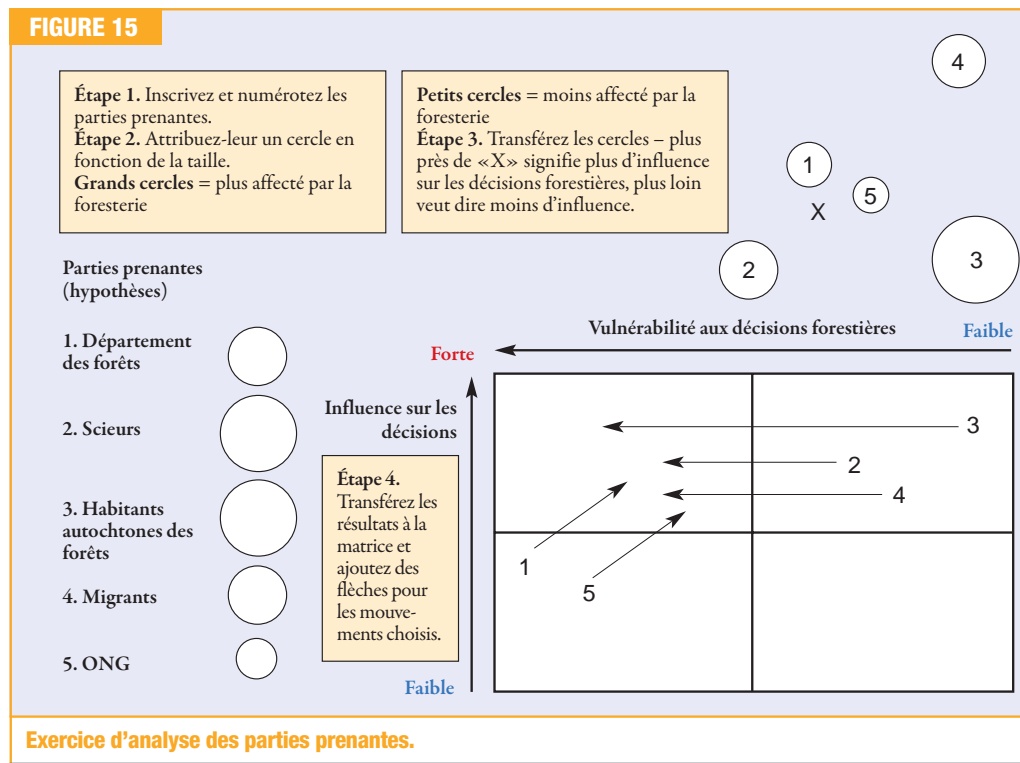
**Étape 2.** Demandez aux participants les noms des groupes de parties prenantes qui sont affectés par les décisions forestières. Ils devront les numéroter et les inscrire le long du côté gauche de la grande feuille en laissant des espaces pour les cercles qui seront ajoutés à l'étape suivante.

**Étape 3.** Demandez ensuite aux participants d'assigner au cercle une taille qui correspond à la mesure dans laquelle chaque partie prenante est affectée. Plus le cercle est grand, plus elle est affectée par les décisions forestières.

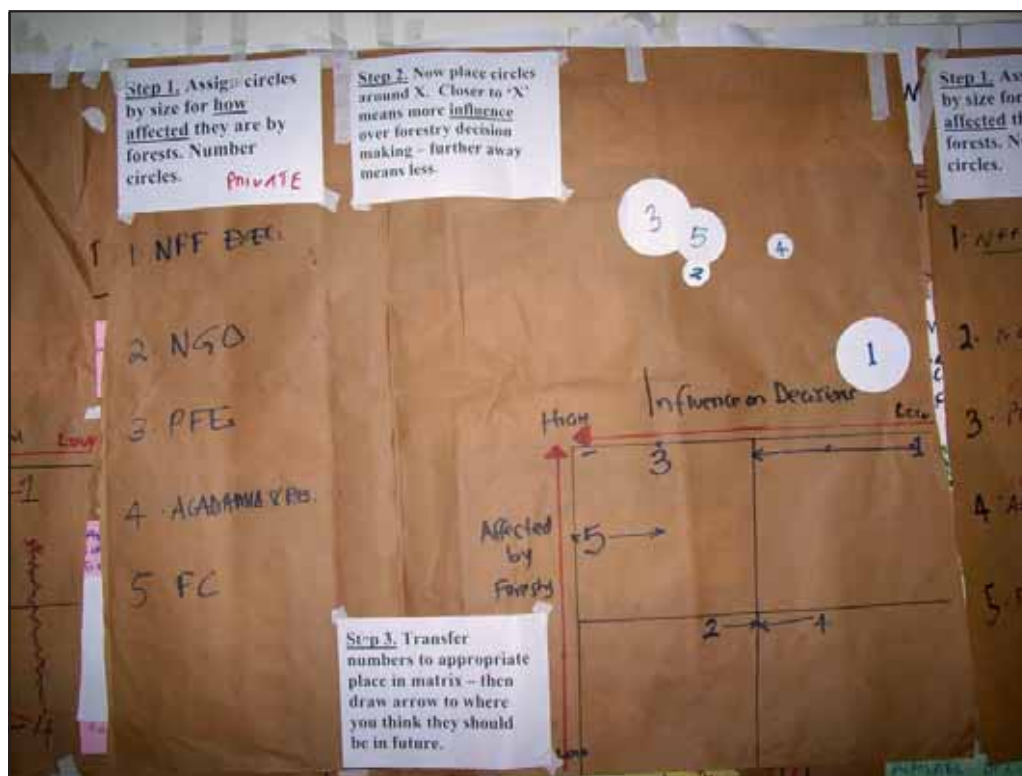
**Étape 4.** Écrivez le numéro approprié de la partie prenante sur chaque cercle et placez les cercles au sommet droit de la grande feuille au-dessus de la matrice. Le X est le point de référence pour l'influence sur les prises de décisions forestières. Les participants devront ensuite placer chaque cercle plus ou moins près du X suivant l'influence perçue de cette partie prenante sur les décisions forestières.

**Étape 5.** Inscrivez les numéros des parties prenantes dans la matrice en fonction de leur influence sur les décisions et de la mesure dans laquelle elles sont affectées par la foresterie (coin inférieur droit de la Figure 15). La dernière étape consiste à tracer des flèches pour indiquer où devraient se trouver ces parties prenantes par rapport à leur influence sur les décisions, et la mesure dans laquelle elles en sont affectées/responsables. Chaque flèche indique où des stratégies et méthodes de pfn seraient nécessaires pour équilibrer la vulnérabilité et l'influence entre les parties prenantes.

FIGURE 15



Une fois remplie, la matrice peut servir de base aux débats sur la formulation des stratégies et sur les méthodes de la boîte à outils à utiliser.



**Analyse des parties prenantes conduite par un groupe d'entreprises forestières privées au Ghana. Au sommet de la matrice, le groupe a mis le numéro 5 pour la partie prenante (la Commission des forêts du Ghana) au-dessus du X pour indiquer une très forte influence. On notera que le groupe a estimé que certaines parties prenantes devraient se voir assigner davantage de pouvoir (1 et 4), alors que pour d'autres (5 et 2) leur influence devrait diminuer.**

### COMMENTAIRES ET AVIS

Les diagrammes de Venn, comme celui utilisé ici, peuvent créer une confusion dans l'esprit des participants sans une différenciation nette entre les critères: taille du cercle et distance entre le cercle et le point de référence. Ces diagrammes devraient être créés par étapes (dans ce cas, d'abord la taille, puis la distance) plutôt qu'en même temps, ce qui force les participants à considérer deux critères à la fois.

De même, le terme «décisions forestières» est peut-être trop général; il conviendra d'employer des termes plus spécifiques comme «politique forestière» qui permettra de mieux focaliser l'analyse.

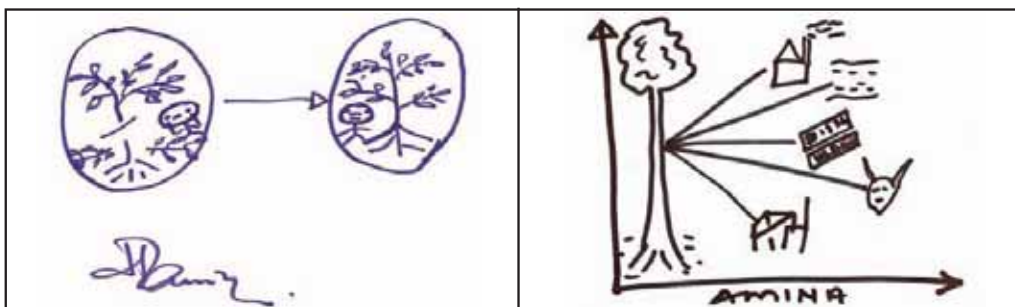
Bien que les facilitateurs des pfn puissent conduire indépendamment une analyse préliminaire des parties prenantes, l'exercice devra être répété avec des groupes séparés qui pourront avoir des points de vue différents. L'équipe de facilitation ne devra pas tenir compte uniquement de son propre point de vue.

Lorsque leurs positions ont été bien définies, on pourra coller les cercles sur la matrice et accrocher celle-ci au mur ou au tableau pour être présentée.

Le découpage de cercles peut s'avérer long. Il peut convenir de découper des carrés ou d'utiliser des matériels locaux comme des feuilles d'arbres de différentes tailles.

## Outil 2. Visions

**Objectif:** Cet outil permet de sonder les aspirations sur un mode non verbal/non écrit. Il transcende les sigles et les termes techniques pour montrer ce que les participants sentent réellement et peut être utilisé avec des personnes alphabétisées ou non.



**Visions d'un bon pfn dessinées par des parties prenantes forestières en République-Unie de Tanzanie.** La vision de gauche est celle d'un membre du personnel du département des forêts. Il a expliqué que les villageois ne seraient heureux que si l'on cessait de couper des arbres. Pour lui, ce serait le résultat d'un pfn réussi. La vision de droite est celle d'un membre d'une association de marchands de bois. Elle a expliqué qu'un bon pfn devrait aboutir à la gestion à multiples objectifs afin de satisfaire les différents besoins de toutes les parties prenantes.

### PROCÉDURE

**Étape 1.** Donnez à chaque participant une feuille de papier A4 et des marqueurs. Demandez-leur de dessiner ce qu'ils estiment être un scénario idéal pour l'objet de l'enquête, comme une bonne gestion forestière ou un pfn performant. Demandez aux participants d'exprimer par un dessin leur pensée sans texte (et sans copier). Seules les flèches sont autorisées. Établissez une limite de temps (10 minutes, par exemple), et prévenez-les que la valeur artistique de leurs images ne sera pas prise en compte.

**Étape 2.** Lorsque tous les participants auront fini de dessiner leurs images, demandez à chacun d'eux (ou à quelques volontaires) d'expliquer son image au groupe. Les explications ne doivent pas dépasser 1 minute (utilisez des fiches de pointage) et les participants doivent pouvoir répondre à toute demande de clarification (les questions devraient se limiter à cet objectif). Le facilitateur devra accepter toutes les visions comme points de vue valables. Le seul mot autorisé sur l'image est le nom de l'artiste, qui servira de référence future.

**Étape 3.** Si vous disposez d'un mur, vous pouvez y afficher les visions, réunies en fonction du groupe de parties prenantes ou des similarités qui émergent. Cet exercice sert à faire la distinction entre les points de vue partagés et ceux qui divergent. Ces derniers peuvent faire l'objet de débats ultérieurs.

### ATOUTS ET LIMITATIONS DE LA MÉTHODE ET COMMENTAIRES

Il est bien que le facilitateur dessine sa propre vision pendant que les participants dessinent la leur. Dans de nombreuses cultures, le dessin est considéré comme une activité pour écoliers plutôt que pour adultes, de sorte que la vue du facilitateur qui joint ses efforts aux leurs dissipe l'impression d'un rapport enseignant/élève.

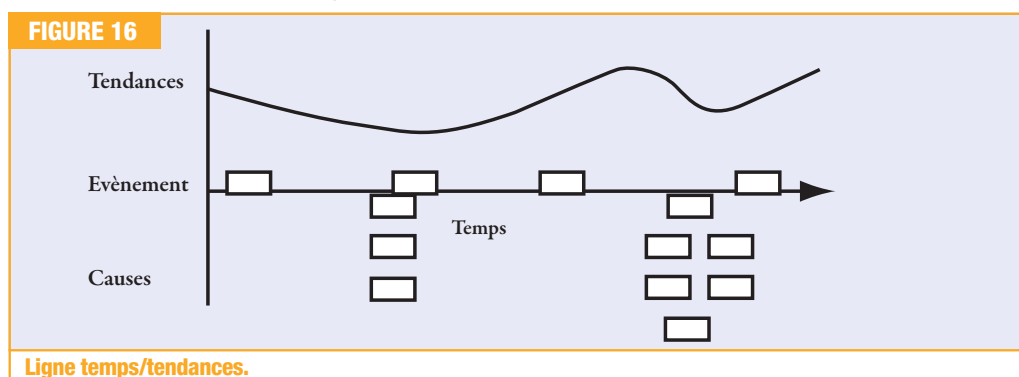
Utilisé au début d'un cycle de processus de pfn, cet exercice fournit une bonne base qualitative à laquelle se reporter durant toute la durée du processus en demandant aux participants s'ils ont l'impression de se rapprocher de leur vision, ou en les priant de la redessiner et d'observer les différences éventuelles par rapport à l'original. Ces différences peuvent indiquer de subtiles variations de leur position initiale résultant de la participation au processus multi-parties prenantes de pfn.

## Outil 3. Ligne temps/tendances

**Objectif:** Cet outil analyse l'histoire de la foresterie. Il fournit un bon point d'entrée permettant aux facilitateurs de pfn de connaître le cadre général et l'évolution de la foresterie du point de vue des parties prenantes. Il examine les tendances et leurs causes.

### PROCÉDURE

**Étape 1.** Accrochez une feuille de papier format affiche au mur avec un axe des «X» et un axe des «Y», comme indiqué dans la Figure 16 et intitulez les axes.



**Étape 2.** Demandez aux participants de vous raconter un événement bien connu qui a eu lieu il y a très longtemps (dont le souvenir est encore vivant). Demandez à un participant de décrire/ dessiner l'événement sur une fiche et de placer la fiche sur l'axe horizontal, accompagnée, si possible, d'une date, bien qu'il ne soit pas nécessaire qu'elle soit exacte. Demandez ensuite aux participants de vous raconter d'autres événements significatifs, et placez la fiche correspondante dans l'ordre approprié le long de l'axe des «x» pour indiquer grosso modo le moment où ils se sont produits.

**Étape 3.** L'étape suivante consiste à choisir la tendance à analyser. Par exemple, le couvert forestier ou la motivation à investir dans la gestion des forêts. Demandez aux participants de charger l'un d'entre eux de tracer la ligne des tendances (un personne âgée serait le meilleur choix). Cette personne tracera la ligne tout en demandant une vérification et des avis à ses partenaires. La ligne devra croître lorsque la tendance augmente (par ex. lorsque s'accroît la motivation à investir dans la gestion des forêts), et décroître lorsque la tendance baisse. Si des désaccords importants se produisent, d'autres participants peuvent tracer leurs propres lignes des tendances sur une fiche, chacune portant le nom de son auteur et/ou d'une couleur différente. Si des modèles généraux émergent, on pourra alors tracer une ligne tendancielle moyenne.

**Étape 4.** Lorsque la ligne des tendances indique une chute ou un redressement, demandez aux participants d'écrire/de dessiner les causes de ce changement sur des fiches ou des post-it et placez-les sous l'axe central en correspondance avec la chute ou le redressement. Les causes peuvent ensuite être analysées de manière plus approfondie et former la base d'un outil successif, comme la définition du problème, afin de préparer l'analyse des problèmes (Outil 6).

### COMMENTAIRES ET AVIS

Du fait qu'une seule personne trace la ligne des tendances, il peut être difficile d'effectuer cet exercice avec un groupe où chaque participant voit les tendances à sa façon. Cet outil donne de meilleurs résultats avec des groupes relativement limités et homogènes.

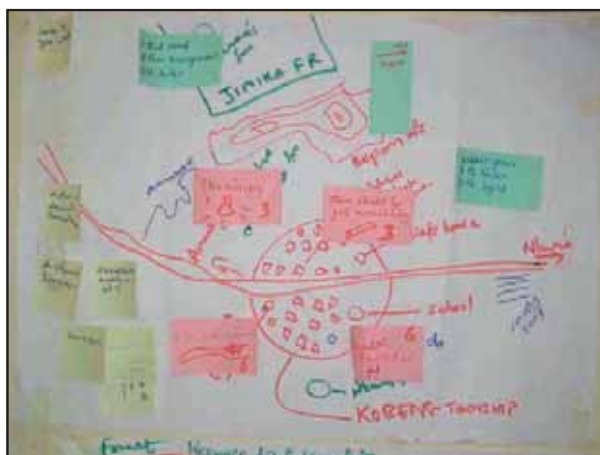
## Outil 4. Cartographie participative

**Objectif:** Lorsqu'un élément géographique est l'objet du débat, comme un différend au sujet d'une frontière ou de droits forestiers et/ou d'accès aux ressources, cette méthode aide à mieux comprendre le problème. Une reproduction visuelle, comme une carte, fournit une base utile à un débat et une analyse successifs. Comme pour la ligne temps/tendances (Outil 3) c'est une bonne méthode d'évaluation à utiliser au début du processus pour les interactions avec un groupe de parties prenantes à des fins d'exploration.

### PROCÉDURE

**Étape 1.** Demandez aux participants de dessiner (ou d'improviser à l'aide de matériel local) une carte de la forêt et de la zone environnante sur une grande feuille de papier. La carte devra montrer les caractéristiques physiques principales comme les montagnes, la forêt, les routes, les villes et les cours d'eau comme cadre de référence.

**Étape 2.** Demandez ensuite aux participants d'indiquer, par exemple, l'emplacement dans la forêt des produits ayant le plus de valeur, les personnes ayant accès à la forêt, d'où elles viennent, qui a des droits sur la forêt et où vont les produits qui en sont extraits.



Une carte participative est une bonne méthode d'exploration.

### COMMENTAIRES ET AVIS

Cette méthode a parfois été accusée de forcer les personnes interrogées à donner plus d'informations que prévu. Les parties prenantes peuvent se méfier des intentions des facilitateurs s'ils insistent trop sur l'emplacement de produits de valeur ou sur les utilisateurs de la forêt.

Souvent les facilitateurs produisent des cartes très détaillées comprenant une quantité d'informations qui s'avèrent par la suite inadaptées à l'analyse et aux débats. Ils doivent s'assurer que tous les aspects de la carte sont assortis à l'objet sans gaspiller le temps des parties prenantes en se focalisant sur des détails sans intérêt ou en exigeant des cartes excessivement précises.

## Outil 5. Cartographie des relations

**Objectif:** C'est un moyen rapide et efficace d'approfondir les perceptions sur les relations établies entre les groupes de parties prenantes forestières et à l'intérieur des groupes. L'outil est très utile pour mettre en évidence les doléances ou conflits que les participants n'osent pas énoncer verbalement.

### PROCÉDURE

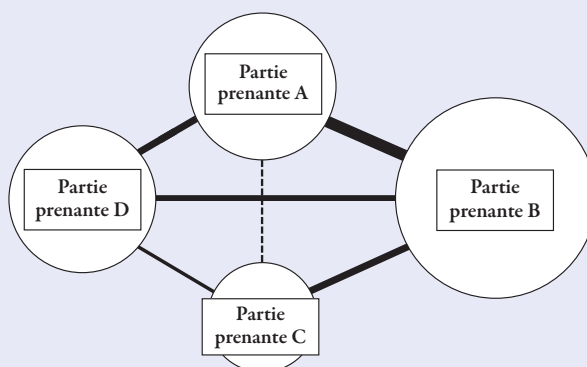
**Étape 1.** Demandez à un participant de dessiner des cercles sur une feuille de papier pour affiche et de les nommer, chacun représentant une partie prenante forestière différente avec laquelle il interagit. Il devra y inclure son propre groupe de parties prenantes. On peut utiliser du matériel local de substitution (voir les Commentaires et avis de l'encadré qui suit).

**Étape 2.** Tracez des lignes épaisses reliant les parties prenantes qui ont entre elles une relation positive. Plus la ligne est épaisse, meilleure est la relation.

**Étape 3.** Tracez des lignes brisées entre les parties prenantes qui ont entre elles un rapport négatif. Dans ce cas, plus la ligne est épaisse, plus négatif est le rapport.

**Étape 4.** Utilisez ce diagramme pour analyser la raison pour laquelle les relations sont ce qu'elles sont.

**FIGURE 17**



**Cartographie des relations.**

### COMMENTAIRES ET AVIS

Dans cet exercice, les matériels peuvent être improvisés, on peut utiliser par exemple des feuilles pour représenter les différentes parties prenantes et des branches et des pierres pour tracer les liens qui les unissent. Des bâtons peuvent représenter des relations positives – les bâtons plus épais indiquant les meilleures relations – et des pierres posées en lignes brisées pour montrer les mauvaises relations – plus les pierres sont grosses, plus négative est la relation.

Il peut s'avérer délicat de parler de relations, notamment si un climat de confiance n'est pas établi entre les facilitateurs et les participants. La méthode offre à ces derniers un moyen non verbal de s'exprimer, évitant ainsi une discussion qui pourrait s'avérer épineuse. Cependant, les participants peuvent être encore inhibés, de sorte que pour les détendre, le facilitateur peut quitter la pièce et ne revenir que quand la carte des relations est dressée. Si ce procédé ne fonctionne pas, passez à un autre outil et revenez plus tard sur la question, lorsque la compréhension et la confiance se seront renforcées.

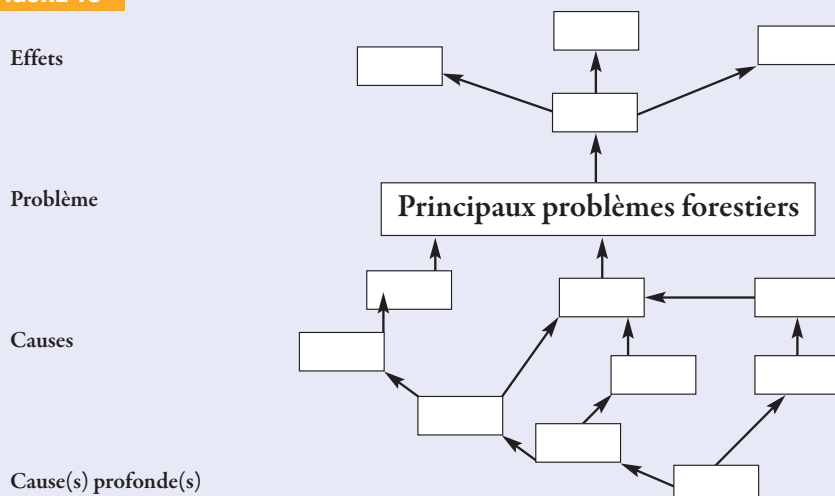
Cette méthode peut provoquer des interactions multi-parties prenantes très intéressantes lorsque des groupes effectuent l'exercice séparément et que les résultats sont comparés lors d'une session multi-parties prenantes. Cependant, il s'agit d'une situation potentiellement explosive qui exige le consentement de tous les participants. Une réflexion s'impose pour décider du bien-fondé de la réunion des différents groupes car elle risque de faire plus de mal que de bien aux relations existantes.

## Outil 6. Analyse des problèmes

**Objectif:** Outil d'une grande importance pour explorer les causes profondes des problèmes forestiers et permettre l'analyse des interconnexions entre les causes et les effets. C'est un excellent outil à utiliser dans l'étape de l'analyse d'un pfn.

### PROCÉDURE

**FIGURE 18**



**Structure de base de l'analyse des problèmes.**

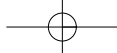
**Étape préliminaire.** Avant d'appliquer cette méthode, il convient souvent de recourir à d'autres méthodes pour identifier le principal problème, comme la ligne temps/tendances (Outil 3), la cartographie des relations (Outil 5), la cartographie participative (Outil 4) ou le remue-méninges pour la synthèse des problèmes (Outil 14) suivis de l'identification du problème prioritaire à l'aide des méthodes de classement (Outils 16 et 17). Pour commencer, le problème devra toujours être hypothétique, ce n'est qu'un point de départ pour l'analyse (voir l'encadré des Commentaires et avis).

**Étape 1.** Trouvez un lieu adapté. Pour de grands groupes il conviendra probablement d'entreprendre l'analyse des problèmes sur un mur pour que tous les participants puissent voir. Faites en sorte qu'il y ait suffisamment d'espace pour fixer les fiches. Distribuez les fiches et des marqueurs à tous les participants, y compris ceux assis au fond de la salle. Couvrez le mur avec de grandes feuilles de papier de sorte que l'exercice terminé puisse être sauvegardé et déplacé.

**Étape 2.** Au centre du papier, placez une grande fiche où le problème est exposé et/ou visualisé. Rappelez aux participants que le problème initial est hypothétique et pourra être révisé au cours de l'analyse. À gauche du papier écrivez: «Effets» au-dessus du problème, «Causes» au-dessous et «Causes profondes» au fond (Figure 18).

**Étape 3.** Demandez à chaque participant de dessiner/d'écrire une cause immédiate du problème sur une fiche. Durant ce premier «tour», chaque participant devra présenter deux causes (ce nombre





devra être établi en fonction de la taille du groupe présent). Fixez ces fiches sur le papier au niveau des «causes», les causes similaires étant regroupées ou se chevauchant.

**Étape 4.** Une fois placées toutes les fiches, demandez aux participants de dessiner/d'écrire les raisons de ces causes sur d'autres fiches (une par fiche) et regroupez-les sur le papier. Suivez cette procédure jusqu'à ce que le groupe identifie ce qui paraît être la cause profonde (ou les causes profondes) du problème. Les fiches peuvent devoir être remaniées au fur et à mesure que de nouvelles causes affluent et que les participants en discutent les raisons. Les cartes devront donc être fixées à l'aide de ruban masqué qui peut être collé, décollé et recollé à plusieurs reprises.

**Étape 5.** Une fois que les participants se sont accordés sur les causes et les positions des fiches, fixez les fiches plus solidement.

**Étape 6.** Demandez à des volontaires de tracer des flèches entre les fiches, reliant les causes et les causes profondes au problème.

**Étape 7.** Cette même procédure est ensuite répétée pour les effets, les participants écrivant sur les fiches et identifiant les effets des effets. Les fiches des effets sont ensuite collées solidement et des volontaires tracent des flèches entre elles.

**Étape 8.** Une fois complétée l'analyse du problème, demandez à un volontaire ou à des volontaires de récapituler en commençant par les effets et en descendant à travers le problème jusqu'aux causes puis à la cause profonde. Cela permettra de vérifier que tous les participants ont pris part à l'analyse.

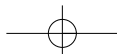
**Étape 9.** Comme pour d'autres méthodes de cette boîte à outils, le diagramme créé dans cet exercice fournit un point central de discussion et de débat, et/ou un tremplin pour passer à une autre méthode comme l'analyse des solutions (Outil 7). S'il existe plus d'une cause profonde, les fiches relatives peuvent être enlevées de la matrice et utilisées dans un exercice de classement (Outil 16 ou 17), les participants identifiant la cause la plus importante.

### COMMENTAIRES ET AVIS

Cet outil est souvent appelé «l'arbre à problèmes», le problème étant représenté par le tronc, les causes par les racines et les effets par les branches.

De nombreux participants disent que c'est leur outil participatif préféré car il leur permet d'entreprendre leur propre analyse et de présenter leur propre opinion plutôt que de fournir des informations pour une analyse faite par d'autres.

Les participants peuvent avoir beaucoup de difficultés à définir le problème, ce qui interrompt l'exercice avant même qu'il ne commence. Pour parer à cet inconvénient, faites-leur comprendre qu'il s'agit d'un problème hypothétique qui peut être révisé par la suite. Ou encore, consacrez un peu de temps à l'identification collective de problèmes prioritaires convenus en utilisant les méthodes décrites dans «l'étape préliminaire».





## Outil 7. Analyse des solutions

**Objectif:** C'est un bon suivi de l'analyse des problèmes (Outil 6) pour identifier les stratégies susceptibles d'affronter les causes des problèmes.

### PROCÉDURE

**Étape 1.** Accrochez la matrice de l'analyse des problèmes au mur et demandez à un volontaire de récapituler, en partant des effets et en descendant à travers le problème jusqu'aux causes et, finalement, aux causes profondes du problème.

**Étape 2.** Demandez aux participants d'écrire/de dessiner sur des fiches les solutions ou stratégies qu'ils estiment adaptées à l'une ou l'autre des causes – une solution ou stratégie par fiche. Essayez de commencer votre travail aussi près que possible des causes profondes. Fixez chaque fiche des solutions/stratégies à côté ou au-dessus de la fiche des causes auxquelles elle se rapporte. Les stratégies/solutions semblables devront être regroupées.

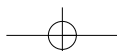
**Étape 3.** Une fois les fiches des solutions mises en place au-dessus des causes, entamez le débat sur l'impact de chaque solution sur la fiche des causes au-dessus, sur le problème lui-même et sur les effets. Demandez aux participants d'écrire/de dessiner les répercussions sur des fiches et placez ces fiches au-dessus ou près des fiches de l'analyse des problèmes.

**Étape 4.** Demandez à un volontaire d'examiner l'analyse des solutions.

**Étape 5.** Cet exercice est un bon précurseur d'autres outils. Les solutions et stratégies identifiées peuvent, par exemple, être placées dans la matrice d'un exercice de classement (Outil 16) suivant des critères comme l'importance de chaque solution/stratégie et sa faisabilité.

### COMMENTAIRES ET AVIS

L'origine de nombreux problèmes forestiers est hors de contrôle ou incompréhensible pour les participants. Durant l'analyse des solutions, on devra garder à l'esprit la complexité du problème, et on évitera les solutions hâtives. Il peut convenir de conduire cet exercice plus tard par rapport à ce que propose la boîte à outils. Abandonnez toutes les causes qui ne peuvent être éliminées et réexaminez-les par la suite dans un cycle successif du processus de pfn.



## Outil 8. Analyse des atouts, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT)

**Objectif:** C'est un excellent cadre d'évaluation qui est idéal à la fois pour les étapes de l'analyse et du S&E du pfn. Il peut être utilisé, par exemple, pour passer en revue des expériences antérieures de politique forestière, pour identifier les atouts et les faiblesses et les extrapoler ensuite à l'avenir afin d'évaluer les opportunités et menaces possibles que présente la politique. Il est aussi largement utilisé dans le S&E; une équipe de facilitateurs de pfn peut, par exemple, conduire une analyse SWOT de ses méthodes et approches à la fin d'un cycle de pfn; demandez à des parties prenantes qui la connaissent de conduire cette analyse.

### PROCÉDURE

FIGURE 19

	Atouts +	Faiblesses -	Opportunités +	Menaces -
	← Dans le passé		À l'avenir →	
Thème à analyser, par ex. La politique forestière	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>
	<div></div>	<div></div>	<div></div>	<div></div>

**Matrice d'une analyse SWOT.**

**Étape 1.** Préparez une matrice à quatre colonnes suffisamment grande pour contenir le nombre maximum de fiches par colonne (Étape 2). Copiez les textes et les flèches de la Figure 19. En faisant visuellement sur la matrice la distinction entre le passé et l'avenir, on évite les confusions.

**Étape 2.** Donnez à chaque participant des fiches et des marqueurs. Il convient de limiter le nombre de fiches par personne par colonne, afin d'éviter que l'exercice ne soit dominé par certains participants. Normalement, quatre fiches par personne et par colonne suffisent pour un groupe de cinq personnes, et une ou deux fiches par personne et par colonne pour un groupe de 30. Comme pour toutes les autres méthodes participatives utilisant des fiches, demandez aux participants d'écrire clairement en grandes lettres et de n'exprimer qu'une seule idée par fiche puisque les fiches seront regroupées.

**Étape 3.** Demandez aux participants de commencer par écrire les atouts avant de s'attaquer aux faiblesses. Demandez-leur ensuite d'aider à grouper les atouts et les faiblesses semblables dans les deux premières colonnes. Demandez à un volontaire de résumer les groupes principaux et de les libeller à l'aide de fiches ou de feuilles de papier A4 de différentes couleurs.

**Étape 4.** Demandez aux participants de réfléchir sur les fiches/groupements des colonnes, des atouts et des faiblesses et de penser aux opportunités futures qui pourraient se présenter si les atouts sont



renforcés et les faiblesses affrontées. Il peut y avoir aussi d'autres opportunités futures non liées aux atouts et aux faiblesses du passé. Les participants devront écrire ces opportunités sur des fiches qui seront placées dans la colonne des opportunités.

**Étape 5.** Demandez aux participants de penser à des menaces futures éventuelles qui pourraient émerger si les faiblesses n'étaient pas affrontées et les atouts renforcés. Ils pourront aussi identifier les menaces non liées aux atouts et faiblesses antérieurs.

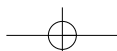
Toutes les menaces doivent être inscrites sur les fiches et placées dans la colonne des menaces. Lorsque la matrice SWOT est complète, à l'instar d'autres méthodes, un volontaire ou des volontaires devraient récapituler pour aider à vérifier.

**Étape 6.** Mis à part le débat et la discussion sur les résultats, une analyse SWOT peut conduire aussi à d'autres étapes du processus de pfn, comme le classement des groupes d'atouts, faiblesses, opportunités et menaces et l'attribution de priorités à ces groupes (les Outils 10 et 16 peuvent servir).

#### COMMENTAIRES ET AVIS

Les participants à l'analyse SWOT peuvent éprouver un sentiment de désarroi si les différences entre *atouts* et *opportunités* et entre *faiblesses* et *menaces* ne sont pas clairement expliquées. Pour éviter cette confusion, il faut souligner que les atouts et les faiblesses se rapportent au passé et au présent, alors que les opportunités et les menaces concernent l'avenir (comme décrit dans la procédure d'utilisation de l'outil). Cette façon d'utiliser l'analyse SWOT peut s'écarter de la manière dont d'autres l'ont appliquée; il est donc important d'analyser ces différences avant le démarrage de l'exercice, afin d'éviter tout malentendu. Il conviendra aussi de conduire l'analyse SWOT par étapes distinctes, en commençant par les atouts et les faiblesses avant de passer aux opportunités et aux menaces.

Un autre moyen efficace d'éviter les malentendus et de simplifier la méthode ultérieurement est de remplacer les colonnes des opportunités et des menaces par une colonne de «recommandations». L'exercice devient alors une analyse des atouts, faiblesses et recommandations.



## Outil 9. Classement des responsabilités, droits et revenus

**Objectif:** Cet outil est connu en anglais sous le nom des 3 R signifiant: *responsibilities, rights* et *revenues*, traduit en français par «Responsabilités, droits et revenus». Il s'agit de l'un des divers modes de classement qui peut être utilisé de différentes façons. Il permet de comparer les opinions des parties prenantes sur qui est responsable de la gestion des forêts, qui détient des droits et qui dégage le plus de revenus/avantages. Il peut dévoiler les causes d'injustices perçues dans le secteur forestier lorsque les responsabilités, les droits et les revenus ne correspondent pas.

### PROCÉDURE

**Étape 1.** Préparez une matrice sur une grande feuille de papier et demandez aux participants d'inscrire toutes les parties prenantes forestières, y compris leur propre groupe, sur un côté de la matrice (voir la Figure 20). Le long du sommet de la matrice écrivez: droits, responsabilités et revenus.

**Étape 2.** Donnez à chaque participant un nombre égal de semences, pierres ou autre type d'unité de comptage et demandez-leur de les répartir dans les cases de la matrice suivant le degré de responsabilité, droit ou revenu que détient chaque partie prenante. Par exemple, si chaque participant reçoit 20 unités à répartir suivant les revenus/avantages que chaque partie prenante tire de la foresterie, le participant qui estime qu'un groupe donné reçoit 25 pour cent environ de ces avantages mettra 5 des 20 unités dans la case des revenus pour cette partie prenante.

**Étape 3.** La matrice complétée fournit une base de discussion. Demandez aux participants ce qu'ils pensent de la répartition des responsabilités, droits et revenus. Demandez-leur de suggérer les causes d'inégalités éventuelles et d'utiliser les unités de comptage pour démontrer ce qu'ils estiment être une répartition désirable et juste entre les parties prenantes.

**FIGURE 20**

	Droits	Responsabilités	Revenus (avantages)
Partie prenante A			
Partie prenante B			
Partie prenante C			
Partie prenante D			
Partie prenante E			

**Matrice de classement des responsabilités, droits et revenus.**



**Ces villageois classent les droits, responsabilités et revenus d'une gamme de parties prenantes forestières (IIRR).**

### COMMENTAIRES ET AVIS

Cet outil est une adaptation d'une autre méthode qui comprend aussi les relations; l'expérience a montré que la cartographie des relations est plus adaptée à l'analyse des relations, si bien que cette quatrième colonne a été abandonnée.

La présente méthode ne vise pas à calculer des montants exacts – par exemple, parler d'argent n'est pas bien vu dans certaines cultures – mais elle permet de faire des comparaisons proportionnelles.

Le mot «revenu» peut faire croire qu'il ne s'agit que d'argent. Si cet exercice a pour objectif l'évaluation des avantages forestiers plus généraux, on pourra remplacer le mot «revenu» par «avantages».

## Outil 10. Attribution de scores

**Objectif:** Une méthode très rapide et polyvalente adaptée aux grands groupes et servant à évaluer leurs opinions à l'égard de différentes options, stratégies ou divers critères. Elle permet, par exemple, d'évaluer le degré de participation à diverses étapes d'un pfn (voir la photo) ou les compétences d'une équipe de facilitateurs et les méthodes utilisées.

### PROCÉDURE

**Étape 1.** Sur une grande feuille de papier, dessinez une cible (Figure 21) et divisez-la en secteurs représentant des critères comme les étapes d'un cycle de pfn.

**Étape 2.** Expliquer le sens de la cible et des critères. Le centre de la cible représente le score le plus élevé et le cercle le plus éloigné, le plus faible. Le score se rapporte à des caractéristiques propres à l'objectif spécifique de cet outil, comme le degré de participation aux étapes d'un pfn.

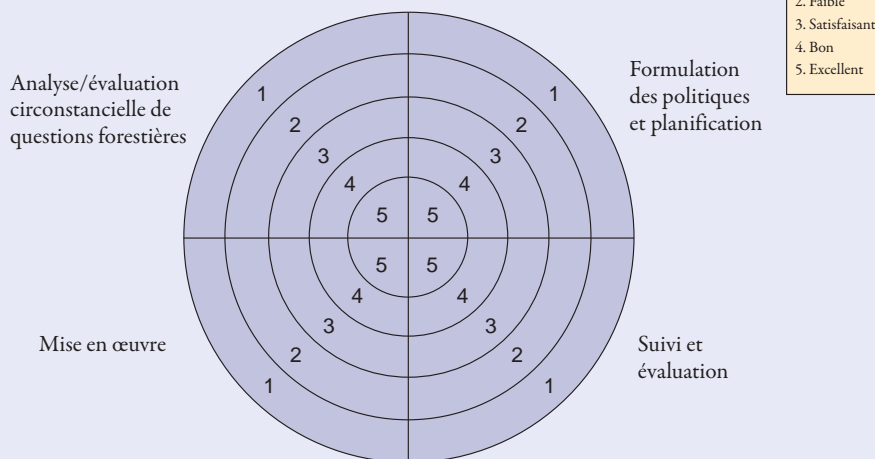
**Étape 3.** Expliquez aux participants que chacun d'entre eux doit inscrire une croix dans chaque secteur indiquant son score pour ce critère. Soulignez que les participants ne doivent pas être influencés par les évaluations des autres.

**Étape 4.** Éloignez la cible du groupe afin que chaque participant puisse marquer ses scores à l'écart. Il convient de n'appeler qu'une personne à la fois à la cible, bien que cela soit difficile avec un groupe élevé de personnes.

**Étape 5.** Laissez aux participants suffisamment de place pour ajouter des commentaires en installant une matrice de deux colonnes près de la cible. Une colonne est réservée aux justifications, où les participants peuvent expliquer pourquoi il ont donné tel score, et l'autre pour les recommandations concernant l'avenir. Les participants doivent inscrire chaque justification et recommandation sur une fiche ou post-it et les fixer sur la matrice (Tableau).

**FIGURE 21**

ÉVALUATION PAR ATTRIBUTION DE SCORES DE LA PARTICIPATION  
DES PARTIES PRENANTES AUX ETAPES D'UN PROCESSUS DE PFN



**Méthode d'attribution de scores.**

**Étape 6.** Une fois complétée, et en fonction du contexte, la cible peut être présentée au groupe et aux facilitateurs pour en débattre.

**Tableau.** Matrice des commentaires.

JUSTIFICATION (2 FICHES PAR PERSONNES AU MAXIMUM)	RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR (2 FICHES PAR PERSONNE AU MAXIMUM)



**Méthode d'évaluation par scores de la participation à différentes étapes d'un pfn en République-Unie de Tanzanie.** Des «X» de couleurs différentes et divers symboles ont été utilisés par les groupes de parties prenantes.

### COMMENTAIRES ET AVIS

Les diverses parties prenantes peuvent exprimer leur évaluation sur la cible à l'aide de différents symboles ou couleurs, comme le montre la photo. Cela donne une idée de la diversité des points de vue des parties prenantes.

Si cette méthode est utilisée pour évaluer les facilitateurs, il conviendra à ces derniers de quitter la pièce pour mettre plus à l'aise les parties prenantes.

Une bonne solution de substitution à cette méthode, qui a permis aux participants d'exprimer plus librement leurs opinions, est le système de l'urne où une boîte est destinée à chaque critère. Les scores seront inscrits sur des fiches comprenant les justifications et les recommandations et introduites dans la boîte.

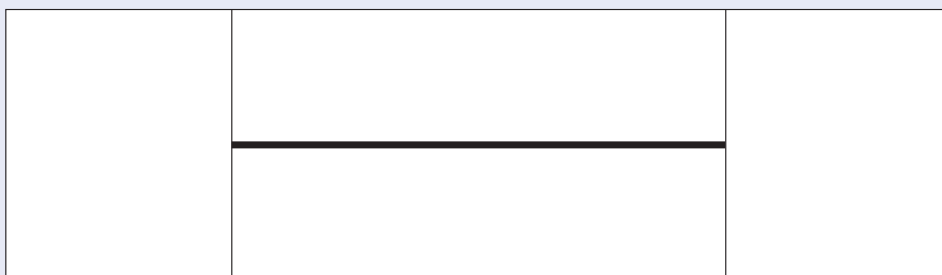
## Outil 11. Diagrammes en H

**Objectif:** Méthode hybride qui associe les éléments de l'analyse SWOT à ceux des exercices de classification, afin d'obtenir une évaluation à la fois qualitative et quantitative. Elle donne de bons résultats à court terme. On l'utilise souvent dans les étapes de l'analyse et du S&E du pfn. Comme pour la méthode d'attribution de scores précédente, elle peut servir à évaluer la performance de l'équipe de facilitation du pfn par rapport, par exemple, au degré de participation aux réunions (c'est l'exemple utilisé ci-dessous).

### PROCÉDURE

**Étape 1.** Prenez une feuille de papier (A1 si vous travaillez avec un groupe, A4 si vous travaillez avec une seule personne) et pliez-la en deux dans le sens de la longueur, puis pliez-la en deux dans le sens de la largeur, et pliez-la de nouveau en deux dans le sens de la largeur. Dépliez maintenant la feuille de papier et inscrivez un grand H le long des plis (Figure 22A). C'est le cadre pour un diagramme en H.

**FIGURE 22A**



**Le diagramme en H.**

**Étape 2.** Au milieu de la partie supérieure du H écrivez un seul mot ou une question simple, par exemple: «L'équipe de facilitation a-t-elle bien conduit le processus de pfn?» ou «Le degré de participation aux réunions a-t-il été suffisant?»

**Étape 3.** À l'extrémité gauche de la ligne centrale horizontale du H écrivez «0» (ou «pas bien» ou dessinez un visage triste). À l'extrémité droite, écrivez «10» (ou «extrêmement bien» ou dessinez un visage souriant).

**Étape 4.** Donnez un marqueur à tous les participants et demandez-leur d'indiquer la valeur/le score qu'ils attribueraient le long de la ligne entre 0 et 10 (ou entre les mots ou les visages).

**Étape 5.** Commencez en donnant à chaque participant trois post-it et demandez-leur d'écrire les raisons négatives qui les ont empêchés d'attribuer le score maximum – une raison par post-it. Si les participants ont besoin de plus de trois post-it, donnez-leur en d'autres. S'ils n'ont qu'une seule raison négative, ils n'ont pas besoin d'utiliser les deux autres post-it. Les raisons peuvent être énoncées verbalement dans un groupe, mais l'utilisation des post-it évite qu'un petit nombre de personnes domine le groupe.

**Étape 6.** Pendant que les participants notent leurs raisons, le facilitateur peut écrire: «Raisons négatives justifiant le score» au sommet de la colonne de gauche du diagramme en H. Une fois que tous les participants ont noté leurs raisons, demandez-leur de coller leurs post-it dans cette colonne.

**Étape 7.** Répétez la procédure pour les raisons positives pour lesquelles les participants n'ont pas donné un zéro. Écrivez au sommet de la colonne de droite du diagramme en H: «Raisons positives justifiant le score» et demandez aux participants de coller leurs post-it positifs dans cette colonne.



FIGURE 22B

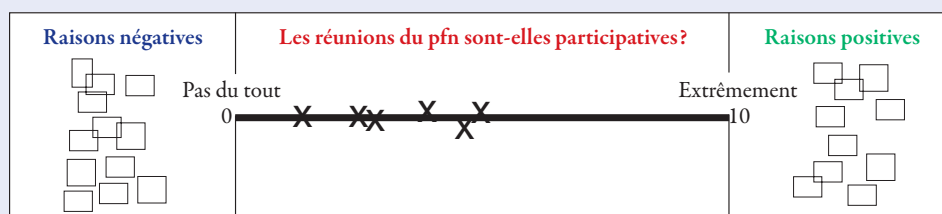


Diagramme en H complété.

**Étape 8.** Demandez à chaque participant de lire à haute voix et brièvement une de ses raisons négatives ou positives. Il n'est pas nécessaire que le reste du groupe approuve ou désapprouve les raisons données par un des participants. C'est simplement une occasion pour chaque participant de se faire entendre et comprendre.

**Étape 9.** Après cet exercice, le groupe peut établir un score de groupe en analysant les différentes raisons positives et négatives et en attribuant un score général entre 0 et 10. Ce score ne doit pas correspondre au simple calcul de la moyenne de tous les scores initiaux. Ce processus est souvent rapide car le groupe a compris les nombreuses raisons justifiant les scores individuels et les participants peuvent normalement atteindre un consensus sur un score de groupe.

**Étape 10.** Inscrivez le score dans la portion supérieure de la partie centrale du diagramme en H.

FIGURE 22C

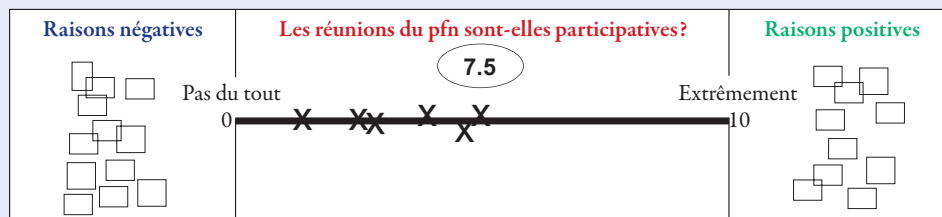


Diagramme en H complété.

**Étape 11.** Suivant l'objectif de cet exercice, demandez aux participants de suggérer des moyens pour améliorer le score. Cette opération peut se faire verbalement, un volontaire inscrivant les idées des autres au bas de la partie centrale du diagramme en H, ou en demandant à chaque participant d'écrire ses suggestions sur des post-it.

### COMMENTAIRES ET AVIS

Cet outil aide les individus et/ou groupes à exposer leurs points de vue et leurs idées d'une manière détendue, ouverte et structurée qui encourage l'expression personnelle, ainsi que la compréhension partagée, et permet d'atteindre un consensus. L'enchaînement logique et le cadre limité que fournit le diagramme en H assure que les débats sont ciblés, spécifiques, progressifs et débouchent sur des actions.

Les résultats de cette méthode peuvent être aisément introduits dans un rapport à l'aide des mêmes mots et symboles utilisés par les participants pour noter leurs points de vue et idées. Cela peut se faire soit en copiant, soit en scannant le diagramme en H.

## Outil 12. Présentation d'affiches avec post-it

**Objectif:** Solution de substitution plaisante aux présentations sur Power Point. Les affiches présentées peuvent rester sur le mur (à la différence d'une présentation Power Point) et être examinées chaque fois qu'il est nécessaire. Les questions et commentaires notés sur les post-it peuvent susciter plus d'informations et de thèmes que ne le ferait l'expression verbale. La session donne le temps aux présentateurs d'assimiler les commentaires et d'y répondre, et aux participants de recevoir une aide pour déchiffrer les termes techniques ou les sigles. Pouvoir faire le tour de la pièce tend à créer une ambiance agréable qui encourage les participants à communiquer et à se détendre. C'est une excellente solution de rechange demandant peu de matériel, pour les parties prenantes qui ne connaissent pas Power Point ou ont du mal à l'employer.

Cette méthode a eu beaucoup de succès comme moyen ouvert et accessible de passer en revue et de réviser les politiques (voir les Commentaires et avis).

### PROCÉDURE

**Étape 1.** Demandez aux participants de préparer des présentations sur des affiches ou des tableaux à feuilles mobiles. Ils peuvent le faire en écrivant leurs présentations en majuscules et en les collant aux affiches, ou en écrivant des listes à puces et/ou en dessinant directement leurs images sur les tableaux à feuilles mobiles.

**Étape 2.** Fournissez des directives pour les présentations afin que les affiches puissent être facilement comparées. Les directives dépendent du thème; les présentations sur l'analyse de la politique forestière, par exemple, peuvent se fonder sur le cadre de l'analyse SWOT.

**Étape 3.** Il conviendra d'installer les affiches le jour précédant la session en laissant entre elles autant d'espace que possible.

**Étape 4.** Chaque groupe de présentateurs dispose de 10 à 15 minutes (voir l'Encadré sur l'emploi du temps) pour résumer les points saillants de son affiche. Pendant la présentation, et pendant les 5 minutes suivantes, d'autres participants écriront leurs questions ou commentaires sur des post-it qui seront ensuite collés sur l'affiche sur le thème en jeu ou à côté. Aucune question verbale n'est autorisée à partir de ce moment-là.

**Étape 5.** Après chaque présentation, tous les participants passent à l'affiche suivante et répètent la procédure avec leur groupe de présentation.

**Étape 6.** Une fois effectuées toutes les présentations, les participants auront le temps de revoir leurs affiches et d'ajouter d'autres commentaires, pendant que les présentateurs lisent et réunissent les post-it similaires sur leurs affiches, en réfléchissant à la manière de répondre aux questions/commentaires.

**Étape 7.** En commençant par la première affiche présentée, le groupe passe d'une affiche à l'autre, 5 minutes étant accordées à chaque présentateur pour répondre aux questions et commentaires des post-it.

**Étape 8.** Une fois les réponses données, si quelques points exigent d'autres clarifications ou ont été mal interprétés, quelques minutes peuvent être destinées aux questions et réponses verbales, mais cette interruption ne doit pas déboucher sur un débat proprement dit. Il existe de meilleurs outils de débat comme la méthode du débat à découvert (Outil 14).



### EMPLOI DU TEMPS DE LA SESSION (EN FONCTION DU NOMBRE DE PRÉSENTATIONS)

- Dix minutes pour chaque présentation d'affiche.
- Cinq minutes pour écrire les questions et commentaires et les fixer sur l'affiche.
- Quinze minutes après la fin des présentations d'affiches pour des commentaires additionnels et la préparation des réponses.
- Cinq minutes par affiche, pour répondre aux commentaires et questions des post-it.
- Cinq minutes pour une clarification verbale, le cas échéant.

### COMMENTAIRES ET AVIS

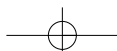
L'établissement de l'emploi du temps de la session est complexe, il est donc important de l'écrire clairement sur l'affiche et de désigner un surveillant pour garantir qu'il est respecté.

Rappelez aux présentateurs qu'ils ne devront pas lire le contenu intégral de leurs affiches ni s'attarder sur le cadre général ou les introductions. L'analyse – les atouts et les faiblesses, par exemple – est la partie la plus intéressante et importante de la présentation.

Rappelez aux répondants d'écrire clairement, si possible en majuscules et avec une seule question ou un seul commentaire par post-it. Cela facilitera le regroupement des post-it.

Les participants ont souvent du mal à ne pas répondre verbalement aux questions; le facilitateur devra donc insister dès le début sur la règle qui impose d'écrire les commentaires sur les post-it.

Une adaptation a été utilisée avec succès pour conduire les examens des politiques. Pour ce faire, écrivez les politiques pertinentes en caractères suffisamment grands pour être lus à distance. Si l'examen doit s'effectuer avec différents groupes de parties prenantes, choisissez les articles des politiques qui les concernent le plus – ne les inondez pas d'informations inutiles. Les affiches résultantes peuvent rester sur les murs d'un édifice public, comme la salle d'un village. Mettez les instructions écrites relatives à la procédure, les post-it et les marqueurs à portée de main. On peut alors organiser une réunion pour débattre des commentaires.





## Outil 13. Remue-méninges pour la synthèse des problèmes

**Objectif:** Moyen simple mais efficace et démocratique de recueillir les points de vue collectifs d'un groupe de parties prenantes. Il a plusieurs objectifs. Comme étape préliminaire d'un débat, par exemple, permettant à des groupes distincts de parties prenantes de clarifier leur opinion/position avant de les présenter au groupe multi-parties prenantes.

### PROCÉDURE

**Étape 1.** Distribuez un nombre égal de fiches et un marqueur à tous les participants. Expliquez qu'il s'agit d'un exercice démocratique, et limitez le nombre de cartes distribuées; un groupe de 10, par exemple, peut recevoir 10 fiches par personne, un groupe de 40 une fiche par personne.

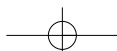
**Étape 2.** Demandez aux participants d'écrire une idée/déclaration claire par fiche concernant le problème examiné.

**Étape 3.** Fixez les fiches sur le mur ou sur un grand tableau. Demandez des explications si le contenu d'une fiche n'est pas clair.

**Étape 4.** Demandez aux participants de regrouper les fiches similaires et de résumer les regroupements principaux sur des feuilles de papier A4.

### COMMENTAIRES ET AVIS

Une fois les fiches groupées de façon à identifier les domaines pour lesquels les participants sont parvenus à un consensus sur les problèmes, on peut entreprendre un classement (Outils 16 et 17) pour établir les priorités.



## Outil 14. Débat à découvert

**Objectif:** Cet outil sert à niveler les divergences en matière de communication dans les débats multi-parties prenantes lorsque se présentent des inégalités de pouvoir entre les participants. Il restreint les dominateurs et offre des opportunités à d'autres participants de prendre part. Il fournit aussi une plateforme appropriée pour exprimer des doléances et pour une confrontation constructive – il permet l'écoute des points de vue mais évite les arguments face à face. Il peut tenir lieu d'exutoire quand la tension règne dans une réunion<sup>3</sup>.

### PROCÉDURE

**Étape 1.** Demandez aux participants de reformer des groupes distincts de parties prenantes.

**Étape 2.** Demandez à chaque groupe de préparer deux déclarations de position (leur nombre dépend du nombre de groupes – 10 déclarations d'opinion peuvent prendre au moins deux heures de débat). Ces déclarations doivent contenir tant le problème perçu que leur justification et des recommandations pour le surmonter. Les déclarations peuvent se fonder sur les résultats de l'analyse des problèmes (Outil 6), de l'analyse SWOT (Outil 8) ou du remue-ménages pour la synthèse des problèmes et solutions (Outils 13 et 15). En préparant leurs déclarations, les participants de chaque groupe doivent s'efforcer d'atteindre un consensus ou de trouver un compromis. Si cela s'avère impossible par le



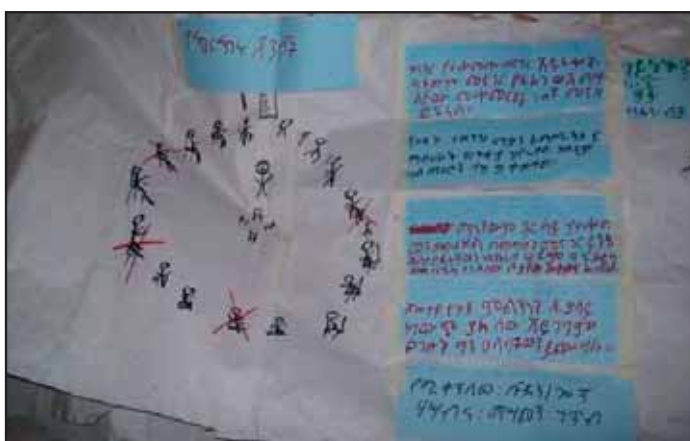
**Débat à découvert multi-parties prenantes sur la politique forestière aux Philippines. Avant le débat, les différents groupes de parties prenantes ont préparé leur déclaration de position lors de réunions d'une demie journée, en utilisant les méthodes décrites dans cette boîte à outils. Sur les murs sont affichés les résultats d'une analyse SWOT de diverses questions de politique forestière, chaque groupe de parties prenantes utilisant des fiches de couleurs différentes. Les domaines de désaccord apparus lors de l'analyse SWOT ont servi de base au débat à découvert qui a été estimé une méthode adaptée pour s'attaquer à des litiges de manière constructive.**

<sup>3</sup> Il est appelé «fishbowl debate» en anglais à cause du cercle formé par les participants (le bocal) avec les «poissons» au milieu.

biais de la discussion, on peut entreprendre un classement (Outil 16) au sein du groupe. Accordez suffisamment de temps à ce travail interne du groupe de parties prenantes.

**Étape 3.** Chaque groupe désigne ensuite un porte-parole qui collabore avec le reste du groupe pour préparer la justification de la déclaration de position en citant des preuves et expériences à son appui.

**Étape 4.** La disposition des chaises pour un débat à découvert permet d'aplanir les difficultés de communication. Disposez les chaises de façon à former un grand cercle (le bocal) sans table devant les participants (Photo). Assurez-vous que les chaises formant le cercle sont en nombre suffisant pour faire asseoir tous les participants mais évitez les chaises supplémentaires pour encourager les participants à s'asseoir dans le cercle. Mettez quatre ou cinq chaises en face l'une de l'autre au milieu du cercle (où les «poissons» devront s'asseoir). Installez un tableau à feuilles mobiles ou un simple tableau de manière à ce que tous les participants assis puissent le voir, et fixez toutes les déclarations de position ou les problèmes des groupes sur ce tableau, en inscrivant sur chaque déclaration le nom du groupe de parties prenantes qui l'a présentée. On peut installer un seul microphone pour les chaises centrales, s'il vous en disposez, afin de garantir qu'une seule personne parle à la fois. Cependant, le microphone n'est pas nécessaire pour assurer le succès de l'exercice.



**Une illustration simple d'un débat à découvert sur un tableau à feuilles mobiles, avec des règlements concis écrits sur des fiches placées à côté. C'est un bon moyen d'expliquer clairement les règlements aux participants.**

**Étape 5.** Demandez aux participants de s'asseoir sur les chaises du cercle extérieur. Expliquez-leur la méthode du débat à découvert à l'aide d'un diagramme visuel portant des instructions écrites claires (voir la photo) et avec un facilitateur qui démontre comment la méthode se déroule en pratique. La principale règle est que seules les personnes assises au milieu du bocal à poissons – les «poissons» – sont autorisées à parler. Une chaise au milieu est réservée au «justifiant» de la déclaration, les autres chaises étant pour les répondants.

**Étape 6.** Les groupes de parties prenantes présentent un à un leur déclaration de position assortie de matériel d'appui (produits des exercices précédents) s'il est disponible. Le porte-parole du premier groupe justifie la déclaration de ce groupe et peut se déplacer et s'adresser, s'il le souhaite, aux personnes assises dans le cercle extérieur, avant de s'asseoir sur une des chaises centrales pour le

**EMPLOI DU TEMPS DE LA SESSION (EN FONCTION DU NOMBRE DE DÉCLARATIONS, DU TEMPS DISPONIBLE ET DE L'INTÉRÊT DES PARTICIPANTS POUR LES DÉCLARATIONS)**

- Dix minutes pour la justification initiale.
- Une minute pour chaque commentaire d'un répondant.
- Une minute pour chaque réponse du justifiant à un commentaire.
- En général, chaque déclaration est débattue entre 15 et 30 minutes environ.

reste du débat. Le débat commence maintenant; les participants désirant répondre à la justification sortent du cercle extérieur pour s'asseoir sur une chaise vide au milieu. Il peut y avoir autant de répondants qu'il y a de chaises au centre, et les répondants parlent dans l'ordre de leur arrivée au milieu du cercle. Le justifiant peut répondre, s'il le souhaite, à chaque commentaire. Pour plus de clarté, il est conseillé à chaque répondant de dire s'il approuve ou désapprouve la déclaration de position dès qu'il arrive au centre. Une fois énoncé son commentaire, le répondant devra quitter le cercle central pour laisser la place à d'autres, de même si le temps qui lui est accordé est dépassé (voir l'encadré sur l'emploi du temps). Il retourne alors au cercle extérieur et attend jusqu'à ce qu'un autre répondant au moins ait parlé et qu'une chaise se libère au centre avant de pouvoir y retourner.

**Étape 7.** Bien que le débat à découvert puisse se terminer après la discussion de toutes les déclarations de position, il peut convenir de conclure la session en les examinant une à une et en demandant aux participants qui d'entre eux les approuve et qui les désapprouve; on peut ainsi identifier les déclarations où les participants sont proches d'un consensus, et celles pour lesquelles un consensus est improbable; ces informations serviront aux étapes suivantes du processus de pfn. La clôture de la session peut se dérouler de diverses manières. Une méthode consiste à demander tout simplement aux participants de lever la main pour indiquer leur accord ou désaccord. Une autre consiste à fixer des étiquettes portant les mots «Accord» ou «Désaccord» sur des côtés opposés de la salle et de demander aux participants de se mettre debout sous l'étiquette qui exprime leur opinion au fur et à mesure que les déclarations sont examinées. Les participants qui n'approuvent ni ne désapprouvent très fortement, peuvent se tenir en un point donné, entre les deux étiquettes. Une façon plus précise, qui a été expérimentée avec succès à ce point, consiste à conduire un classement des priorités (Outil 16). Pour ce faire, les participants reforment leur groupe pour effectuer le classement. Une fois que tous les classements des parties prenantes ont été incorporés dans une matrice, les scores totaux peuvent révéler quelles déclarations sont les plus susceptibles d'obtenir un consensus et lesquelles le sont moins.

La session peut être clôturée en demandant aux participants s'ils ont changé d'avis pendant le débat et pourquoi, mais le facilitateur doit veiller à ce que cette question ne relance pas le débat!



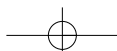
### COMMENTAIRES ET AVIS

La force de cette méthode réside dans l'assurance que le débat n'est pas dominé par un ou quelques individus, et la création d'une situation qui permet au facilitateur de se mettre à l'écart et de ne pas influencer les résultats. Elle permet aux participants de comprendre les différents points de vue et peut encourager des expressions d'empathie, voire même de culpabilité, de la part des décideurs à mesure que leur sont révélées les conséquences de leurs décisions. En ce qui concerne la matrice de l'analyse des parties prenantes (Figure 9), cette méthode assigne un pouvoir à celles de la case B et responsabilise celles de la case C – dirigeant ainsi les participants vers la case A de la matrice.

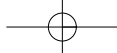
Cependant cette méthode a une faiblesse qui consiste dans le fait que les participants ne se sentent pas tous à l'aise lorsqu'ils se trouvent au milieu du «bocal à poissons» et doivent se justifier ou répondre verbalement. C'est pourquoi il importe de ne pas se baser sur une seule méthode dans une réunion multi-parties prenantes; certains participants pourraient préférer les méthodes utilisant des fiches.

D'une importance extrême sont la gestion du temps et l'application des règles dans un débat à découvert, notamment au cours des 15 premières minutes environ, pendant que les règles s'établissent et sont assimilées. Tous les participants – qu'il s'agisse de directeurs ou de villageois – doivent être traités de la même manière pour ce qui a trait au temps alloué à leurs commentaires, par exemple. Le facilitateur doit préparer des fiches de pointage indiquant «2 minutes», «1 minute», «30 secondes» et «Stop!» et les fiches d'instructions doivent porter l'indication «Silence dans le cercle extérieur» et «Passez au cercle extérieur». Ces instructions peuvent être communiquées à voix basse par le facilitateur qui se déplace autour du cercle extérieur pour ne pas déranger ou distraire les participants.

Plusieurs outils sont un bon suivi du débat à découvert, comme le remue-méninges pour la synthèse des stratégies/solutions (Outil 15) pour s'attaquer aux problèmes soulevés pendant le débat à découvert, suivi d'un exercice de classement des priorités (Outil 16) ou d'enchère des priorités (Outil 17).







## Outil 15. Remue-méninges pour la synthèse des stratégies/solutions

**Objectif:** Semblable au remue-méninges sur les problèmes, c'est un système démocratique permettant la synthèse de solutions importantes par les groupes.

### PROCÉDURE

**Étape 1.** Si cet outil s'utilise comme suivi d'un autre, tel le débat à découvert (Outil 14), l'analyse des problèmes (Outil 6), l'analyse SWOT (Outil 8), le remue-méninges pour la synthèse des problèmes (Outil 13), les résultats de cet exercice devraient être affichés sur le mur ou un tableau en guise de référence. À côté, placez une autre grande feuille de papier ou un tableau pour les résultats de cet exercice.

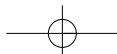
**Étape 2.** Les stratégies doivent être réalisables pour pouvoir établir des critères tels que «dans les limites des ressources existantes», ou «dans les deux prochaines années». Ces critères devront être écrits clairement pour que les parties prenantes les retiennent.

**Étapes successives.** Suivez les étapes de l'Outil 13, et demandez aux participants d'écrire des solutions au lieu des problèmes sur leurs fiches.

### COMMENTAIRES ET AVIS

Une variation intéressante de cette méthode, lorsqu'elle est conduite dans un groupe multi-parties prenantes, est l'emploi de fiches de différentes couleurs pour distinguer les groupes. Cette pratique permet de faire la distinction entre les stratégies plus appréciées par les parties prenantes et celles qui le sont moins.

Parmi les bons outils de suivi de cet exercice figurent le classement des priorités (Outil 16) et l'enchère des priorités (Outil 17).



## Outil 16. Classement des priorités

**Objectif:** Une méthode simple mais efficace pour l'établissement des priorités. Un excellent instrument de soutien aux prises de décisions collectives.

### PROCEDURE

**Étape 1.** La matrice de classement des priorités (Figure 20) devrait être tracée sur de grandes feuilles de papier que l'on fixera au mur. Lorsque la méthode est utilisée avec un groupe multi-parties prenantes, les noms des différents groupes devront figurer le long d'un axe et les stratégies le long de l'autre (Option 1). L'Option 2 prévoit une autre façon d'utiliser la matrice, les stratégies étant classées par catégories pour créer une matrice de décisions.

**Étape 2.** Demandez aux participants de reformer leurs groupes pour discuter de leurs stratégies et de les classer par ordre de priorité. Dans le cas, par exemple, de trois stratégies, à celle considérée comme la plus importante – la plus haute priorité – sera assigné le numéro 3, à la suivante le numéro 2 et à la troisième, la moins importante, le numéro 1. Le nombre de stratégies détermine le score le plus élevé possible. Lorsque l'on utilise l'option 2, on suit la même procédure, les stratégies recevant un ordre de priorité pour chaque critère différent.

**Étape 3.** Une fois remplie la matrice, on calcule le score pour chaque stratégie, afin d'identifier la stratégie jugée la plus acceptable par l'ensemble du groupe (celle qui obtient le score le plus élevé) et celle qui est estimée la moins acceptable (celle qui obtient le score le plus faible). Voir l'Encadré des commentaires et avis pour plus d'informations.

**FIGURE 20**

#### Option 1

	Stratégie 1	Stratégie 2	Stratégie 3
Partie prenante A			
Partie prenante B			
Partie prenante C			
Partie prenante D			
Partie prenante E			
<b>Total</b>			

#### Option 2

	Stratégie 1	Stratégie 2	Stratégie 3
Faisabilité générale			
Coûts et intrants			
Avantages et opportunités			
Inconvénients et risques			
<b>Total</b>			

**Matrice de classement des priorités.**

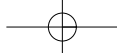
	ХОНОРABLE	ХОНОРABLE	ХОНОРABLE	СУМ	БОА		
1. Хоргошгийн тэсвэрлэх байдлыг хангах	4	3	1	5	2	15	III
2. Хоргошгийн тэсвэрлэх байдлыг хангах (хэрэгжүүлэх)	1	1	4	1	4	11	V
3. Хоргошгийн тэсвэрлэх байдлыг хангах	5	2	2	3	3	14	XII
4. Хоргошгийн тэсвэрлэх байдлыг хангах	2	5	3	1	1	16	II
5. Хоргошгийн тэсвэрлэх байдлыг хангах	3	3	4	5	1	19	I

**Résultats d'un exercice de classement des priorités.** Les parties prenantes forestières figurent le long du sommet de la feuille, les recommandations de politique forestière présentées auparavant lors du débat à découvert sont affichées de haut en bas à gauche de la feuille. Il y avait cinq recommandations si bien que le score allait de 5 pour la plus haute priorité à 1 pour la plus faible. À l'extrême droite de la feuille les scores totaux étaient inscrits en chiffres romains pour montrer le classement général.

### COMMENTAIRES ET AVIS

Expliquez bien que plus le score est élevé, plus grande est la priorité assignée à la stratégie: 1 représente la priorité la plus faible et non pas la plus haute.

Il faut tenir compte des grands écarts entre les préférences des parties prenantes et en discuter avant toute décision prise sur la base des résultats de cet exercice.



## Outil 17. Enchère des priorités

**Objectif:** Une méthode dynamique et amusante de réaliser le classement des priorités. Elle peut être utilisée avec des groupes multi-parties prenantes pour les encourager à négocier en vue d'atteindre un compromis ou un consensus sur des stratégies – concernant, par exemple, les résultats des Outils 14 et 15.

### PROCÉDURE

**Étape 1.** Écrivez les «objets» de l'enchère – comme des recommandations pour la politique forestière résultant, par exemple, des Outils 14 et 15 – sur des feuilles de papier ou des fiches, un objet par fiche. Fixez les fiches au mur ou sur un tableau bien visible. Pendant l'enchère, les groupes de parties prenantes achèteront des objets (les fiches) qui seront placés sur le tableau à feuilles mobiles du groupe acheteur (voir l'Étape 2).

**Étape 2.** Divisez les participants en groupes (voir les commentaires et avis pour des suggestions de groupe) et faites asseoir chaque groupe à une certaine distance l'un de l'autre. Mettez un tableau à feuilles mobiles sur le mur à côté de chaque groupe.

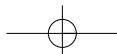
**Étape 3.** Introduisez les objets/stratégies à vendre aux enchères. Veillez à ce qu'ils soient tous bien compris par tous les participants. Puis expliquez la procédure de l'enchère.

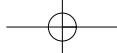
**Étape 4.** Chaque groupe reçoit 100 unités de valeur servant à faire une offre pour les stratégies qu'il estime être prioritaires. Écrivez «100 unités» à côté du nom de chaque groupe de parties prenantes sur le tableau à feuilles mobiles. Les membres de chaque groupe devraient débattre des stratégies qu'ils estiment prioritaires et réfléchir au nombre d'unités de valeur qu'ils entendent affecter à chacune.

**Étape 5.** Présentez les stratégies l'une après l'autre et demandez aux groupes de faire une offre. Les offres doivent toujours commencer par 1 unité de valeur. Continuez à accepter les offres jusqu'à ce qu'un groupe offre un prix supérieur à celui que les autres sont disposés à payer. Écrivez le montant que le groupe acheteur a payé sur la fiche de la stratégie et collez cette fiche sur le tableau à feuilles mobiles du groupe. Déduisez le nombre d'unités dépensées du bilan du groupe, pour que les participants sachent combien il leur reste à dépenser pour d'autres stratégies.

**Étape 6.** Lorsque tous les «objets» auront été achetés, pour conclure la session demandez aux groupes de parties prenantes d'expliquer la raison pour laquelle ils ont acheté les stratégies et pourquoi ils leur ont affecté ces montants.

**Étape 7.** Enlevez les fiches représentant les stratégies du tableau à feuilles mobiles du groupe et affichez-les sur un mur ou un tableau suivant l'ordre des montants dépensés. Cela donne une indication du classement collectif des stratégies.





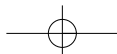
### FORCES ET LIMITATIONS DE LA MÉTHODE ET COMMENTAIRES

Si deux groupes seulement font une offre pour une stratégie, le montant payé pour cette stratégie ne reflète que la valeur qui lui est donnée par ces deux groupes, et non pas l'ordre de priorité attribué collectivement. Le facilitateur devra noter le nombre de groupes faisant une offre pour chaque stratégie et le montant que chacun a offert, afin d'identifier les divergences entre les priorités attribuées par les parties prenantes.

Si l'on utilise cette méthode pour déterminer un résultat important, comme la formulation de recommandations à introduire dans une politique forestière, l'établissement collectif des priorités devrait être vérifié par une méthode de classement additionnelle (comme l'Outil 16) pour valider les résultats.

Les groupes devraient être formés en fonction de l'objectif de cet exercice. Pour évaluer les différences de priorités entre un groupe et un autre, par exemple, divisez le groupe en différents groupes de parties prenantes pour conduire l'exercice. Cependant, si l'objectif est de promouvoir la compréhension et de diriger les groupes multi-parties prenantes vers un consensus, formez des groupes multi-parties prenantes.

Le facilitateur devra jouer le rôle de commissaire-priseur, accélérant les procédures, annonçant «3, 2, 1, vendu!» et utilisant un marteau improvisé pour frapper sur la table lorsque la stratégie est «vendue».



## Outil 18. Création d'une boîte à outils et d'un plan d'action

**Objectif:** Cet outil aide les participants à créer les étapes pratiques, les responsabilités et les méthodes servant à mettre en œuvre les stratégies. Il sert aussi à encourager la recherche d'un consensus et d'un compromis lorsque des groupes multi-parties prenantes planifient de concert. Il peut également être utilisé au début d'un cycle de pfn pour aider une équipe de facilitation de pfn à planifier ses activités.

### PROCÉDURE

**Étape 1.** Cet exercice se base sur la discussion et l'accord de groupes multi-parties prenantes concernant la manière de remplir deux matrices – l'une pour la boîte à outils et l'autre pour le plan d'action. Les matrices (voir les exemples après l'Étape 5) devraient être préparées sur de grandes feuilles de papier et fixées au mur ou sur de grands tableaux.

**Étape 2.** Les participants peuvent être divisés en quatre ou cinq groupes; à chaque groupe sont assignées des objectifs ou stratégies spécifiques à planifier sur des matrices distinctes. Chaque groupe de planification devrait comprendre des membres de différents groupes de parties prenantes. Une façon de procéder est de fixer une feuille de papier à chaque matrice avec l'espace servant à ne contenir que les noms d'un nombre fixe de personnes, et de laisser les participants choisir leur propre groupe/matrice. Si la matrice choisie est déjà remplie ou le groupe ne peut admettre d'autres membres, ils devront s'inscrire sur une autre matrice et choisir un autre groupe. Si l'enchère des priorités (Outil 17) était conduite avec des groupes multi-parties prenantes, ces mêmes groupes pourraient continuer à travailler ensemble pour créer une boîte à outils et un plan d'action pour les mêmes stratégies qu'ils ont achetées à l'enchère.

**Étape 3.** Il convient normalement que les groupes s'occupent d'abord de la matrice de la boîte à outil, avant de passer au plan d'action. Chaque groupe devrait charger un de ses membres de remplir la matrice. On pourra aussi utiliser des fiches (voir les commentaires et avis de l'encadré). Une fois les matrices remplies, une présentation par groupes tournants (Outil 19) est une bonne façon de promouvoir un examen critique des résultats.

**Étape 4.** L'objectif indiqué dans les matrices peut être adapté en fonction des résultats d'autres outils, comme les solutions/stratégies de l'analyse des solutions (Outil 7), les opportunités de l'analyse SWOT (Outil 8), le remue-ménages pour la synthèse des stratégies (Outil 15) et les résultats du classement des priorités (Outil 16) et de l'enchère des priorités (Outil 17).

Matrice de la boîte à outils

OBJECTIF Par ex. Stratégie	QUELLE méthode et COMMENT l'appliquer	QUI utilisera la méthode	ATOUTS de la méthode	LIMITATIONS/RISQUES de la méthode
	Principales étapes et avis, par ex. Méthodes d'organisation d'un atelier			
	1. 2. 3.			

**Matrice de planification du plan d'action**

<b>Objectif?</b> Par ex. la stratégie forestière à mettre en œuvre	<b>But</b> Le changement/résultat souhaité	<b>Quelles activités?</b> Par ex. organisation d'ateliers	<b>Qui est responsable de la mise en œuvre de cette activité?</b>	<b>Résultats</b> Résultats mesurables escomptés de cette activité	<b>Quand</b> Dates limites pour l'obtention des résultats	<b>Ressources</b> Quelles ressources sont nécessaires/disponibles
		1.				
		2.				
		3.				
		4.				
		1.				
		2.				
		3.				
		4.				

**COMMENTAIRES ET AVIS**

Dans un groupe multi-parties prenantes, cet outil devrait être utilisé seulement après que plusieurs autres méthodes ont permis aux participants de se comprendre et de formuler des stratégies mutuellement acceptables et réalisables, comme les présentations d'affiches avec post-it (Outil 12) suivies du débat à découvert (Outil 14) et du classement des priorités (Outil 16) de l'Option 2.

Les groupes ne doivent pas être trop nombreux. De petits groupes de 5 à 15 membres, avec une personne qui remplit la matrice, conviennent s'ils sont capables d'analyser et de discuter en vue d'atteindre un compromis et d'accepter au besoin le point de vue de la majorité. Avec des groupes plus nombreux, il peut convenir d'utiliser des fiches pour regrouper certains points et donc plusieurs fiches.

Si les plans d'action ont besoin d'être détaillés et approfondis, il peut convenir de transformer le processus en un cadre logique intégral ou un processus de planification orienté vers l'objectif.

La composition du groupe est l'enjeu principal de cet exercice. Lors d'expériences précédentes, il fallait qu'au moins un représentant de chaque groupe de parties prenantes représente volontairement chaque groupe de planification, autrement ces groupes de planification n'auraient pu poursuivre leurs opérations. Certaines contributions des groupes multi-parties prenantes peuvent être générées par une présentation par groupes tournants (Outil 19) pour examiner les plans.



## Outil 19. Présentation par groupes tournants

**Objectif:** Cette méthode permet d'éviter les groupes élitaires et les présentations non participatives lors des réunions/ateliers, tout en encourageant la participation, l'écoute active et le contrôle par les pairs.

### PROCÉDURE

**Étape 1.** Placez un écran ou un tableau (selon que les présentations seront sur affiches ou par projection) devant le public. Les tables et les chaises doivent être disposées en U, avec des chaises supplémentaires devant pour les présentateurs et quatre tables et chaises alignées le long d'un côté du U pour les membres des groupes qui doivent pouvoir voir la présentation (Photo).

**Étape 2.** Sur une grande feuille de papier ou un tableau à feuilles mobiles préparez une matrice avec les noms des équipes de présentation dans la première colonne, suivie d'une colonne pour chacun des quatre critères à évaluer. Si des scores doivent être assignés, une cinquième colonne pourra être ajoutée pour le score total (encadré des Commentaires et avis). La matrice doit être placée derrière le groupe pour que tous les participants puissent la voir. Chaque membre du groupe évalue un critère, qui sera écrit sur une étiquette placée sur sa table et ce, pour rappeler aux présentateurs les thèmes à développer dans leur présentation. Les critères choisis dépendent de l'objet et du contexte de la présentation. Voici différents critères pour évaluer les plans de renforcement de la participation aux pfn:

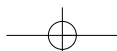
- A. Est-il adapté à l'objet et au contexte? Les méthodes les plus adaptées sont-elles incluses dans la boîte à outils, et doivent-elles être utilisées de la manière la plus conforme à l'objet et au contexte?
- B. Est-il participatif? La boîte à outil et le plan englobent-ils les principales parties prenantes?
- C. Est-il réalisable et pratique? Le plan peut-il être mis en œuvre avec les ressources et le temps disponibles?
- D. Quels sont les rôles et responsabilités? Sont-ils clairement définis et assignés de façon appropriée?

### EMPLOI DU TEMPS DE LA SESSION (EN FONCTION DU NOMBRE DE DÉCLARATIONS, DU TEMPS DISPONIBLE ET DE L'INTÉRÊT MANIFESTE DES PARTICIPANTS POUR LES DÉCLARATIONS)

- De 10 à 20 minutes pour chaque présentation.
- De 5 à 10 minutes pour les questions des participants, membres d'un groupe ou facilitateurs.
- De 1 à 3 minutes pour que chaque membre du groupe puisse commenter le critère qui lui a été assigné.
- Les membres du groupe ont le dernier mot, sans réponse de la part des présentateurs. Après chaque présentation et la permutation du groupe, les présentateurs suivants sont appelés.

**Étape 3.** Un nouveau groupe est formé pour chaque présentation. Les membres du groupe peuvent être des volontaires ou être désignés par le facilitateur. Le groupe peut aussi comprendre un mélange adéquat de différents représentants de parties prenantes.

**Étape 4.** Il faudra nommer un preneur de notes pour résumer les commentaires de chaque membre du groupe; il utilisera des listes à tiret, des paraphrases et devra écrire clairement. Ces notes seront ensuite fixées à la matrice derrière le groupe. C'est une tâche stimulante, et le preneur de notes doit être compétent et connaître le sujet.







**Présentation d'un plan d'action et d'une boîte à outils visant à renforcer la participation des parties prenantes aux pfn en République-Unie de Tanzanie. À droite se trouve le groupe formé de participants provenant de différents groupes de parties prenantes, chacun évaluant les boîtes à outils et les plans suivant un critère particulier. Les membres du groupe font des commentaires et attribuent un score de 0 à 10.**

### COMMENTAIRES ET AVIS

Le groupe tournant a pour objectif d'encourager la participation aux présentations et de renforcer la compréhension des plans et la confiance dans leur bien-fondé grâce à l'analyse de leur contenu. Sachant qu'ils devront être évalués par un groupe, les présentateurs sont incités à redoubler d'efforts pour améliorer leurs présentations.

Il est important d'encourager les commentaires critiques de la part des membres du groupe; appliquez donc le principe: «soyons cruels pour être indulgents».

Après leurs commentaires, les membres du groupe peuvent attribuer aussi des scores de 0 à 10, ce qui rend plus dynamique la procédure et encourage les groupes à être encore plus critiques dans leurs présentations. Le bien-fondé du score devrait être discuté avec les participants; il pourrait convenir d'affronter la question avec légèreté, conférant un prix symbolique au gagnant.



## Outil 20. Interviews semi-structurées

**Objectif:** Le questionnaire guidé est un bon outil pour le facilitateur de pfn qui cherche à tirer parti au maximum des autres méthodes comprises dans cette boîte à outils. L'outil a été mis à la fin de la boîte car il est souvent trop utilisé.

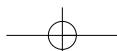
### PROCÉDURE

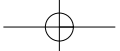
Lorsque vous utilisez une liste de contrôle pour vos interviews, assurez-vous que les questions ne sont pas closes (c'est-à-dire qu'il suffit de répondre par oui ou par non) ou qu'elles ne se fondent pas sur des hypothèses, comme dans le cas d'un intervieweur qui, ignorant le contexte, demanderait à une partie prenante: «Quelles interventions sont-elles nécessaires pour rendre plus efficace votre gestion forestière?». Une telle question laisse entendre que les pratiques de gestion appliquées jusqu'ici sont inefficaces, et l'utilisation du terme «nécessaire» peut aussi susciter la présentation d'une liste interminable de matériels jugés indispensables par le répondant.

Ci-dessous figurent des débuts de questions ouvertes. Celles qui commencent par «Pourquoi?» sont particulièrement importantes dans les approches participatives car elles permettent de comprendre le point de vue et les justifications du répondant, et de voir les problèmes à travers ses yeux.

Pourquoi y avait-il... ?  
Pourquoi y a-t-il ... ?  
Pourquoi est-ce que ... ?  
Quelle est votre réaction ... ?  
Expliquez comment ... ?  
Expliquez ce que... ?  
Expliquez qui ... ?  
Dans le passé, qu'est-ce qu'on ... ?  
À l'avenir qu'est-ce qui sera ... ?  
Quelles sont les causes ... ?  
Quels sont les effets... ?  
Quels sont les atouts... ?  
Quelles sont les limitations... ?  
Que suggérez-vous pour améliorer... ?

Lorsque vous conduisez des interviews semi-structurées il importe de faire en sorte que les répondants soient parfaitement à l'aise. Il convient donc de commencer par de menus propos et d'éviter de vous lancer immédiatement dans les questions. À l'instar des autres méthodes, expliquez avec soin l'objectif de l'interview semi-structurée, de même que l'utilisation des informations sollicitées. Demandez aux répondants s'ils désirent garder l'anonymat et s'ils acceptent la présence d'un preneur de notes. Il peut être pénible pour le répondant de voir l'intervieweur s'interrompre souvent pour prendre des notes. À la fin de l'interview, le preneur de notes devrait lire ses notes à voix haute afin que les répondants puissent les vérifier et, le cas échéant, les changer.





### COMMENTAIRES ET AVIS

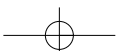
Les interviews semi-structurées sont souvent la méthode préférée des facilitateurs, mais elles peuvent aussi être les plus indiscrettes et les moins participatives, et risquent de permettre aux facilitateurs de les interpréter de façon partielle. Si elles sont utilisées sans une autre méthode participative, elles ne conviennent que pour un nombre limité de répondants/participants.

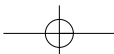
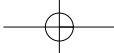
Cependant, l'absence de compétences en matière d'interviews semi-structurées, de discrétion dans la manière de poser les questions, de sondage et de vérification fait que l'utilisation des autres méthodes de cette boîte à outils pourra s'avérer quelque peu superficielle.

Des questionnaires rigides peuvent encourager les biais car ils font souvent des suppositions concernant les thèmes objet de l'enquête. Les questionnaires visent aussi parfois à extraire des informations plutôt qu'à promouvoir l'analyse collective que permettent des méthodes plus ouvertes et participatives. Du fait que les questionnaires s'adressent souvent à des répondants individuels, ils ne facilitent pas la vérification des réponses par un groupe nombreux.

Dans les discussions ouvertes plus informelles, les répondants ont plus de contrôle. Cependant, les discussions ouvertes peuvent être facilement dominées par quelques personnes plus éloquentes ou puissantes, qui ne représentent pas forcément l'opinion de la majorité. Sans une structure et des limites de temps, les discussions risquent de tourner en rond, de perdre de vue leur objectif et de laisser tant les facilitateurs que les répondants insatisfaits des résultats.

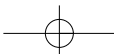
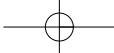
Une interview semi-structurée se fonde sur une liste de points qui guide la discussion tout en étant suffisamment ouverte pour permettre la libre circulation des idées. Une liste peut se réduire à cinq ou dix points ou questions qui rappellent au facilitateur les thèmes à couvrir.





## Références bibliographiques

- Braakmann, L. et Edwards, K.** (2002) The art of building facilitation capacities. Bangkok.
- DFID.** (2002) Tools for Development: A handbook for those engaged in development activity. Department for International Development, Londres.
- FAO.** (1996) Operational Guidelines for the Formulation, Execution and Revision of National Forest Programmes. Food and Agriculture Organisation, Rome. Italy. Site Web: [www.fao.org/forestry/FODA/NFP](http://www.fao.org/forestry/FODA/NFP).
- FAO.** (2007) Comprendre les programmes forestiers nationaux – un guide à l'usage des spécialistes, Rome.
- FAO.** Engel, A (2007) Negotiation and mediation techniques for natural resource management.
- Fisher, R. et Ury, W.** (1983) Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in. Penguin, Londres.
- Inglis, A.** (1999). Introducing the 'H-form' – a method for monitoring and evaluation, PLA Notes, Issue 34, pp.84–87, IIED, Londres.
- Kolb, D.A.** (1984) *Experiential learning*. Englewood Cliffs, New Jersey, États-Unis, Prentice Hall.
- Liu, J. et Zhao, L., Chinese Academy of Forestry.** (2007) (inédit). Case study. Monitoring and evaluation of harvest control and quota system in Sanming prefecture, Fujian Province, Chine.
- Mayers, J.** (2003) National forest Programmes and Similar Beasts: Current State of Evolution and Future Prospects for Life, IIED, Edimbourg, Écosse.
- O'Hara, P. et Puhlin, J.** (2006) Taking Participation of villages beyond the villages to national forest policy process in the Philippines. *Unasylva*, volume 57, N° 225.
- Rietbergen-McCracken, J. et Narayan, D.** (1998) Participation & Social Assessment: Tools and Techniques. Banque mondiale, Washington DC.
- Young, I.M.** (2003) *Activist Challenge to Deliberative Democracy*. Debating Deliberative Democracy. Blackwell. Londres et New York.

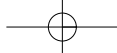


## Annexe 1. Liste des matériels servant aux sessions participatives des pfn

La liste qui suit représente le scénario idéal, mais les improvisations sont encouragées. Les facilitateurs devront travailler de façon créative avec ce dont ils disposent, sans utiliser le manque de matériel comme prétexte pour omettre d'appliquer un outil autrement approprié. Les débats à découverts (Outil 14), par exemple, peuvent se dérouler sans autre matériel que de l'espace, et la cartographie des relations et certaines méthodes de classement n'ont besoin que de quelques bâtons, pierres et feuilles.

Toutefois, quels que soient le matériel utilisé, le facilitateur devra les préparer avant la session. Nombre de sessions participatives de pfn se sont interrompues parce qu'on avait oublié d'apporter le matériel nécessaire pour la session, ou l'on n'avait pas envisagé des imprévus éventuels. Pour vérifier que tout le matériel est prêt, les facilitateurs peuvent passer en revue avec leurs collègues ce que l'outil requiert avant de l'utiliser. Il convient d'apporter du matériel supplémentaire aux sessions. Vous trouverez ci-après une liste du matériel servant à 3-5 sessions participatives – chacune faisant appel à 2-3 méthodes avec 20 participants environ. Toutefois, vous devriez dresser votre propre liste sur la base d'estimations du matériel nécessaire et du montant de votre budget.

- Tableaux à feuilles mobiles en papier: au moins 100 feuilles. Pour éviter l'inconvénient de devoir joindre les tableaux à feuilles mobiles pour former des feuilles de plus grande taille, procurez-vous si possible des rouleaux de papier brun (1 mètre de large environ et 50 mètres de long ou davantage). Vous pourriez, autrement, utiliser du papier peint non imprimé. Si vous trouvez du matériel de substitution vous n'aurez besoin que de 20 tableaux à feuilles mobiles environ.
- Marqueurs de différentes couleurs (adaptés aux tableaux à feuilles mobiles): 50 (certains s'épuiseront).
- Feuilles de papier A4: une rame (pour les visions, etc., et pour fabriquer des fiches, le cas échéant).
- Des fiches de couleurs: 600 environ. Si vous n'en disposez pas, vous pourrez les préparer en découpant des feuilles de papier A4, chaque feuille coupée dans le sens de la longueur produisant deux longues fiches – utilisez si possible un coupe-papier.
- Post-it: six paquets.
- Cercles de papier/carton de cinq différentes tailles allant de 15 à 1 cm de diamètre: 50 de chaque taille pour les diagrammes de Venn/l'analyse des parties prenantes.
- Ruban masque: huit rouleaux (2,5 cm de largeur, si possible). Il faudrait éviter le scotch transparent car il est plus difficile à décoller et à recoller que le ruban masque. On l'utilise pour coller des fiches sur les affiches ou les murs. Collez l'extrémité de longues bandes de ruban masque le long des bords d'un tableau ou du mur et utilisez des ciseaux pour couper le ruban en bandes de 3 cm chacune environ quand vous en avez besoin.



#### Annexe 1. Liste des matériels servant aux sessions participatives des pfn

---

62

- Scotch: 5 rouleaux – le type large de couleur brune est recommandé. Il sert à joindre les tableaux à feuilles mobiles pour former des feuilles plus grandes; le nombre sera donc déterminé par la disponibilité du matériel en dehors des tableaux à feuilles mobiles.
- Ciseaux: deux paires.
- Blocs-notes.
- Cartes de pointage – de grandes fiches ou des feuilles de papier A4, de différentes couleurs de préférence, indiquant le temps et comprenant d'autres messages. C'est un moyen discret/non perturbant de calculer le temps dans les réunions participatives, comprenant des messages comme «10 minutes», «5 minutes», «2 minutes», «1 minute» et «STOP». Pour les débats à découvert ajoutez des fiches disant, par exemple: «Silence dans le cercle extérieur» et «Passez au cercle extérieur». La fixation de règles pour le temps de parole au début d'une session et pour la répartition des responsabilités parmi les participants, de même que les cartes de pointage, sont de bons moyens de renforcer la participation et l'intérêt des participants aux sessions. En empêchant que certains individus ne dominant ou parlent trop, on donne ainsi à d'autres le temps de s'exprimer.



Un processus de programme forestier national est un ensemble multi-parties prenantes itératif de cycles d'apprentissage, et non pas un événement, plan ou document de politique unique. La participation devrait être inhérente à toutes les étapes et les facilitateurs de pfn doivent faire tout leur possible pour améliorer la représentation des parties prenantes et les méthodes utilisées, et incorporer dans l'élaboration des programmes forestiers des considérations environnementales, économiques, sociales et culturelles.

Ces outils destinés aux spécialistes se proposent de servir de guide pratique à la mise en œuvre des principes de participation et de partenariat des pfn.

