

Façonner
la gestion
des forêts

*Comment les
coalitions gèrent les
forêts*



Façonner la gestion des forêts: Comment les coalitions gèrent les forêts succède à la publication du DFID intitulée *Le Partage de la Gestion Forestière*. Ce document:

- Soutient que la participation est désormais essentielle à la gestion actuelle des forêts
- Explique en détails certains des avantages de la participation, y compris la conservation des ressources naturelles et la promotion de moyens d'existence ruraux durables
- Discute l'importance de coalitions de gestion efficaces
- Explique la nécessité d'identifier les intérêts différents qui existent au sein des groupes de parties prenantes – ainsi que les différents rôles que les groupes jouent
- Donne un aperçu du contexte institutionnel dans lequel les décisions doivent être prises et des changements que la réforme entraîne
- Explore les principes d'une bonne gouvernance et de la responsabilité
- Examine le rôle essentiel que les systèmes d'information jouent.

1 Exploiter les résultats

Introduction

En 1996, le Department for International Development (DFID) du Royaume-Uni a publié *Le Partage de la Gestion Forestière: Facteurs Essentiels, Meilleures Pratiques et Solutions pour l'Avenir*. Ce document:

- discutait l'expérience acquise par le DFID en ce qui concerne la promotion de la participation dans la sylviculture
- donnait des preuves de succès – et d'échecs
- mettait en évidence les enseignements tirés
- soulevait les questions en suspens.

Le DFID a utilisé son expérience de terrain pour exploiter davantage ces résultats. *Façonner la gestion des forêts: Comment les coalitions gèrent les forêts* n'est pas un manuel expliquant comment faire (bien que la section sur les ressources fournissent quelques indications). Il se penche plutôt sur certaines questions actuelles importantes:

- faire participer les *parties prenantes* – qui devrait prendre part et dans quel rôle?
- mettre sur pied des *coalitions* efficaces
- comprendre le *cadre institutionnel*
- établir le *profil des institutions*.

La participation est essentielle

La participation n'est pas une idée nouvelle. Depuis 20 ans, une expérience précieuse a été acquise sous des bannières variées – y compris la sylviculture communautaire, la sylviculture sociale, la sylviculture pour le développement rural et, plus récemment, la gestion partagée des forêts.

La participation n'est pas une panacée. Cependant, si elle est mise en oeuvre au niveau approprié et si elle est sensible aux conditions locales, elle offre *vraiment* des avantages significatifs.

Il est grand temps d'abandonner des adjectifs comme 'partagée', 'communautaire' et 'conjointe' pour qualifier la sylviculture et de convenir du fait que la participation a un rôle à jouer dans *toute* la sylviculture.

Avantages de la participation

Les approches participatives contribuent significativement à:

- gérer et conserver les *ressources naturelles*: accroître l'étendue des terres boisées, améliorer sa condition, réduire l'érosion du sol et protéger les bassins versants
- promouvoir des *moyens d'existence ruraux durables* (voir encadré) et aider ainsi à *réduire la pauvreté*
- parvenir à une *bonne gouvernance* en promouvant la transparence, la responsabilité et la représentation des intérêts divers.

Nous espérons que *Façonner la gestion des forêts*, ainsi que les études de cas détaillées complémentaires, aideront les lecteurs à s'engager dans une participation *efficace* et *appropriée* et à la promouvoir.

Des moyens d'existence durables

Une relation complexe

De nombreux groupes (y compris un nombre croissant d'agences de développement) participent à des coalitions de gestion des forêts dont l'objectif est de réduire la pauvreté. Cela est particulièrement important en sylviculture, où l'on doit trouver un équilibre complexe entre la pauvreté et l'érosion du capital naturel. Il existe donc une synergie entre la gestion durable des forêts et la réduction de la pauvreté.

Dans ce contexte, la participation est une façon de stabiliser et d'améliorer les systèmes assurant des moyens d'existence, de réduire la vulnérabilité aux chocs et d'accroître le contrôle que les populations ont sur leurs vies.

Une *approche centrée sur les moyens d'existence* admet le fait que la plupart des ménages ruraux dépendent d'un réseau complexe d'appui. Elle reconnaît également que, pour un grand nombre de ménages, la forêt est simplement une des nombreuses ressources naturelles importantes, qui font elles-mêmes fréquemment partie d'un vaste portefeuille de sources de revenus. Elle aide aussi à identifier les groupes d'intérêts et facilite notre compréhension du contexte social et institutionnel.

Un cadre holistique et non sectoriel

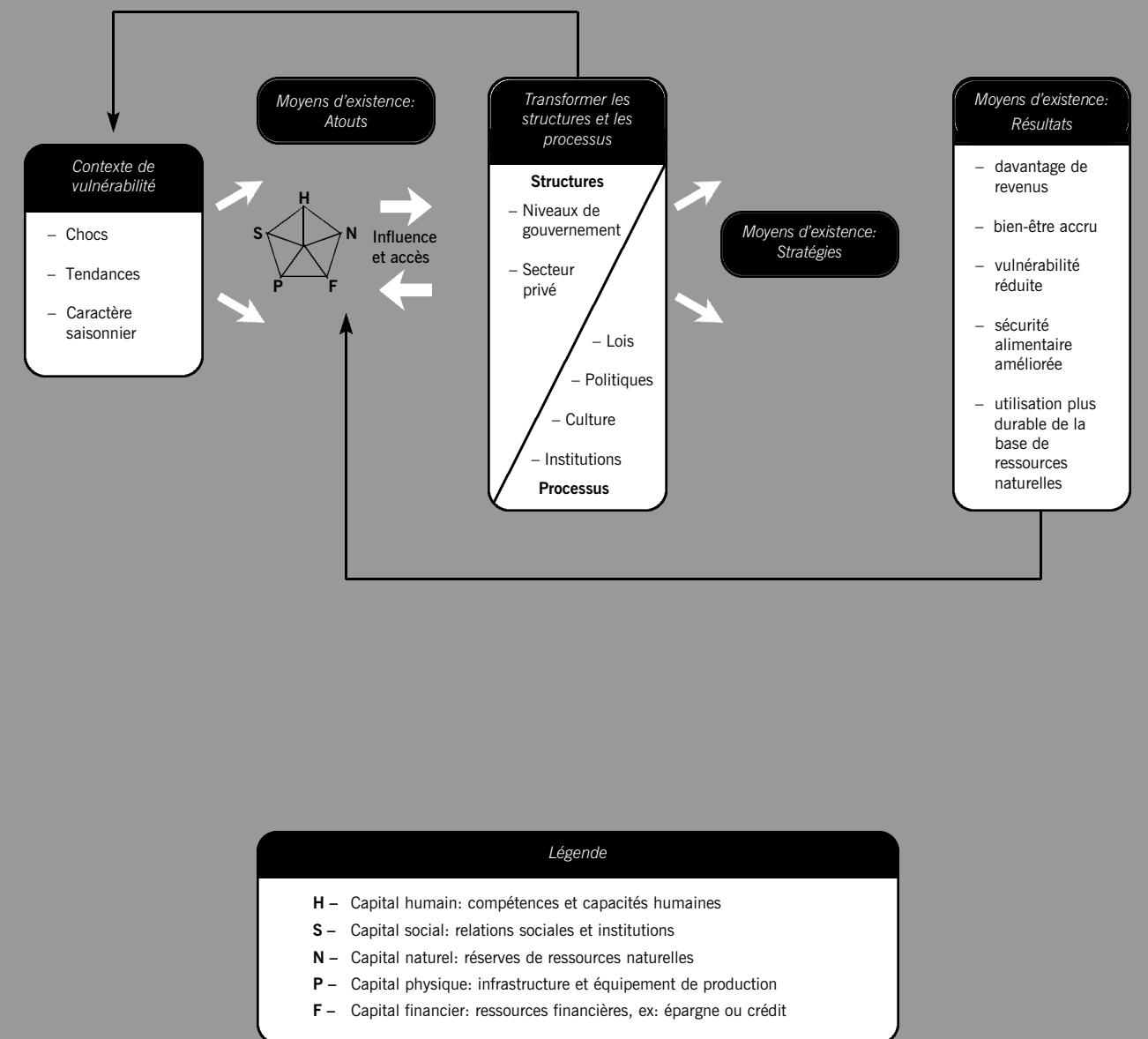
Le DFID a mis au point un cadre holistique pour cartographier l'approche centrée sur les moyens d'existence. Ce cadre illustre un certain nombre de facteurs qui ont une incidence sur la vulnérabilité des populations:

- un manque de *capitaux fixes* (ou une incapacité d'en faire un usage productif)
- des *structures et des processus* inefficaces dans l'environnement politique, social, économique et institutionnel
- une pénurie de compétences et de connaissances dont les populations ont besoin pour améliorer leur situation: *leur capital humain*
- une érosion du *capital social* – un concept insaisissable englobant la confiance, les normes et les réseaux – résultant en des coûts de transaction accrus (en l'absence de confiance, les coûts s'accroissent) et en des difficultés de gestion des ressources mises en commun.

Le rôle du capital social est particulièrement difficile. Le reconstruire, tout en étant nécessaire, n'est pas chose aisée – particulièrement si les efforts sont concentrés sur une existence harmonieuse semi-mythique précédente. De même, des *effets négatifs* potentiels doivent être reconnus. Il est possible que les personnes au pouvoir se servent des relations sociales pour appuyer, par exemple, un comportement d'exploitation de leur position d'influence à des fins financières. Ou les populations locales peuvent assumer un tel degré de pouvoir que le service forestier devient incapable d'intervenir dans l'intérêt du public.

Une approche centrée sur les moyens d'existence encourage une façon de penser holistique plutôt que sectorielle et permet à la participation de mieux correspondre aux stratégies de moyens d'existence des populations. Elle reconnaît également que les stratégies changent – les gens pauvres n'adoptent pas une stratégie particulière qu'ils suivront à perpétuité.

Cadre holistique pour illustrer l'approche centrée sur les moyens d'existence



2 L'approche de coalition

De nombreux groupes, une seule vision

La participation a comme point de départ la réalisation que laisser la gestion des forêts à un seul organisme est rarement efficace.

L'expérience montre que des avantages considérables découlent de la participation d'une **coalition** de différents groupes de parties prenantes à la gestion des forêts.

Au départ, les groupes ne partageront probablement pas les mêmes *objectifs*. Mais pour qu'une coalition soit couronnée de succès, ses membres doivent trouver et partager *un but commun*. Une *vision* partagée aide les groupes à travailler ensemble, même s'il leur reste à convenir de *la façon* dont cet objectif mutuel doit être atteint.

Une **coalition** est définie comme un rassemblement de groupes disparates partageant un intérêt commun.

Participation active

L'approche de coalition est une approche active:

- *convenir* qu'un changement est nécessaire
- *s'engager* à travailler avec la coalition
- *croire* que la participation est la meilleure solution pour l'avenir
- *utiliser* des méthodes transparentes de prise de décision
- *arriver à un compromis* par le biais de la négociation.

Chaque groupe a besoin de sentir qu'il détient un certain **pouvoir** pour contribuer. Les groupes, auxquels on a donné un certain pouvoir, qui comprennent leur environnement et les forces qui le façonnent, auront plus tendance à promouvoir un changement. En travaillant dans le cadre d'un partenariat et en négociant des compromis, les groupes peuvent aider à créer des systèmes de gestion robustes.

Donner un certain **pouvoir** implique un développement centré sur l'Homme, par exemple, en promouvant le développement de la communauté par le biais de groupes d'action et d'une participation. Cela requière également un contexte dans lequel les principes de bonne gouvernance - responsabilité, transparence et représentation - ont été renforcés.

Coûts et avantages

Il est également crucial de considérer les *coûts* et les *avantages* de la participation. Mettre sur pied des coalitions est un investissement de temps et, pour certains groupes, d'argent. Une part équitable – ou 'équité' – est un idéal attrayant. Il est néanmoins essentiel de comprendre les motivations profondes de ceux qui agissent pour le bien *collectif*.

En général, les personnes prises individuellement souhaitent obtenir une récompense pour elles et leur famille. Les récompenses recherchées sont généralement économiques mais peuvent inclure des changements (peut-être subtils) de la qualité de leur vie.

Les groupes qui participent à des coalitions recherchent souvent des avantages qu'ils ne peuvent pas obtenir plus facilement ailleurs. Il faut également se rappeler que *dans* chaque groupe les personnes peuvent avoir des opinions différentes en ce qui concerne les avantages. La position sociale, par exemple, affecte souvent la façon dont les personnes perçoivent un bien 'collectif'.

Une approche appropriée

La participation peut être introduite à différents niveaux. Pour certains groupes, des processus consultatifs peuvent être plus appropriés qu'une responsabilité totale. Cela dépendra des objectifs de gestion de la ressource naturelle ainsi que

- des ressources disponibles de chaque groupe
- des relations de chaque groupe avec les autres groupes
- de la façon dont chaque groupe perçoit les menaces et les opportunités.

3 Des différences dynamiques

Comprendre les intérêts

Ceux qui essaient de former des coalitions – ou de participer à une coalition existante – doivent être conscients du fait que chaque coalition sera fluide, dynamique et, dans une certaine mesure, imprévisible.

Certains groupes quitteront la coalition, d'autres en deviendront membres. Les groupes dont les buts sont similaires forgeront des *partenariats* officiels, tandis que les voix des différents *intérêts* dans chaque groupe de parties prenantes se feront entendre.

Ne pas comprendre le rôle approprié des différents groupes d'intérêts peut gravement menacer le développement d'une coalition. Les notions simplistes de 'communauté' cachent souvent des différences complexes en matière de richesse, de genre, d'âge ou d'origine. Cela rend l'identification des besoins et des motivations des différentes parties plus difficile et peut empêcher de déterminer les niveaux de participation appropriés pour chaque groupe.

Les *utilisateurs* des forêts, par exemple, partagent un *intérêt* dans la forêt et peuvent former un groupe unique. Mais dans ce groupe, la dépendance, les ressources et l'engagement des ramasseurs du bois de feu sont différents de ceux des chasseurs, par exemple. Des groupes d'intérêts différents auront donc tendance à se former.

Des différences - à tous les niveaux

Les principaux autres groupes de parties prenantes comporteront probablement aussi des différences.

Les services forestiers du gouvernement ont des rôles multiples, un réseau complexe de relations de pouvoir et différents canaux (officiels et officieux) par lesquels l'information circule. Comprendre la façon dont des organisations de ce type fonctionnent aidera à identifier les groupes d'intérêts-clés – et les lignes d'influence.

Le personnel de terrain doit être traité différemment des décideurs en matière de politique centrale. Il sera également nécessaire d'analyser la ligne d'influence qui existe entre eux (en termes de sa forme, de sa force et de son caractère approprié).

Différents groupes d'intérêts peuvent également être trouvés dans les agences de développement. Les membres d'une équipe pluridisciplinaire, par exemple, peuvent suivre ouvertement, ou même secrètement, des programmes légèrement différents.

Surveiller les différences

Identifier un ensemble d'intérêts différents au sein d'un groupe de parties prenantes soulève plusieurs questions.

Premièrement, il est important d'assurer que même si les groupes d'intérêts ont des *objectifs* différents, ils souscrivent quand même à une *vision* partagée. Si les groupes d'intérêts au sein d'un groupe de parties prenantes ne peuvent pas travailler ensemble, il est peu probable que le groupe, dans son ensemble, forme une coalition efficace avec d'autres groupes.

Deuxièmement, il est nécessaire de surveiller les motivations et les perceptions de chaque groupe. Différents groupes d'intérêts auront des perceptions différentes des avantages. Les variations au niveau de la stratégie des moyens d'existence ou des responsabilités (par exemple, la division du travail) affecteront probablement aussi les priorités d'un groupe.

Ces perceptions se développeront au cours du temps et ne sont pas facilement mesurées à partir d'une perspective 'professionnelle' unique. Les approches de gestion doivent saisir les opinions des principales parties prenantes et non une seule opinion (souvent celle de l'organisme bailleur de fonds) de ce que signifie le progrès.

Il faut poser un certain nombre de questions:

- que pensent les différents groupes des divers composants de la ressource forestière?
- comment perçoivent-ils les capitaux fixes (en particulier, le capital social et le capital organisationnel)?
- quel est l'objectif de leur participation?
- quelle forme de coalition préfèrent-ils?
- leurs objectifs sont-ils compatibles avec ceux des autres groupes?

Des rôles différents

Finalement, comprendre les groupes d'intérêts aidera à tirer au clair le *rôle* que chaque partie prenante joue – et à réaliser que certains groupes jouent un grand nombre de rôles différents à la fois.

Trois rôles-clés peuvent être identifiés:

- les organismes *facilitants* – facilitant les relations, établissant les normes et évaluant la performance
- les organismes *chargés de l'exécution* (secteur public ou privé) – fournissant des résultats aux utilisateurs.
- les *utilisateurs* – aidés par une intervention (et qui peuvent travailler en liaison avec l'organisme chargé de l'exécution par le biais d'intermédiaires).

Il est souvent nécessaire pour une partie prenante de grande taille de séparer clairement ses différents rôles. Le gouvernement, par exemple, doit ainsi séparer son rôle régional et la formulation de la politique (rôles *facilitants*) de la fourniture des services (rôle *d'exécution*).

	Facilitateurs	Responsables de l'exécution	Utilisateurs
Service Forestier Public	<p>Bureau central</p> <ul style="list-style-type: none"> Formuler la politique Etablir et réguler le cadre juridique Faciliter la circulation de l'information Canaliser les ressources aux bureaux régionaux et locaux 	<p>Bureaux de terrain</p> <ul style="list-style-type: none"> Fournir les services de vulgarisation Faciliter les coalitions Développer les capitaux fixes des groupes d'intérêts Apporter un appui technique 	<p>Branche commerciale</p> <ul style="list-style-type: none"> Entreprendre les opérations commerciales
Secteur Privé	<p>A but non lucratif</p> <ul style="list-style-type: none"> Faciliter les coalitions 	<p>A but non lucratif</p> <ul style="list-style-type: none"> Appuyer le développement d'atouts pour les moyens d'existence, ex: cours d'alphabétisation Fournir un appui technique <p>A but lucratif</p> <ul style="list-style-type: none"> Fournir des services, ex: approvisionnement en semences Apporter un appui technique aux partenaires: ex: programmes de pépinières décentralisées 	<p>A grande échelle</p> <ul style="list-style-type: none"> Propriétaires des forêts privées, influencés par la politique du gouvernement et la fourniture de services <p>A petite échelle</p> <ul style="list-style-type: none"> Cultivateurs ayant des arbres dans leur exploitation Ramasseurs de produits forestiers autres que le bois d'oeuvre Vendeurs de produits forestiers sur le marché Petites entreprises basées sur les produits forestiers
Société Civile	<ul style="list-style-type: none"> Groupes de pression influençant la politique et les cadres juridiques Résolution des conflits Edification de la capacité 	<ul style="list-style-type: none"> Lobbying Fourniture de service, ex: par le biais des syndicats d'agriculteurs 	<ul style="list-style-type: none"> Associations de résidents dans la forêt Organisations basées dans la communauté

Ce tableau illustre certains des nombreux rôles que les principales parties prenantes jouent. Le gouvernement, les organismes privés et non gouvernementaux agissent en tant que facilitateurs, agents d'exécution ou utilisateurs. Il est important de comprendre ces rôles et, dans de nombreux cas, de bien les séparer.

4 Le contexte institutionnel

La situation dans son sens large

Une gestion participative requière une bonne compréhension des coalitions et de la façon dont elles fonctionnent. Plusieurs concepts ont été introduits pour fournir un cadre pour cette compréhension – y compris les *groupes de parties prenantes*, les *groupes d'intérêts* et l'idée de rôles *multiples*.

Il est aussi essentiel de saisir la situation dans son sens large – le *contexte* dans lequel les coalitions fonctionnent. Et comme le changement peut être déterminé de l'intérieur ou imposé de l'extérieur, il est toujours utile de garder à l'esprit *qui* est en train de déterminer le processus.

Lorsque les forestiers cessent de considérer les forêts de façon isolée, l'importance du *cadre institutionnel* devient de plus en plus claire.

Alors que les *organisations* (comme le secteur forestier public) sont des organes distincts créés pour parvenir à des fins particulières, le terme **institutions** est plus large. Il englobe les organisations, mais aussi *l'environnement facilitant* de la politique, des lois et des coutumes dans lequel elles opèrent.

Les groupes de parties prenantes peuvent inclure un certain nombre d'institutions différentes mais une institution peut également être un terme collectif qui inclue un certain nombre de parties prenantes différentes.

Les **institutions** sont définies comme des ensembles de comportement et de relations structurés guidés par certaines normes de conduite (réglementations) qui sont appliquées par les organisations.

Le profil

Etablir le profil d'une institution est un outil qui peut aider à comprendre le cadre institutionnel, les groupes de parties prenantes, les groupes d'intérêts et leurs rôles.

C'est essentiellement un exercice de cartographie qui peut être entrepris par un groupe de parties prenantes, un groupe d'intérêts ou par des représentants de tous ceux qui participent à la gestion d'une forêt. Cet exercice est très utile dans des situations où des professionnels doivent prendre des décisions basées sur une connaissance imparfaite d'une situation.

Chaque groupe choisit un projet ou un groupe d'intérêts particulier comme point de départ – et l'utilise comme point central de sa carte. On attribue alors un cercle aux groupes d'intérêts – dont la taille peut être ajustée pour en illustrer l'importance. Les traits entre les groupes illustrent la force des relations (selon l'épaisseur du trait), la direction de ces relations (indiquée par les flèches), le type de relation (un trait en pointillé indiquant une relation informelle) et si elles ont une influence positive ou négative.

On peut rendre le profil plus compliqué si besoin est et on peut aussi élargir un profil en trois dimensions, en utilisant un groupe d'intérêts excentré comme le centre d'une autre carte.

Cependant la complexité n'est pas toujours un avantage. La rapidité avec laquelle les profils sont établis est souvent leur plus grande atout – associée à leur caractère accessible pour une large gamme de personnes, y compris les personnes analphabètes ou n'ayant pas reçu une éducation poussée. Il est parfois meilleur pour les animateurs de commencer avec un outil simple et de l'étoffer à un rythme dicté par les participants.

Contribuer au changement

Utile comme outil de surveillance, l'établissement d'un profil peut aussi être une façon efficace d'aider les personnes qui cherchent à cartographier et à appuyer un changement.

Un profil initial indiquera les blocages ou les faiblesses – peut-être comme résultat des relations de pouvoir ou du manque d'information. Il est facile d'identifier les connexions manquantes et les points d'entrée permettant d'appuyer le changement. Les profils futurs peuvent alors être utilisés pour montrer si un changement est en train de se produire – en indiquant les modifications de l'attitude et des sentiments des groupes marginalisés.

Les profils aident aussi à injecter un degré de réalisme dans les interventions de développement. Certains domaines peuvent être trop enracinés et complexes pour être abordés actuellement tandis qu'il vaudra mieux aborder d'autres blocages d'une façon indirecte – par le biais d'un travail dans une autre partie du cadre institutionnel. Les profils suggèrent une voie à travers les problèmes et contribuent à établir un objectif qui soit souhaitable pour tous les groupes d'intérêts.

Encadrer les institutions

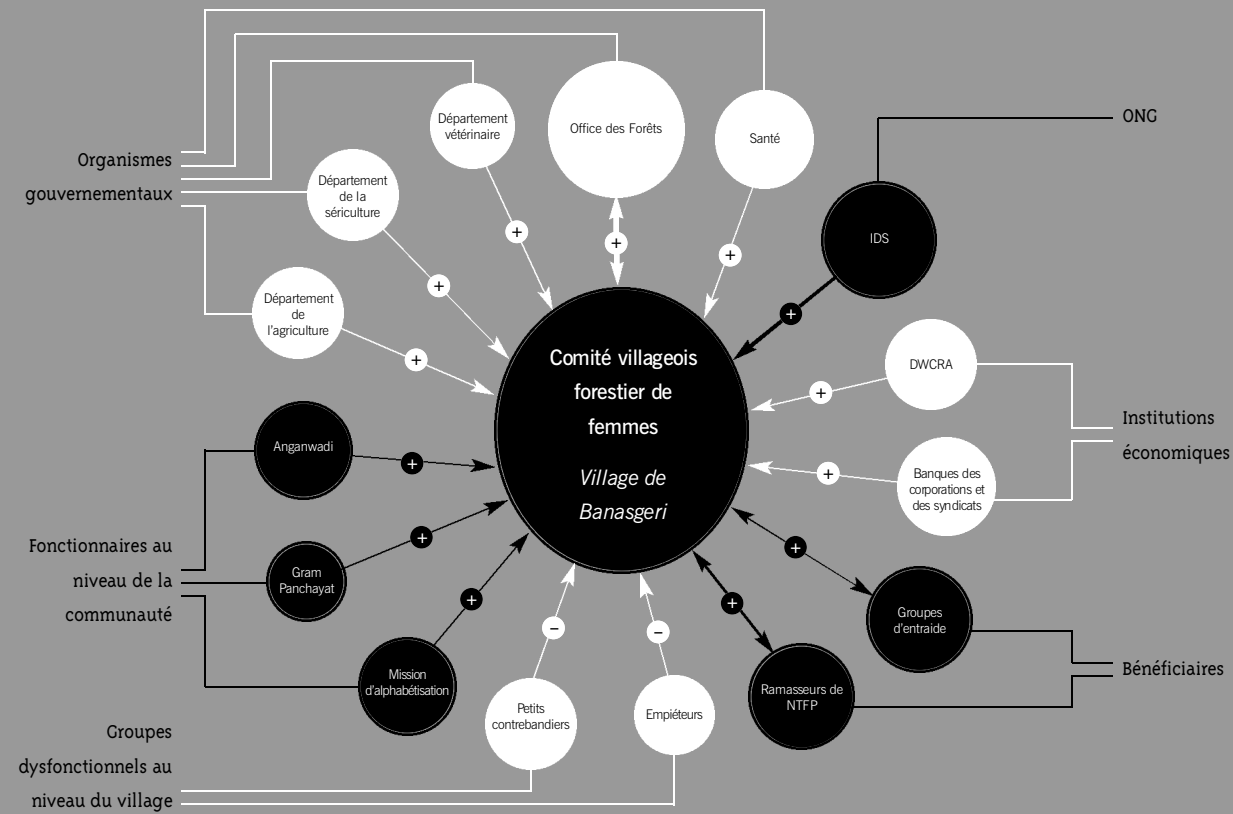
Des profils de ce type illustrent clairement que le développement de coalitions de gestion des forêts est un processus *dynamique*. Aucun groupe n'opère réellement dans le cadre des limites artificielles si souvent imposées par des intérêts extérieurs.

Les cadres institutionnels ne sont pas statiques non plus. Les besoins des groupes d'intérêts – et ce qu'ils perçoivent comme étant des mesures incitatives significatives – changeront au cours du temps. En conséquence, le cadre institutionnel tout entier doit évoluer.

Il est particulièrement probable que cela aura lieu avec l'accroissement des revenus et le passage à des activités plus productives et rémunératrices liées aux produits forestiers. Pour certaines personnes, les forêts vont s'avérer être un tremplin pour sortir de la pauvreté et, à un moment donné, il est possible qu'elles ne souhaitent ou n'aient plus besoin de gérer la ressource.

En étudiant soigneusement les relations et l'environnement dans lequel elles opèrent, il devient possible de se concentrer sur l'objectif conjoint consistant à améliorer les moyens d'existence et à répondre aux impératifs de conservation des forêts.

Etude de cas d'un profil institutionnel: Gestion forestière conjointe dans les Ghâtes Occidentales d'Inde



Profil établi par un Comité villageois forestier de femmes (VFC).

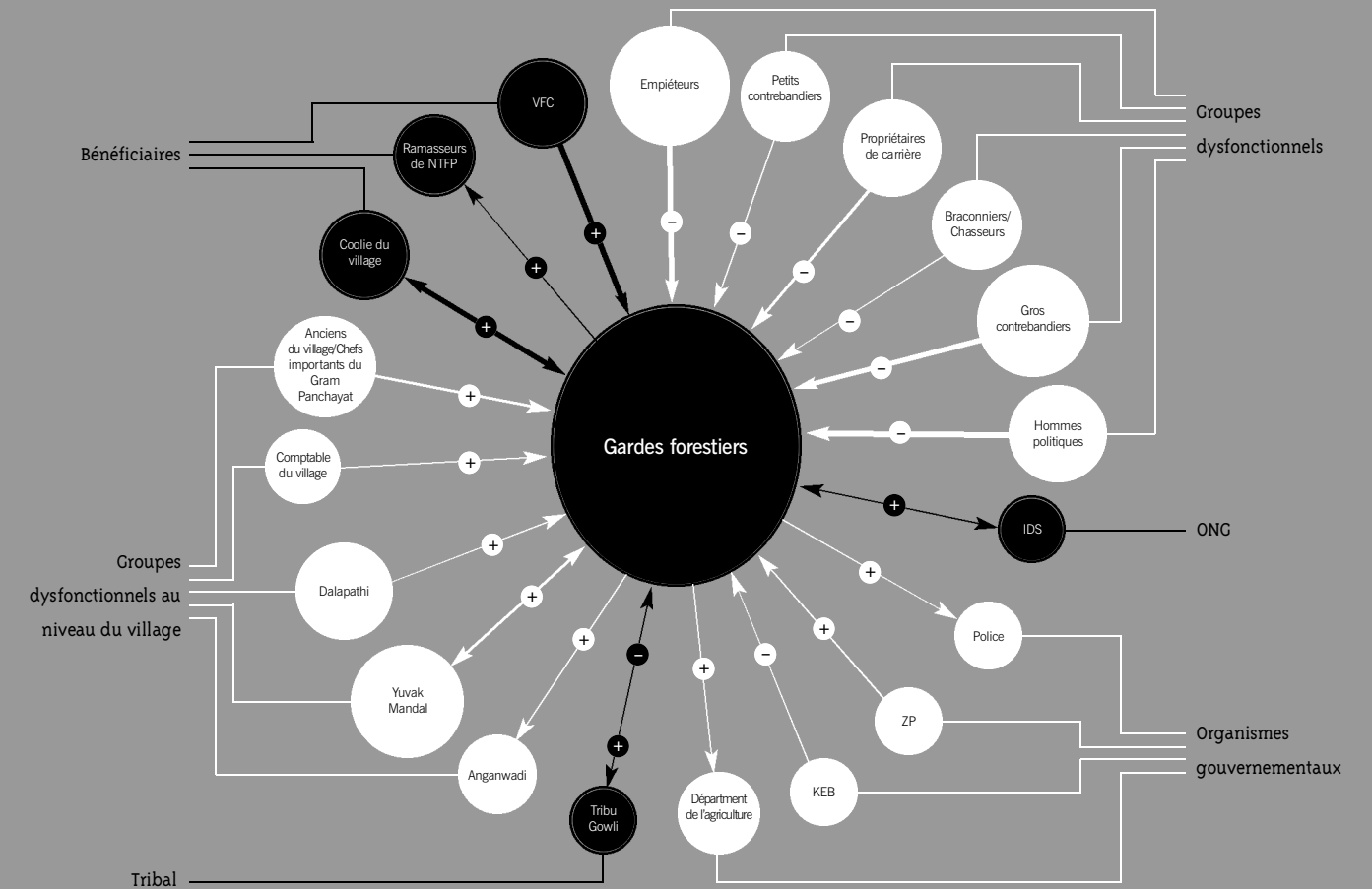
Ce profil montre que les villageois dépendent de nombreuses autres relations que celle qui existe entre le village et l'Office des Forêts. Avec la sylviculture comme point de départ, le défi est de nouer des liens avec d'autres organisations pour appuyer une approche centrée sur les moyens d'existence et parvenir à une gestion efficace des ressources.

Les conclusions et les points d'action-clés sont:

- une relation positive robuste avec l'Office des Forêts et avec une ONG, l'India Development Service (IDS) – deux organisations qui ont fourni un appui direct et une formation au VFC. Elle a résulté en une gestion efficace de la forêt et un certain transfert de pouvoir au niveau local.
- les flèches pointent surtout vers l'intérieur, ce qui indique que le VFC a peu d'influence sur les autres groupes et qu'il est nécessaire de se concentrer sur un transfert de pouvoir (le succès de celui-ci sera observé si les profils futurs présentent plus de flèches pointant vers l'extérieur). Par exemple, le VFC a eu des difficultés à expulser un certain nombre d'empièteurs riches et puissants alors qu'un groupe d'empièteurs moins puissants a été expulsé par le VFC et des arbres plantés sur ces terres.
- les relations qui existent avec un grand nombre de départements gouvernementaux, ce qui indique que le VFC considère des stratégies globales de moyens d'existence et non seulement la sylviculture; ces relations devraient être renforcées
- les relations avec le Gram Panchayat (conseil villageois) sont faibles, même si il est le point central de la mise en oeuvre de tous les programmes gouvernementaux. Il faut aborder ce problème en cherchant des façons d'intégrer la planification forestière au niveau villageois et les processus du Gram Panchayat
- dans l'avenir, les efforts devraient viser à renforcer tous les types de capital, y compris le capital naturel par le biais d'intrants des départements de l'agriculture, de la sériculture et du département vétérinaire; le capital financier provenant des institutions économiques; et le capital humain et social par le biais de la mission d'alphabétisation et de la mise en valeur du potentiel par l'ONG et l'Office des Forêts.

Les trois profils suivants montrent les perspectives différentes qui existent au sein de l'Office des Forêts de Karnataka (KFD).

Ces profils indiquent un vaste réseau de relations qui diffèrent selon le niveau d'ancienneté et de responsabilité du personnel. Se référer à 'l'Office des Forêts' obscurcit cette diversité de relations et de perceptions, qui conditionne les attitudes, le comportement et l'environnement de travail de tout le personnel du KFD

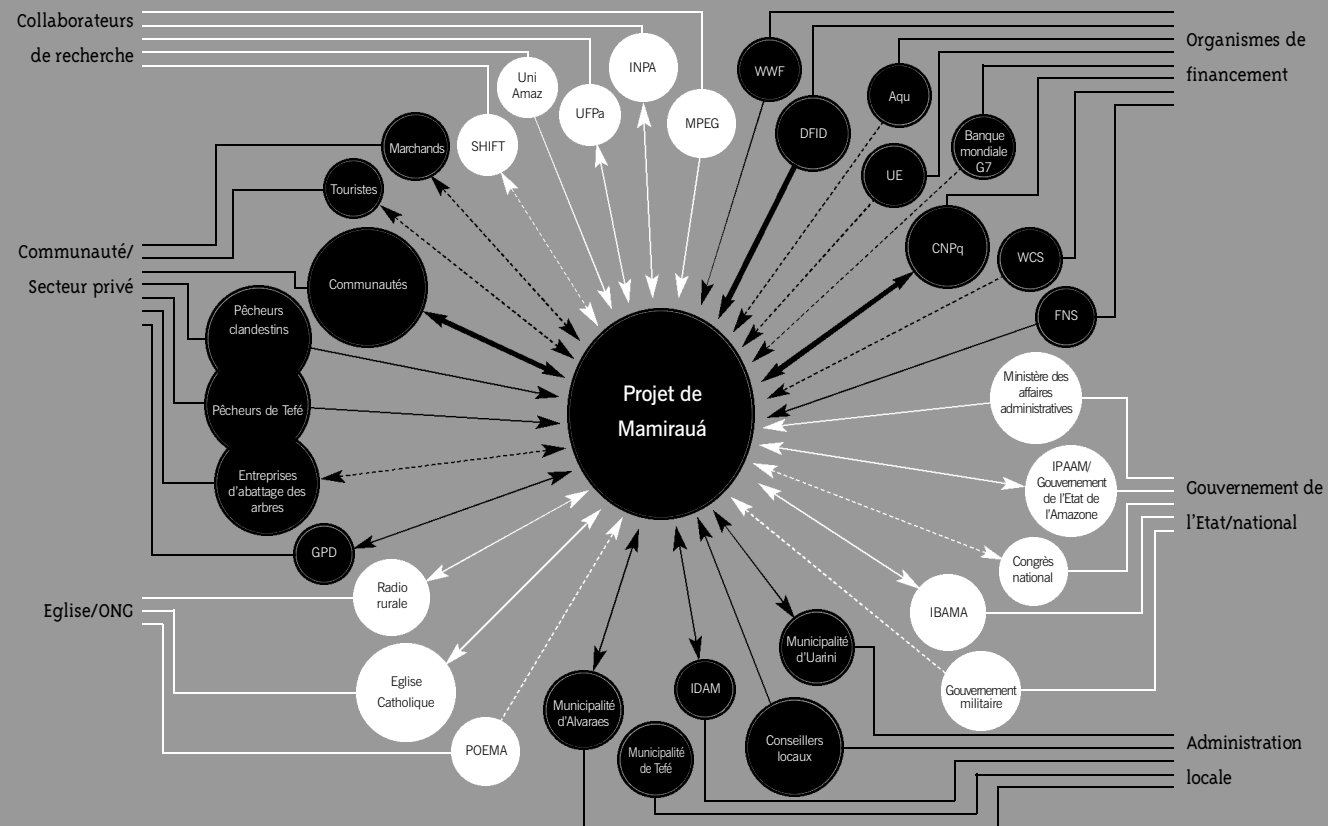


Profil établi par les Gardes forestiers de l'Office des Forêts

Les gardes forestiers:

- subissent la pression des exigences constantes des VFC au lieu de travailler dans le cadre d'un partenariat se renforçant mutuellement. Les gardes forestiers se sentent marginalisés et ignorés par les forestiers qui, en tant que secrétaires des VFC, sont les principaux protagonistes dans la gestion conjointe de la forêt.
- identifient un grand nombre de groupes dysfonctionnels parmi leurs contacts quotidiens en première ligne mais considèrent généralement que les parties prenantes plus distantes (empièteurs, contrebandiers importants, propriétaires de carrière, hommes politiques) menacent plus la forêt que la population locale
- établissent une distinction particulière entre les 'gros contrebandiers', qui viennent de l'extérieur et qui entreprennent des activités illégales d'abattage des arbres et les 'petits contrebandiers' qui sont des personnes qui vivent localement et qui prennent du bois pour faire du feu, pour fabriquer du matériel agricole ou pour satisfaire d'autres besoins de base
- fragmentent les organisations au niveau de la communauté, ce qui montre qu'ils sont conscients de la politique et des relations de pouvoir au niveau local du fait de leur contact quotidien avec les villageois
- ont peu d'influence sur la plupart des parties prenantes (les flèches pointent vers l'intérieur). Les seules relations puissantes dans les deux sens sont celles qui existent avec les coolies du village qui remplissent les rôles traditionnels des gardes consistant à trouver de la main d'oeuvre locale pour les travaux de l'Office des Forêts. Vu le mandat de gestion conjointe de la forêt, cela soulève des questions sur l'efficacité des efforts déployés pour mettre sur pied des partenariats avec des VFC et les autres protagonistes au niveau local.

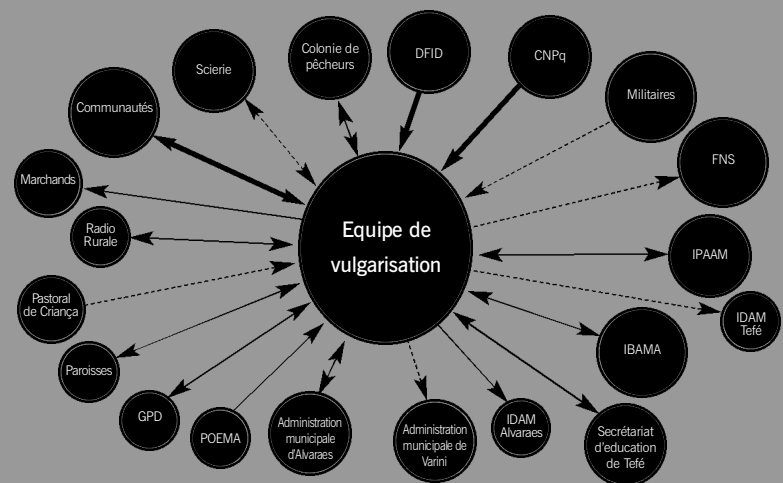
Etude de cas de l'établissement d'un profil institutionnel: Réserve de Mamirauá pour un développement durable, au Brésil



Profil établi par l'équipe du projet dans son ensemble

Le profil de l'équipe du projet montre:

- un sens très développé du cadre institutionnel du projet. Un appui des hommes politiques, des organismes du gouvernement central, des organisations de financement et des collaborateurs de la recherche a été obtenu et un profil public élevé maintenu
- une nouvelle menace est en train d'apparaître — elle provient des conseillers locaux qui ont incité des pêcheurs clandestins non résidents à envahir les lacs protégés de la Réserve pour des raisons politiques
- comment des profils peuvent stimuler un changement. A partir de cette discussion, des solutions novatrices sont apparues, comme le renforcement des liens du projet avec l'Association des pêcheurs de Tefé afin d'obtenir un appui local plus important contre les pêcheurs clandestins et les conseillers.

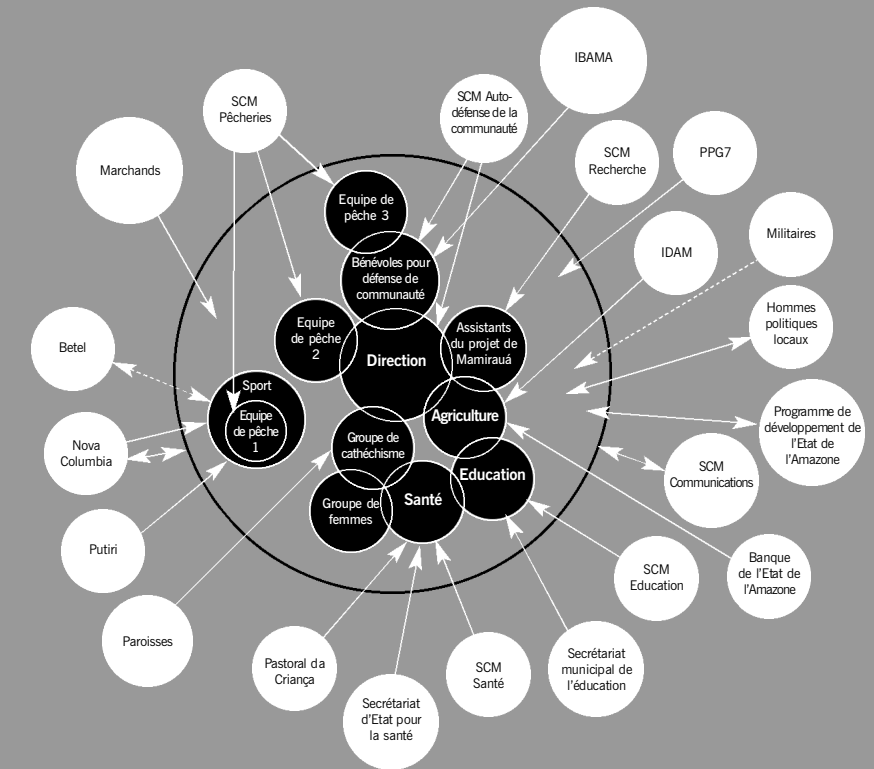


Profil établi par l'équipe de vulgarisation du projet

Le travail de l'équipe de vulgarisation du projet se concentre plus au niveau du village. Ce profil indique des perceptions différentes même au sein de l'équipe du projet. L'équipe de vulgarisation:

- reconnaît moins d'organismes de financement, de recherche et d'organismes du gouvernement national, ignorant de ce fait l'environnement institutionnel et politique plus large (les relations stratégiques)

- comprend mieux les protagonistes institutionnels sur le terrain. L'équipe de vulgarisation différencie les relations au sein de l'Eglise en mentionnant, par exemple, les paroisses et les organismes comme Pastoral de Criança
- accorde plus d'importance aux administrations municipales locales spécifiques, avec leurs responsabilités dans le domaine de la santé, de l'agriculture et de l'éducation. Cela permet d'identifier les lacunes, comme la relation faible qui existe actuellement avec la Fondation nationale pour la santé (FNS).



Profil établi par la Communauté de Jarauá, au Brésil

Alors que l'équipe du projet et que l'équipe de vulgarisation se réfèrent toutes deux à la "communauté locale" en tant que groupe unitaire, le profil de Jarauá indique que chaque communauté comporte une gamme de groupes d'intérêts dont les besoins et les priorités sont différents.

A partir de ce profil, l'équipe du projet a développé une nouvelle compréhension et a révisé son approche pour le projet. L'équipe se concentre maintenant sur la façon de faciliter davantage de structures représentatives dans les communautés locales, sur l'édification de partenariats avec des groupes plus larges de parties prenantes et du gouvernement local et sur une meilleure coordination des efforts de vulgarisation.

Les points-clés sont:

- le niveau de complexité du profil (et il s'agit ici d'une version simplifiée), les différents composants du système de moyens d'existence et les différents groupes politiques étant clairement indiqués
- la concentration des fonctions politiques, religieuses, de gestion des ressources et de liaison avec le projet (et, par conséquent, du pouvoir) dans les mains d'un seul dirigeant, et des structures d'administration de la communauté qui n'insistent pas sur une représentation des groupes internes de parties prenantes (les femmes, les agriculteurs, etc.)
- le contexte plus large dans lequel l'exploitation des ressources naturelles est établi — les relations avec les autres communautés, par exemple, sont plus fortement influencées par des intérêts sportifs ou religieux que par la sylviculture
- le fait que le projet est perçu comme un nombre de composants fragmentés, qui ont chacun trait à différents groupes au sein de la communauté. Seul l'élément de communications, par le biais du Programme de radio pour la communauté a une interaction avec la communauté toute entière
- le fait que la communauté perçoit les travaux de recherche comme étant principalement une source de revenus (par le biais des salaires des assistants) plutôt qu'un point de convergence pour un échange de connaissances traditionnelles et scientifiques.

5 Un environnement changeant

Les moteurs de la réforme

Etudier *l'environnement habilitant* est particulièrement important à un moment où le secteur forestier – ainsi que de nombreux autres secteurs – est en train de changer considérablement.

La réforme du secteur public (et la campagne en cours pour une bonne gouvernance) est un processus prédominant du changement.

La campagne pour une réforme provient de nombreux milieux. Elle est souvent imposée de *l'extérieur* par:

- des *pressions politiques et économiques*, incluant une dette croissante, un déclin des termes de l'échange, la libéralisation économique et l'intégration du marché
- les conditions de l'appui au *développement international*, exigeant une participation accrue au développement
- une *société civile* en pleine expansion qui commence à faire entendre de plus en plus sa voix et exige d'avoir son mot à dire en ce qui concerne l'exploitation des forêts et d'en recevoir des bénéfices.

Dans d'autres cas, elle est promue de *l'intérieur* – catalysée par des personnes novatrices prêtes à prendre des risques. En Inde, par exemple, la gestion conjointe des forêts a été entraînée par un fonctionnaire de l'Office des Forêts qui croyait au potentiel du changement.

Les animateurs *extérieurs* ont parfois un rôle à jouer pour appuyer les *forces internes* pour le changement. Ils peuvent prendre plus de risques que les personnes à l'intérieur et ils peuvent aussi créer l'espace politique pour aider les avocats du changement à manoeuvrer.

Changer l'Etat

Les processus de réforme visent à améliorer la façon dont les systèmes *fonctionnent*. Le processus implique souvent (mais pas toujours) une réduction de leur taille, l'édification de la capacité de gestion et la promotion de la transparence.

Cela résulte souvent en un rôle nouveau – mais toujours important – pour l'Etat. Il n'est plus le seul *agent responsable de l'exécution* mais il est devenu *l'animateur* d'un processus qui a le potentiel d'être plus efficace et d'inclure plus de personnes.

Le facteur de décentralisation

La **décentralisation** a été un élément populaire de la réforme du secteur public. Les services forestiers de l'Etat sont généralement perçus comme étant géographiquement et socialement 'distants' de la population locale, et comme prenant des décisions à partir de connaissances inadéquates des problèmes qui se posent sur le terrain.

La décentralisation a des connotations de proximité, de pertinence, d'autonomie, de participation, de responsabilité et de démocratie. Elle offre la possibilité de partenariats plus efficaces avec des organisations situées en dehors du gouvernement, d'une transparence et d'une participation accrues et de davantage de satisfaction dans le travail et de motivation pour le personnel.

Mais des menaces existent également. Les effets sont variables, les préoccupations particulières étant de savoir qui va *réellement* en bénéficier et dans quelle mesure le gouvernement central a réellement cédé du pouvoir.

La décentralisation peut aussi être considérée comme une perte de contrôle, de statut et de crédibilité par ceux appartenant au gouvernement central. Il est, par conséquent, essentiel que les rôles importants conservés par le gouvernement central soient bien compris.

Un équilibre bien fondé

La décentralisation à elle seule ne suffit pas à garantir la représentation de la population locale ni leur participation à la gestion forestière. Le gouvernement local peut se trouver loin du village. Il faut envisager des mécanismes supplémentaires pour incorporer une réponse et une participation locales. De même, il faut intégrer la planification et la prise de décision au niveau de la communauté dans les systèmes de gouvernement local.

Il n'y a aucune raison de supposer que les autorités au niveau le plus bas auront toujours les intérêts de la population à coeur – ou que les problèmes associés à la parenté, la tribu, le groupe ethnique et la religion seront absents au niveau local.

Il faut donc étudier avec soin le transfert du contrôle et de l'autorité de contrôle. Il peut créer des conflits et, dans certains cas, donner l'autorité à des groupes ou à des personnes ayant de puissants intérêts personnels. Dans de tels cas, l'autorité peut, et devrait, être conservée par le gouvernement central jusqu'à ce que les systèmes de responsabilité, de transparence et de représentation soient renforcés.

Un dilemme persiste pour de nombreux gouvernements, à savoir comment trouver le bon équilibre entre l'autonomie centrale et locale. Cela est particulièrement le cas de la sylviculture puisqu'une souplesse est nécessaire car les besoins et les motivations des groupes d'intérêts évoluent et différentes parties s'engagent dans la gestion forestière et la quittent.

La **décentralisation** est le processus par lequel le pouvoir et la prise de décision sont transférés soit vers le bas soit horizontalement à d'autres unités ou organisations.

Un cadre responsable

Parvenir à une bonne gouvernance

La **gouvernance** est le cadre suprême dans lequel le changement se produit. Elle prépare le terrain pour les changements au niveau des approches de gestion forestière.

Les caractéristiques essentielles d'une bonne gouvernance sont la responsabilité, la transparence et la représentation. Si l'on observe ces principes, il est probable que l'on pourra parvenir à une gestion forestière plus efficace.

Du point de vue historique, certains ou tous ces éléments ont souvent manqué à la gestion forestière. Le financement provenant du gouvernement central (organisation *habilitante*) parvenait aux clients (les *utilisateurs*) par le biais du service des forêts de l'Etat (agence responsable de l'*exécution*). Il n'y avait pas de systèmes permettant de surveiller l'exécution et il y avait peu ou pas de représentation des utilisateurs auprès du gouvernement central.

Le débat au sujet de la gouvernance au sein du secteur forestier a tendance à se polariser surtout sur les gouvernements. L'importance qui leur est accordée est justifiée vu la nature des forêts et leur rôle dans la fourniture de biens et de services publics. Il est clair que les gouvernements ont un rôle important à jouer en tant qu'intendants des forêts.

Mais la gouvernance des groupes de la société civile, des organisations non gouvernementales et des entreprises commerciales est aussi importante. Un changement est nécessaire à tous les niveaux et toutes les institutions devront s'adapter pour mettre sur pied des coalitions efficaces.

La **gouvernance** est la façon dont la politique, les mesures et les affaires d'une nation, organisation ou institution sont menées.

Des systèmes responsables

La **responsabilité** requière des systèmes transparents, explicables et appliqués efficacement. Deux concepts s'avèrent utiles:

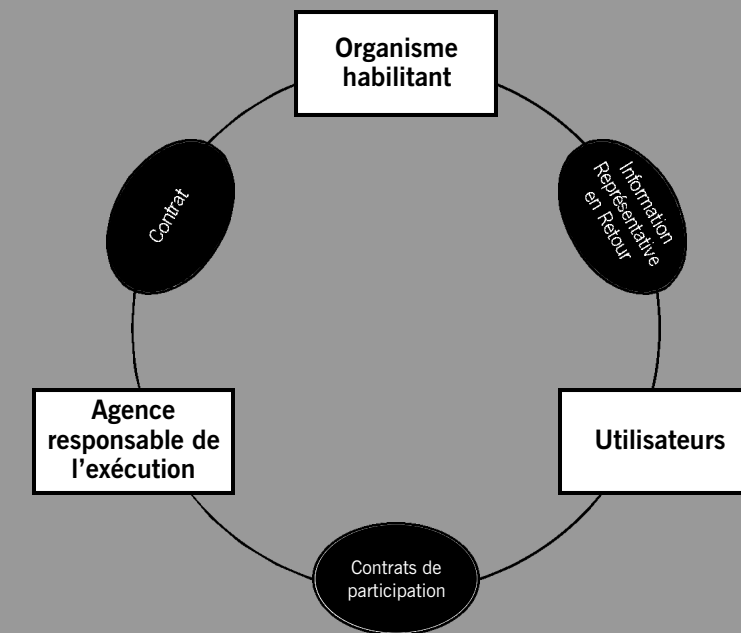
- le *respect des réglementations*, selon lequel les employés sont obligés de suivre les règlements officiels (par exemple, pour réduire le comportement d'exploitation de leur position d'influence à des fins financières);
- la *justification de la performance*, qui prévoit que des normes soient mises au point pour surveiller la performance et rendent l'agence responsable de l'exécution, par exemple, plus responsable vis-à-vis de l'utilisateur et du gouvernement central.

Les coalitions requièrent aussi des systèmes de responsabilité de bas en haut – de l'utilisateur à l'agence responsable de l'exécution – ainsi que les formes plus traditionnelles de responsabilité de haut en bas. Le modèle de 'moyeu' ci-contre montre les mécanismes permettant d'accroître la responsabilité dans toutes les directions.

Des mécanismes d'information en retour sont également essentiels pour une démocratie représentative. Des groupes pivots ou des comités représentatifs peuvent être utilisés pour transmettre les opinions des utilisateurs des forêts à l'organisme habilitant. Les services fournis par l'agence responsable de l'exécution et le caractère approprié de l'environnement habilitant peuvent alors être surveillés de façon plus efficace. En outre, les normes qui permettent d'évaluer la performance de l'agence responsable de l'exécution peuvent être ajustées, si besoin est, pour refléter les opinions et les valeurs des utilisateurs.

La **responsabilité** signifie l'existence de systèmes clairs qui imposent à quelqu'un de rendre compte aux personnes touchées par ses actions.

Modèle 'moyeu' d'une responsabilité accrue



Source: Hobley M et Sheilds D, 1998. Monitoring and Evaluation in New Institutional Structures: Moving from Vertical to Horizontal, from Fear to Trust. Document préparé pour l'atelier intitulé: *Evaluation par le biais du cycle du projet*. FAO, PAM, IFAD et DFID, Rome, septembre 1998.

6 Partager l'information

Un agent du changement

La *communication* et les *enseignements tirés* sont essentiels à la participation.

L'information est un agent puissant du changement. Les coalitions de gestion forestière auront plus de chance de réussir si leurs voix sont entendues, les connaissances rassemblées et les approches adaptées sur la base des enseignements tirés.

L'engagement est *essentielle* au succès et l'information aide les populations à comprendre les raisons (et les implications) d'une activité donnée. Elle aide à établir la confiance et à faciliter la prise de décisions bien informées. Comprendre les objectifs de la gestion peut aider à encourager l'engagement, tout comme les connaissances – car il ne dépend pas uniquement des avantages économiques.

Des systèmes sont nécessaires

Mettre au point des systèmes de communication efficaces n'est pas facile. Les nouvelles coalitions auront besoin de systèmes pour traiter continuellement l'information. L'information proviendra de (et sera nécessaire pour) plusieurs institutions très différentes. L'information jouera également un rôle dans la prise de décision à des niveaux variés. Les institutions ne partagent pas le même système de référence – elles utilisent un langage et des bases de connaissances disparates et elles aspirent fréquemment à des programmes différents.

Par exemple, les besoins d'information des groupes suivants vont probablement différer considérablement:

- agences de développement
- utilisateurs
- personnel de terrain du service forestier
- décideurs au niveau du gouvernement central.

L'information ne doit donc pas seulement être du *type* approprié, elle doit aussi être disponible au bon *moment* et sous une *forme* adéquate.

Un outil qui fonctionne dans les deux sens

Du point de vue historique, l'information a été utilisée pour contrôler plutôt que pour faciliter. La participation rend toutefois essentiel un échange de l'information dans les deux sens.

La première étape de la mise au point d'un système d'information structuré et souple est de comprendre comment les systèmes officiels *existants* fonctionnent. Un grand nombre de systèmes se chevaucheront probablement et chacun d'entre eux sera façonné par la taille, la philosophie de l'organisation et les coûts de la surveillance.

Une analyse des systèmes existants permettra d'identifier les lacunes. Par exemple, l'échange d'information entre des organismes est souvent inexistant lorsque ceux-ci n'ont pas eu de relation officielle auparavant.

Il est aussi important d'étudier l'efficacité des systèmes existants. Ils seront souvent orientés vers les résultats et les produits, vers le quantifiable (quoi) plutôt que le qualitatif (comment et pourquoi).

L'expérience montre toutefois qu'il est important de mettre au point des systèmes d'information qui aient des dimensions humaines, sociales et organisationnelles. Une approche de coalition met l'accent sur les mécanismes et se concentre sur les dispositions institutionnelles. Cela implique que les systèmes de surveillance n'ont pas seulement trait aux données (les fins) mais sont liés aux moyens – le processus et son contexte.

Une information responsable

Il est très important de séparer l'*effet* – les changements immédiats résultant d'une intervention – de l'*impact* – les changements à plus long terme.

Il y a de bonnes raisons pour appairer les systèmes de surveillance aux mécanismes de responsabilité. Des forums bien conçus – utilisant des mécanismes représentatifs clairs – peuvent être utilisés pour assurer que les participants, dont le niveau de connaissances et de compétences est différent, puissent activement y contribuer.

La surveillance n'est donc pas simplement une question de gestion mais aussi de bonne gouvernance. Si des mécanismes appropriés de responsabilité sont en place et des normes et règlements convenus établis, on pourra identifier les points d'entrée des systèmes de surveillance.

Mesurer l'effet revient alors à mesurer les *relations* – c'est-à-dire évaluer *qui* adopte un service et *ce* qu'ils en font. Un système de surveillance efficace repose sur la mesure des processus de qualité. Cela dépend, à son tour, de la clarté des relations et des responsabilités ainsi que de la transparence dans la prise de décision.

7 Conclusions relatives à la coalition

Un objectif clair

Tout développement implique un changement. Mettre sur pied de nouvelles coalitions pour la gestion forestière peut impliquer un changement radical.

Que l'on appuie ou que l'on prenne part au changement, le processus est complexe. Il requière du temps, de la patience et un engagement constant. Certains s'engagent dans ce processus de bon gré, d'autres avec plus de réticence. Les coalitions ont donc besoin d'arriver à des compromis.

La première tâche est d'établir une vision partagée – un objectif convenu – parmi des objectifs divergents. Cela servira d'objectif clair: le changement n'est recherché que si l'on est mécontent de la situation actuelle, que si l'on partage une vision pour l'avenir et que si l'on est parvenu à un accord sur la voie à suivre pour atteindre un objectif convenu.

La participation est pertinente pour toutes les formes de gestion forestière et à tous les niveaux de la prise de décision. Elle appuie les changements au niveau des perceptions et elle est un moyen de parvenir à une bonne gouvernance. Mieux comprendre les groupes d'intérêts qui existent *au sein* des groupes de parties prenantes permet de mieux saisir les besoins, les mesures incitatives et les rôles potentiels de ceux-ci. Ceci, à son tour, permet d'identifier le niveau de participation approprié pour chaque groupe d'intérêts.

Un contexte constructif

Les utilisateurs des forêts interprètent leurs besoins dans le contexte de leurs moyens d'existence globaux. Il est donc important d'examiner la gestion forestière – et les coalitions potentielles – dans ce contexte plus large plutôt qu'au sein des structures organisationnelles existantes.

Le défi est de parvenir à une clarté dans les *relations* qui existent entre les groupes d'intérêts, qui tire au clair leurs *rôles* et leurs *responsabilités*. Des changements dans le contexte habilitant peuvent ensuite être garantis, assurant ainsi une gestion améliorée des ressources forestières qui contribue à l'accroissement des revenus des populations pauvres.

Comme cela est le cas de la participation, les coalitions ne sont pas la panacée – et il n'existe pas non plus de schéma sur la façon de les mettre sur pied et de les appuyer. Mais il est clair qu'elles offrent une solution constructive pour l'avenir qu'aucune partie prenante – que ce soit du secteur public ou privé – ne peut atteindre seule.

Les coalitions encouragent le développement d'objectifs partagés et de partenariats négociés. Elles utilisent au mieux l'avantage comparatif que détient chaque groupe. De cette façon, tandis que chaque groupe conserve un niveau d'indépendance et d'autonomie approprié, ils peuvent aussi travailler ensemble – avec des buts différents peut-être, mais pour atteindre le même objectif.

Outils, opinions et information

1 Introduction

La sylviculture est un domaine éclectique de pratique et de théorie qui tire ses connaissances d'un grand nombre de disciplines. Dans la présente annexe, nous mettons en relief certains des textes et des systèmes d'information essentiels qui permettent d'accéder aux courants de pensée actuels. Ils incluent un certain nombre de réseaux, physiques et électroniques, qui visent à assurer que l'information soit rapidement accessible à un nombre croissant de praticiens, de décideurs et de chercheurs.

2 Textes-clés

Les sections suivantes fournissent des textes sélectionnés dans des domaines-clés.

2.1 Le contexte du changement dans la sylviculture

Arnold, J.E.M. 1992 *Community Forestry: Ten Years in Review*, édition révisée. Rome: FAO

Banque mondiale 1978 *Forestry Sector Policy Paper*. Washington DC: Banque mondiale.

Brown, C.L. et Valentine, J. 1994 The process and implications of privatisation for forestry institutions: focus on New Zealand. *Unasylva* **45**: 11-19.

Chambers, R. 1993 *Challenging the Professions: Frontiers for Rural Development*. Londres: Intermediate Technology Publications.

Chambers, R., Saxena, N.C. et Shah, T. 1989 *To the Hands of the Poor: Water and Trees*. Londres: Intermediate Technology Publications.

DFID 1996. *Le Partage de la Gestion Forestière: Facteurs Essentiels, Meilleures Pratiques et Solutions pour l'Avenir*. Londres: Department for International Development.

Eckholm, E.P. 1975 *The Other Energy Crisis: Firewood*. Document 1 de Worldwatch, Washington D.C.: Worldwatch Institute.

Eckholm, E.P. 1976 *Losing Ground: Environmental Stress and World Food Prospects*. New York: WW Norton.

Eckholm, E.P. 1979 *Planting for the Future: Forestry for Human Needs*. Document No. 26 de Worldwatch. Washington D.C.: Worldwatch Institute.

FAO 1978 *Forestry for Local Community Development*. Document 7 de Sylviculture de la FAO. Rome: FAO.

Foley, G. et Barnard, G. 1984 *Farm and Community Forestry*. Rapport technique No. 3. Londres: Earthscan.

Openshaw, K. 1974 Wood fuels the developing world. *New Scientist* **61**: 883.

Westoby, J. 1962 Forest industries in the attack on underdevelopment. *Unasylva* **16**: 168-201.

Westoby, J. 1975 Making trees serve people. *Commonwealth Forestry Review* **54**: 206-15.

Westoby, J. 1978 Forest industries for socio-economic development. Communication présentée lors du Huitième Congrès mondial sur la Sylviculture, Djakarta, Indonésie.

Westoby, J. 1987 *The Purpose of Forest: The Follies of Development*. Oxford: Blackwell.

Westoby, J. 1989 *Introduction to World Forestry*. Oxford: Blackwell.

2.2 Les arbres, leurs produits et leur gestion dans l'environnement des ressources naturelles

Arnold, J.E.M. et Dewees, P.A. (éds) 1995 *Tree Management in Farmer Strategies: Responses to Agricultural Intensification*. Oxford: Oxford University Press.

Byron, N. et Arnold, J.E.M. 1997 *What Futures for the People of the Tropical Forests?* Document de travail No 19 du CIFOR. Djakarta, Indonésie: Centre for International Forestry Research.

Carney, D. (éd) 1998 *Sustainable Rural Livelihoods: What Contribution Can We Make?* Londres: Department for International Development.

Fairhead, J. et Leach, M. 1998 *Reframing Deforestation*. Londres: Routledge.

Falconer, J. 1990 *The major significance of 'minor' forest products: the local use and value of forests in the West African humid forest zone*. Note 6 sur la Sylviculture communautaire. Rome: FAO.

Gilmour, D.A et Fisher, R.J. 1991 *Villagers, Forests and Foresters*. Kathmandu: Sahayogi Press.

Fisher, R.J. 1995 *Collaborative Management of Forests for Conservation and Development*. Numéros de la Série sur la Conservation des forêts de l'UICN/WWF. Gland, Suisse: UICN.

Hobley, M. 1996 *Participatory Forestry: the process of change in India and Nepal*. Guide d'étude de la sylviculture dans le développement rural. Londres: Overseas Development Institute.

Poffenberger, M. et McGean, B. (éds) 1996 *Village Voices, Forest Choices: Joint Forest Management in India*. New Delhi: Oxford University Press.

Roe, E. 1991 "Development Narratives" or Making the Best of Development Blueprints. *World Development* **19**: 287-300.

Scoones, I., 1998 *Sustainable Livelihoods: a Framework for Analysis*. Document de travail No. 72 de l'IDS. Brighton, R-U: Institute for Development Studies, University of Sussex.

Shepherd, G. 1992 *Managing Africa's Tropical Dry Forests: a Review of Indigenous Methods*. Document de l'ODI. Londres: Overseas Development Institute.

Thompson, J. 1998. Participatory approaches in government bureaucracies: facilitating institutional change. Dans: Blackburn, J. et Holland, J. (éds) *Who Changes? Institutionalising Participation in Development*. Londres: Intermediate Technology Publications.

Tiffen, M., Mortimore, M. et Gichuki, F. 1994 *More People Less Erosion: Environmental Recovery in Kenya*. Chichester, R-U: John Wiley.

Wollenberg, E., 1997 *The Sense and Sensibility of Local Forest Management: a Typology and Conceptual Framework*. CIFOR.

2.3 Régime foncier et ressources mises en commun

Arnold, J.E.M. 1998 *Managing Forests as Common Property*. Document No. 136 de Sylviculture de la FAO. Rome: FAO.

Bruce, J.W. 1998 *Legal Bases for the Management of Forest Resources as Common Property*. Note de Sylviculture communautaire. Rome: FAO.

Ciriacy-Wantrup, S.V. et Bishop, R.C. 1975 Common property as a concept in natural resources policy. *Natural Resources Journal* **15**: 713-27.

Fortmann, L. et Bruce, D. 1988 *Whose Trees? Proprietary Dimensions of Forestry*. Boulder, CO: Westview Press.

Hardin, G. 1968 The tragedy in the commons. *Science* **162**: 1243-8.

Hardin, G. 1994 The tragedy of the unmanaged commons. *Trends in Ecology and Evolution* **9**.

Jodha, N.S. 1995 Common property resources and the dynamics of rural poverty in India's dry regions. *Unasylva* **46**: 23-9.

McKean, M. et Ostrom, E. 1995 Common property regimes in the forest: just a relic from the past? *Unasylva* **46**: 3-15.

Ostrom, E. 1990 *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.

Ostrom, E. 1994 *Neither Market nor State: Governance of Common-Pool Resources in the Twenty-first Century*. Série No. 2 de Cours de l'IFPRI. Washington, DC: IFPRI.

Runge, C.F. 1986 Common property and collective action in economic development. *World Development* **14**: 623-35.

2.4 Surveillance et évaluation

Davis-Case, D. 1990 *The Community's toolbox: the idea, methods and tools for participatory assessment, monitoring and evaluation in community forestry*. Guide pratique 2 de Sylviculture communautaire. Programme Forêt, Arbres et Population. Rome: FAO/SIDA.

Feuerstein, M.-T. 1986 *Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programmes with Participants*. Londres: Macmillan.

Gregersen, H., Arnold, J.E.M., Lundgren, A., Contreras, A., de Montalembert, M.R. et Gow, D. 1993 *Assessing Forestry Project Impacts: Issues and Strategies*. Document 114 de Sylviculture de la FAO. Rome: FAO.

Mosse, D. 1998 Process oriented approaches to development practice and social research. Dans: Mosse, D., Farrington, J. et Rew, A. (éds) *Development as a Process: Concepts and Methods for Working with Complexity*. Londres: Routledge.

Oakley, P., Pratt, B. et Clayton, A. 1998 *Outcomes and Impact*. Série No. 6 de gestion et de politique INTRAC ONG. Oxford: INTRAC Publications.

2.5 Mise au point de nouvelles coalitions pour le changement

Bass, S., Balogun, P., Mayers, J., Dubois, O., Morrison, E. et Howard, W.J. 1998 *Institutional Change in Public Sector Forestry: A Review of the Issues*. Série No. 12 sur la Sylviculture et l'Utilisation des terres de l'IIED. Londres: International Institute for Environment and Development.

Bennett, J. 1994 *Meeting Needs: NGO Coordination in Practice*. Londres: Earthscan.

Binney, G. et Williams, C. 1997 *Leaning into the Future*. Londres: Nicholas Brealey Publishing.

Blackburn, J. et Holland, J. (éds) 1998 *Who Changes? Institutionalising Participation in Development*. Londres: Intermediate Technology Publications.

Burkey, S. 1993 *People First: A Guide to Self-reliant, Participatory Development*. Londres: Zed Press.

Carney, D. et Farrington, J. 1997 *Natural Resource Management and Institutional Change*. Londres: Routledge/ODI.

Carroll, T. 1992 *Intermediary NGOs: the Supporting Link in Grassroots Development*. West Hartford, CT: Kumarian Press.

Craig, G. et Mayo, M. (éds) 1995 *Community Empowerment: A Reader in Participation and Development*. Londres: Zed Press.

Dia, M. 1996 *Africa's Management in the 1990s and Beyond: Reconciling Indigenous and Transplanted Institutions*. Washington, DC, Banque mondiale.

Edwards, E. et Hulme, D. (éds) 1995 *Non-Governmental Organisations Performance and Accountability: Beyond the Magic Bullet*. Londres: Earthscan.

Edwards, M. et Hulme, D. (éds) 1996 *Too Close for Comfort? NGOs, States and Donors*. Londres: Earthscan.

FAO 1997 *Crafting Institutional Arrangements for Community Forestry*. Guide pratique 7 de Sylviculture communautaire. Rome: FPPP/FAO.

Fowler, A. 1997 *Striking a Balance: a Guide to Enhancing the Effectiveness of Non-Governmental Organisations in International Development*. Londres: Earthscan.

Guigt, I. et Shah, M. Kaul 1998 *The Myth of Community: Gender Issues in Participatory Development*. Londres: Intermediate Technology Publications.

Haynes, J. 1997 *Democracy and Civil Society in the Third World: Politics and New Political Movements*. Cambridge, R-U: Polity Press.

James, R. 1998 *Demystifying Organisation Development: Practical Capacity-building Experiences of African NGOs*. Série No. 7 de Gestion et Politique INTRAC ONG. Oxford: INTRAC.

Korten, D. 1980 *Community Organisation and Rural Development: a Learning Process Approach*. Public Administration Review.

Korten, D. 1990 *Getting into the 21st Century: Voluntary Action and the Global Agenda*. West Hartford, CT: Kumarian Press.

Turner, M. et Hulme, D. 1997 *Governance, Administration and Development: Making the State Work*. Londres: Macmillan.

Uphoff, N. 1986 *Local Institutional Development: an Analytical Sourcebook with Cases*. West Hartford, CT: Kumarian Press.

2.6 'Comment faire et ne pas faire'

Les ouvrages suivants fournissent des sources d'outils pour les différents aspects de l'édification d'un partenariat.

Adriondack, S. 1998 *Just About Managing: Effective Management for Voluntary Organisations and Community Groups*. Londres: London Voluntary Service Council.

Engel, P.G.H. et Salomon, M.L. 1997 *Facilitating Innovation for Development: a RAAKS Resource Box*. Amsterdam: KIT Publications. [RAAKS = Rapid Appraisal of Agricultural Knowledge Systems].

Moris, J. et Copestake, J. 1993 *Qualitative Enquiry for Rural Development: a Review*. Londres: Overseas Development Institute/Intermediate Technology Publications.

Mosse, D. 1993 *Authority, Gender and Knowledge: Theoretical Reflections on the Practice of Participatory Rural Appraisal*. Document 44 du Réseau de Recherche sur l'administration agricole et la vulgarisation. Londres: Overseas Development Institute.

ODA(DFID) 1995 *A Guide to Social Analysis for Projects in Developing Countries*. Londres: HMSO.

Pretty, J., Guigt, I., Thompson, J. et Scoones, I. 1995 *Participatory Learning and Action: a Trainers' Guide*. Séries de Méthodologie participative de l'IIED. Londres: International Institute for Environment and Development.

Rietbergen-McCracken, J. et Narayan, D. 1997 *Participatory Tools and Techniques: a Resource Kit for Participation and Social Assessment* [6 modules et un guide de l'utilisateur]. Washington: Social Policy and Resettlement Division, Environment Department, Banque mondiale.

Wilde, V.L. et Vainio-Mattila, A. 1995 *Gender Analysis and Forestry*. International Training Package. Rome: FAO.

3 Organisations et sources d'information

Cette section fournit une information sur les organisations, réseaux et sites engagés dans une meilleure compréhension des problèmes existant dans le domaine de la sylviculture.

3.1 Sites de l'Internet

On peut maintenant accéder à un grand volume d'information par le biais de l'Internet. Les sites suivants couvrent certaines des principales organisations qui travaillent dans le domaine de la sylviculture. D'autres sites sont repris dans la rubrique concernant l'organisation spécifique.

Un grand nombre d'organisations sont liées au site '**OneWorld**' et vous pouvez y accéder par ce moyen. 'OneWorld' est une communauté de l'Internet regroupant plus de 250 organisations qui se consacrent aux Droits de l'Homme et à un développement durable de par le monde. Vous pouvez accéder à ce service de la façon suivante:

<http://oneworld.org>

De même, 'Green Net' est une autre communauté de l'Internet qui couvre des problèmes similaires à 'OneWorld' mais avec une tendance légèrement plus écologique. Vous pouvez accéder à ce service de la façon suivante:

<http://www.gn.apc.org>

Les sites suivants couvrent certains des principaux fournisseurs d'information dans le domaine de la sylviculture

CAB International
<http://tree.cabweb.org/>
Centre for International Forestry Research
<http://www.cgjar.org/cifor>

Institute of Development Studies
<http://www.ids.ac.uk>
International Food Policy Research Institute
<http://www.cgjar.org/ifpri>
International Institute for Environment and Development
<http://www.iied.org>
Union mondiale pour la nature
<http://www.iucn>
Overseas Development Institute
<http://www.oneworld.org/odi/>
Banque mondiale
<http://www.worldbank.org>
World Conservation Monitoring Centre
<http://www.wcmc.org.uk>
Fonds Mondial pour la nature
<http://www.panda.org>
Institut mondial des ressources
<http://www.wri.org>

3.2 Réseaux, Bulletins d'information et autres sources d'information

Nous ne fournissons pas ici une liste complète des bulletins d'information existants mais nous donnons une information sur ceux qui contiennent régulièrement des articles sur les processus participatifs dans le domaine de la sylviculture ou de problèmes liés.

The Asia Forest Network

Ce réseau a été créé en 1991 pour établir des liens entre les chercheurs sur le terrain, les décideurs, les ONG et les agences de bailleurs de fonds qui travaillent pour la participation de la communauté à la régénération et à la protection des forêts. Appuyés par un Secrétariat basé à Berkeley et par des bureaux régionaux à Manille et à New Delhi, les membres du réseau sont activement engagés de par l'Asie à documenter les pratiques de gestion forestière communautaire traditionnelles et récentes. Les membres du réseau sont en train de mettre au point de nouveaux outils de méthodologie et communiquent leurs stratégies et leurs succès par le biais du réseau.

Pour obtenir plus d'information, veuillez contacter:

Mark Poffenberger
Center for Southeast Asia Studies
University of California, Berkeley
2223 Fulton, Rm 617
Berkeley, Californie 94720
E-U
Tél: (+1) 510 642 3609
Télécopie: (+1) 510 643 7062

Arborvitae

Le bulletin d'informations de l'UICN/WWF pour la conservation des forêts

Un bulletin utile publié trois fois par an et comportant des commentaires, des nouvelles, des revues et des articles couvrant les problèmes de la sylviculture dans le monde entier.

Pour obtenir plus d'information, veuillez contacter:

Ursula Senn
UICN
28 rue Mauverney
1196 Gland
Suisse
Tél: (+41) 22 999 0263
Télécopie: (+41) 22 999 0025
Courrier électronique: ujs@hq.iucn.org

Centre for International Forestry Research (CIFOR) CIFOR News

Fournit des informations et des commentaires sur les travaux du Centre for International Forestry Research (CIFOR); voir adresse ci-dessous.

POLEX (Forestry Policy Experts)

Le CIFOR produit également une série très utile de directives politiques résumant des documents-clés de la bibliographie sur la sylviculture. Son objectif est d'informer les dirigeants-clés influents des résultats récents de la recherche sur la politique.

Pour les personnes très occupées, il s'agit de lectures essentielles qui couvrent les aspects majeurs de manière succincte et intéressante. Pour en apprendre davantage sur ce service, veuillez contacter David Kaimovitz, d.kaimovitz@cgnet.com

Une série de documents de travail peut également être obtenue auprès du CIFOR.

Pour obtenir davantage d'information, veuillez contacter:

Centre for International Forestry Research
PO Box 6596 JKPWB
Djakarta 10065
Indonésie
Tél: (+62) 251 622 622
Télécopie: (+62) 251 622 100
Courrier électronique: cifor@cgnet.com
<http://www.cgjar.org/cifor>

ILEIA Newsletter

Le bulletin d'information de l'Information Centre for Low External Input and Sustainable Agriculture qui diffuse les résultats de la recherche et les expériences de terrain, organise des ateliers et appuie les activités régionales de création de réseaux. Cette publication peut être obtenue auprès de: ETC Foundation, Kastanijelaan 5, PO Box 64, 3830 AB Leusden, Pays-Bas.

Institute of Development Studies at the University of Sussex

L'IDS fournit une série de sites très utiles qui donnent accès à un large volume d'information liée à la sylviculture.

ELDIS est une source d'information fournissant un accès au développement et aux ressources de l'environnement de par le monde. Vous pouvez y accéder par le biais de:

<http://www.ids.ac.uk/eldis>

En outre, l'IDS détient la Bibliothèque britannique pour les Etudes sur le développement et fournit des moyens d'effectuer des recherches en direct dans son vaste catalogue ainsi qu'une gamme d'options de fourniture du document. Inclut des recherches par thème-clé (ex: sylviculture, genre, MRP, etc.):

<http://mt1.ids.ac.uk/dbases/bldsdb0.htm>

Unité de sylviculture communautaire: Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO)

Cette Unité produit une série de publications très utiles ayant trait à tous les aspects de la sylviculture communautaire. Elles incluent des: Notes sur la sylviculture communautaires, Guides pratiques, Etudes de cas, Documents de travail, Directives, du matériel audiovisuel et des diapositives, des bandes dessinées et la série sur la Gestion des conflits.

Pour obtenir plus d'information sur les travaux de cette Unité et du Programme Forêt, Arbres et Populations, veuillez contacter:

Dr Katherine Warner
Community Forestry Unit
Forestry and Planning Division
FAO
Via delle Terme di Caracalla
1-00100 Rome
Italie

<http://www.fao.org/waicent/faoinfo/forestry/ftpp/>

Bulletin d'information sur les Forêts, les Arbres et les Populations

Une publication trimestrielle distribuée aux projets de terrain, institutions, organisations et personnes qui s'intéressent et/ou qui travaillent dans le domaine des activités de sylviculture communautaire. Elle fait partie des activités de réseau du FTP qui sont dirigées conjointement par le Department of Rural Development Studies, Swedish University of Agricultural Sciences, Suède; l'Unité de Sylviculture communautaire, FAO, Italie; et les animateurs du programme régional en Asie, en Afrique, en Amérique latine et en Amérique du Nord.

Ce réseau est conçu pour partager l'information sur les méthodes améliorées de planification et de renforcement des activités de sylviculture communautaire et sur les initiatives en cours ou planifiées pouvant intéresser ses membres.

Pour obtenir plus d'information sur la façon d'accéder au réseau dans différentes parties du monde, et sur le Programme Forêts, Arbres et Populations en général, veuillez contacter (voir aussi Unité de Sylviculture communautaire, FAO, ci-dessus):

Dr Katherine Warner
Community Forestry Unit
Forestry and Planning Division
FAO
Via delle Terme di Caracalla
1-00100
Rome
Italie

The International Institute for Environment and Development (IIED)

L'IIED produit une large série de documents et de bulletins qui présentent un intérêt pour les personnes qui travaillent dans le domaine des ressources naturelles.

Policy that Works for Forests and People

Cette série consiste en six études utiles et riches d'enseignements par pays – Costa Rica, Ghana, Inde, Pakistan, Papouasie-Nouvelle-Guinée et Zimbabwe – et en un rapport donnant un aperçu général. Cette série vise à faire mieux comprendre les forces jouant un rôle dans les luttes au sujet de la politique, les gagnants et les perdants, ainsi que les facteurs qui influencent les résultats en matière de politique. Elle décrit aussi les processus qui font les bonnes politiques et les gèrent et les instruments de politique qui fonctionnent dans différents contextes. En abordant la politique dans la pratique, dans le monde réel des populations et de leurs institutions, la série cherche à aller au-delà de la plainte souvent entendue qu'il manque une 'volonté politique' pour changer, en montrant comment la politique peut améliorer la situation.

Gatekeeper series

Une série de documents concis sur l'agriculture durable et la gestion des ressources naturelles à l'intention des décideurs, des chercheurs et des praticiens. Ils peuvent être obtenus gratuitement par les personnes et les organisations de l'hémisphère sud et sur abonnement pour celles provenant des pays de l'hémisphère nord ou travaillant pour des organisations du nord dans l'hémisphère sud.

Pour obtenir davantage d'information, veuillez contacter:

Gatekeeper Series
Sustainable Agriculture and Rural Livelihoods Programme, IIED (voir adresse complète ci-dessous)

PLA Notes Participatory Learning and Action

Les PLA Notes (connu sous le nom de RRA avant 1995) sont un bulletin d'informations régulier contenant des articles écrits par des praticiens sur l'apprentissage et l'action participatifs. Elles peuvent être obtenues auprès de l'IIED à l'adresse mentionnée ci-dessus. Elles existent également sous forme électronique auprès du Resource Centre de l'IIED en accès direct au site:

<http://www.iied.org/resource/>

Ce service fournit un accès aux collections sur l'Apprentissage et l'Action participatifs et la Gestion de la faune sauvage par la communauté.

Pour obtenir davantage d'information sur ces services, veuillez contacter:
IIED
3 Endsleigh Street
Londres WC1H 0DD
R-U
Tél: (+44) (0) 171 388 2117
Télécopie: (+44) (0) 171 388 2826

Overseas Development Institute

Agricultural Research and Extension Network

Ce réseau facilite les échanges d'idées et d'information entre les praticiens, les décideurs et les chercheurs. Il fournit une source utile d'information remise à jour dans ce bulletin d'information au sujet de stages, de livres et des problèmes actuels. Il publie également une série d'études de cas qui font autorité, réalisées par des praticiens.

Pour obtenir davantage d'information, veuillez contacter la secrétaire du réseau AgREN (voir adresse ci-dessous).

Rural Development Forestry Network

Ce Réseau se concentre sur les aspects socio-économiques, écologiques et du développement de la relation qui existe entre les populations et les ressources forestières, allant des forêts tropicales humides aux terres boisées arides et aux arbres dans les exploitations agricoles. Il fournit un forum pour un échange d'opinions entre les décideurs, les praticiens et les chercheurs. Les membres du réseau reçoivent un bulletin d'informations et un jeu de documents thématiques deux fois par an.

Pour obtenir davantage d'information, veuillez contacter la secrétaire du Réseau sur la Sylviculture dans le développement rural, ODI (voir adresse ci-dessous).

Natural Resource Perspectives

Une série de directives rédigées individuellement sur des problèmes actuels dans le domaine des ressources naturelles. Pour obtenir davantage d'information sur la série de NRP, veuillez contacter: Natural Resource Perspectives à l'ODI (voir adresse ci-dessous).

Overseas Development Institute
Portland House
Stag Place
Londres SW1E 5DP
R-U
Tél: +44 (0) 171 393 1600
Télécopie: +44 (0) 171 393 1699

CAB International

CAB International fournit un nouveau service en accès direct, TREE CABWeb, qui permet d'accéder aux trois revues de résumés de CABI dans le domaine de la sylviculture, des produits forestiers et de l'agrisylviculture:

Forestry Abstracts
Forest Products Abstracts
Agroforestry Abstracts

Ces titres donnent l'accès à une riche bibliographie de documents de recherche dans le domaine de la science de la sylviculture et forment une base de données complète des références bibliographiques et des résumés d'information. Chaque revue est fournie avec une archive de références d'un an et sera remise à jour avec la même fréquence que son équivalent imprimé (c'est-à-dire tous les mois, tous les deux mois ou tous les trois mois).

Outre ces revues de résumés, TREE CABWeb inclut des liens avec les autres ressources de sylviculture évaluées sur le web, des articles spéciaux sur un certain nombre d'associations professionnelles et d'organisations de recherche dans le domaine de la sylviculture et des détails sur la gamme de produits forestiers du CABI y compris l'encyclopédie électronique sur la sylviculture, un CD-ROM multimédia couvrant quelque 650 espèces d'arbre et d'arbuste de la région d'Asie-Pacifique.

Il s'agit d'un service d'abonnement, dont les détails sont donnés dans le site suivant:

<http://tree.cabweb.org>

Department For International Development

Le DFID est le département du gouvernement britannique responsable de la promotion du développement et de la réduction de la pauvreté. Le gouvernement élu en mai 1997 a accru son engagement au développement en renforçant le département et en augmentant son budget.

La politique du gouvernement a été présentée dans le Rapport officiel sur le Développement international, publié en novembre 1997. Le pivot de cette politique est un engagement à atteindre l'objectif convenu internationalement de réduire de moitié la proportion de personnes vivant dans des conditions d'extrême pauvreté d'ici l'an 2015, ainsi que les objectifs associés incluant la fourniture de soins de santé de base et un accès universel à l'éducation primaire dans les mêmes délais.

Le DFID cherche à travailler en partenariat avec les gouvernements qui se sont engagés à parvenir à ces objectifs internationaux et avec la communauté des affaires, la société civile et la communauté des chercheurs afin d'encourager un progrès qui aidera à réduire la pauvreté. Il travaille également avec des institutions multilatérales y compris la Banque mondiale, les organisations des Nations Unies et la Commission européenne. La majeure partie de son assistance est concentrée dans les pays d'Asie et d'Afrique subsaharienne les plus pauvres.

Il contribue aussi à éliminer la pauvreté dans les pays à revenus moyens et il aide les pays en pleine transition d'Europe centrale et d'Europe de l'Est pour permettre au plus grand nombre de personnes de bénéficier du processus de changement.

Le siège du DFID se trouve à Londres et à East Kilbride et il a également des bureaux à New Delhi, Bangkok, Nairobi, Harare, Pretoria, Dhaka, Suva et Bridgetown. Dans les autres régions du monde, le DFID travaille par le truchement du personnel basé dans les Ambassades et les Hauts Commissariats britanniques.

DFID	DFID
94 Victoria Street	Abercrombie House
Londres	Eaglesham Road
SW1E 5JL	East Kilbride
R-U	Glasgow G75 8EA
	R-U

Central téléphonique: 0171-917 7000
Télécopie: 0171-917 0019
site: www.dfid.gov.uk
Courrier électronique: enquiry@dfid.gtnet.gov.uk
Service de renseignements: 0845 3004100

Remerciements:

Document préparé par Pippa Bird en collaboration avec Mary Hobley et Mike Harrison.

Les idées et l'expérience acquise par de nombreuses personnes associées au Programme de Sylviculture du DFID ont permis de préparer *Façonner la gestion forestière*:

John Hudson, Jos Wheatley, Jane Clark et Michael Scott ont fourni des commentaires et avis utiles. Alex Shankland, l'Om Consultancy Group, Marcio Ayres, le personnel du projet de Mamirauá, les membres du Comité forestier du village de Banasgeri, le groupe des ramasseurs de produits forestiers autres que le bois d'oeuvre et le personnel de l'Office des Forêts de Karnataka du Cercle de Kanara ont tous contribué au matériel d'étude de cas.

Composé en **News Gothic** et **Triplex**
Imprimé sur du papier recyclé: **Sylvancoat**
Assemblé par **River Path Associates**
(www.riverpath.com)
Conçu par **3 Men & A Suit**
Imprimé par **Cedar Colour**
et **Ashford Overload Services Ltd**
Traduit par **Michèle Russell-Smith**
Publié en février 1999

Department for
International Development
94 Victoria Street
London SW1E 5JL

Tel: +44 (0)171 917 7000
Fax: +44 (0)171 917 0679
Email: epd@dfid.gtnet.gov.uk
Website: www.dfid.gov.uk

