

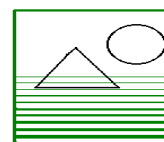


# *Responsabilisation des autorités locales*

Mars 2005



Network for Learning  
and Innovation



Training Support  
Programme for  
Community Based  
Natural Resources  
Management in  
Malawi

Robert Kafakoma, Margaret Roka et Patrick Chimutu ([tsp@malawi.net](mailto:tsp@malawi.net)), en association avec le Groupe d'apprentissage de la gouvernance forestière au Malawi (FGLG), ont préparé cet outil en partenariat avec Duncan Macqueen ([duncan.macqueen@iied.org](mailto:duncan.macqueen@iied.org)) de l'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED). L'outil s'inspire directement d'une étude réalisée par Kafakoma et al. (2004).

## ACRONYMES

AGR	Activité génératrice de revenus
BERDO	Organisation de développement rural et environnemental de Bwanje
BFD	Bureau forestier de district
CDS	Comité de développement de secteur
CDV	Comité de développement de village
CED	Comité exécutif de district
CMC	Comité mixte de coordination
COMPASS	Community Partnership for Sustainable Natural Resource Management
CURE	Unité de coordination pour la réhabilitation de l'environnement
CVGRN	Comité villageois de gestion des ressources naturelles
EPRF	Evaluation participative des ressources forestières
FGLG	Groupe d'apprentissage de la gouvernance forestière
GCRN	Gestion communautaire des ressources naturelles
GRN	Gestion des ressources naturelles
IIED	Institut international pour l'environnement et le développement
MAFE	Malawi Agroforestry Project
MASAF	Fonds d'action sociale du Malawi
ONG	Organisation non gouvernementale
PAED	Plan d'action pour l'environnement au niveau du district
PAEV	Plan d'action pour l'environnement au niveau du village
PFN	Programme forestier national
PFNL	Produits forestiers non ligneux
SFTEP	Programme de vulgarisation et de formation en foresterie sociale
UAF	Unité d'aménagement forestier
WESM	Wildlife and Environmental Society of Malawi
WVI	World Vision International
ZFV	Zone forestière villageoise

## Résumé

Cet outil moteur décrit des manières d'épauler les pauvres en zones rurales afin d'amener les autorités locales à leur rendre des comptes. Il est rédigé pour introduire des changements en zones rurales. Il rehausse les attentes des communautés en matière de qualité de la gouvernance locale et il décrit une série d'étapes en vue de concrétiser ces améliorations. Il signale le rôle important que les communautés peuvent jouer dans l'amélioration de leur situation. Le but de cet outil moteur est d'inciter les pauvres à prendre part aux processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques. L'outil est conçu pour impulser une poussée côté offre pour un meilleur niveau de services et une traction côté demande de la part des communautés mobilisées des pauvres tributaires des forêts. En bref, l'outil se veut être un moyen de rehausser les attentes quant à la qualité de la gouvernance offerte par les autorités.

## INTRODUCTION

### Qu'est-ce que l'outil de "Responsabilisation des autorités locales" ?

L'outil de "Responsabilisation des autorités locales" est un processus stratégique qui *galvanise* les communautés locales – une manière de les sensibiliser et de rehausser leurs attentes à l'égard des autorités locales. Nous avons conçu cet outil à partir de travaux menés auprès de communautés dépendantes des forêts et d'autorités forestières – mais ses procédures élémentaires ont des applications beaucoup plus vastes. L'outil peut servir dans des contextes de décentralisation là où les nouveaux pouvoirs ont été délégués sans réfléchir suffisamment aux rôles, aux responsabilités et aux capacités des collectivités locales. Des décennies de pouvoir centralisé font que, bien souvent, les communautés rurales marginalisées ne comptent nullement avoir une quelconque influence sur les politiques et les institutions qui affectent leur vie de tous les jours. Ce faible niveau d'attentes peut faire que les communautés pauvres se désintéressent du processus politique. Par le biais du processus de décentralisation, il existe de nouvelles opportunités pour promouvoir un regain d'engagement. La mobilisation des pauvres est indispensable si l'on veut demander des explications aux autorités locales nouvellement habilitées et les rendre responsables de la fourniture d'une meilleure gouvernance. Cet outil décrit deux éléments indissociables de ce processus de mobilisation :

- (i) Une série de cinq principes qui définissent la bonne gouvernance locale et
- (ii) Une série d'étapes impulsées par la demande pour en faire une réalité.

Dans notre exemple, la gouvernance forestière au Malawi, la série de cinq grands principes est la suivante :

**Principe 1** – Participation accrue à la gouvernance forestière locale. Les communautés n'ont pas à être les récipiendaires passifs d'un raisonnement centralisé. Elles peuvent jouer un rôle de clients actifs demandeurs de services améliorés.

- Faire appel à des réunions communautaires, une évaluation participative des ressources et l'établissement de structures crédibles au niveau du village pour sensibiliser l'opinion.

**Principe 2** – Direction solide en faveur de la gouvernance forestière. Les figures de proue ne devraient pas pouvoir éviter l'obligation qu'elles ont d'améliorer les conditions de vie de la communauté. Exiger des chefs déclarés ayant des rôles et des responsabilités bien définies.

- Exiger des normes de performances, accéder aux comptes rendus et donner aux communautés des opportunités fréquentes pour exprimer leurs préoccupations.

**Principe 3** – Stratégies précises pour l'utilisation des ressources. Ne pas accepter de plans nébuleux ou inaccessibles.

- Exiger la transparence et des liens précis entre les préoccupations de la communauté et les travaux de terrain. Veiller à ce que les communautés aient accès et puissent contribuer aux stratégies locales, aux plans de mise en œuvre et aux processus de suivi.

**Principe 4** – Ressources techniques et financières suffisantes. Les promesses politiques devraient vouloir dire quelque chose – savoir en tirer parti.

- Faire pression pour la publication des informations financières locales sur la base des politiques déclarées. Lutter pour que les organes gouvernementaux se tournent plus vers le service que vers la mise en application.

**Principe 5** – Prestations de service de qualité. Les belles paroles devraient vouloir dire quelque chose dans la pratique.

- Etablir une procédure régulière pour vérifier les prestations par rapport aux rôles et ressources annoncés.

Les communautés dépendantes des forêts ont besoin d'un niveau élevé d'appui et de renforcement des capacités pour prendre part aux processus d'élaboration de politique et de prise de décision. Les diverses institutions au niveau local ont beaucoup de pain sur la planche pour parvenir à habiliter les communautés. Les communautés qui se prennent en main exigent du gouvernement et des autres prestataires de service comme les ONG des services de qualité. Cet outil moteur fournit un cadre précis qui peut servir à rehausser leurs attentes et à concentrer leur attention sur des démarches pratiques susceptibles d'améliorer la situation. Il constitue un processus de galvanisation des communautés dont les représentants locaux, les ONG et les autorités gouvernementales peuvent se servir pour rehausser les performances.

Il est reconnu que cet outil n'est qu'une approche parmi d'autres (bien qu'elle soit importante) pour contribuer au succès de la gouvernance forestière locale. Il trouve sa place dans l'interaction entre les pauvres dépendants des forêts et les décideurs et praticiens proches de la forêt qui sont chargés de la gouvernance forestière locale (voir la Figure 1)



## **Pourquoi l'outil de "Responsabilisation des autorités locales" est-il nécessaire aux pauvres marginalisés qui dépendent des forêts ?**

Une étude récente sur la gouvernance forestière menée dans cinq districts du Malawi a mis en lumière un certain nombre d'enjeux ayant affecté la gestion forestière du pays lors d'un processus de décentralisation très médiatisé (Kafakoma *et al*, 2004). D'un côté, l'étude a révélé que les autorités locales n'ont pas mis en place de mécanismes précis pour garantir la qualité des prestations de services aux communautés dépendantes des forêts. De l'autre, les communautés dépendantes des forêts ne sont pas satisfaites des services fournis par les autorités locales et les mécanismes permettant aux communautés dépendantes des forêts d'obliger les autorités locales à leur rendre des comptes ou à leur fournir un service ne sont pas clairement définis. Il est également difficile de déterminer qui prend quelle décision concernant la gouvernance forestière au niveau des autorités locales.

Devant de tels résultats, l'équipe chargée de l'étude propose un outil qui aiderait les autorités locales et les praticiens des forêts à suivre et à renforcer les activités de gouvernance forestière dans les districts tout en permettant aux communautés dépendantes des forêts de prendre part aux processus d'élaboration et de mise en œuvre des politiques. La Figure 1 ci-dessus illustre l'ensemble du schéma pour une meilleure gouvernance forestière à partir duquel ont été développées les différentes étapes de l'outil.

## **Quelles sont les étapes de l'outil de "Responsabilisation des autorités locales" ?**

Avant de décrire les différentes étapes permettant d'avancer vers une gouvernance responsable – il est important de définir ce qu'on entend par une bonne gouvernance. Macqueen et Bila (2004) définissent la bonne gouvernance forestière comme "la représentation fidèle et éclairée par les décideurs (à l'intérieur comme à l'extérieur du gouvernement) des intérêts de leurs circonscriptions en faveur d'une allocation et d'une utilisation efficaces de ressources forestières limitées pour le bien local, national et international." Cette notion de représentation fidèle ou responsable est essentielle.

Sibale et Banda (2004) utilisent une définition de l'IIED pour définir la gouvernance forestière comme les décisions et les actions qui suppriment les obstacles et installent les systèmes politiques et institutionnels, afin de propager la réussite forestière locale. Sibale et Banda concluent que la gouvernance devrait être comprise dans son contexte le plus vaste non pas seulement comme les actions et les décisions du gouvernement mais aussi celles des parties prenantes telles que les ONG, l'Eglise, les organisations de la société civile et les représentants du secteur privé.

Nous sommes d'accord avec les deux définitions mais nous ajoutons que la gouvernance forestière signifie également avoir des institutions efficaces et fonctionnelles dotées des structures et des processus adéquats pour la prise de décision et la mise en œuvre des actions. L'objectif de cet outil est de veiller à ce que ces structures et processus institutionnels fonctionnent de façon responsable.

Sur la base des définitions qui précèdent, nous nous concentrons sur ce qui fera que les autorités locales veilleront à fournir des services de qualité aux communautés dépendantes des forêts ou aux pauvres (côté Offre). Mais notre outil cherche avant tout à démontrer comment les communautés dépendantes des forêts peuvent exiger des services et influencer les processus politiques au niveau de l'administration centrale (côté Demande).

## **PRINCIPE 1. PARTICIPATION ACCRUE DE LA COMMUNAUTE A LA GOUVERNANCE FORESTIERE LOCALE**

Les études de Kafakoma *et al.* (2004) et Sibale *et al.* (2004) au Malawi révèlent que les communautés dépendantes des forêts sont très peu sensibles aux politiques, actes et autres cadres de gestion des ressources naturelles (GRN) et d'aménagement forestier. Elles démontrent aussi clairement que les communautés ne sont pas conscientes de leurs droits et de leurs mandats, leurs rôles et leurs responsabilités en matière d'élaboration des politiques de ressources forestières et d'aménagement forestier.

Une étape primordiale consiste donc à sensibiliser l'opinion des communautés et créer un souhait de prendre part aux processus d'élaboration des politiques et de prise de décision. Les communautés doivent exiger des services de qualité de la part des différents prestataires de service. Notre outil doit galvaniser les communautés dépendantes des forêts et les motiver suffisamment pour agir. Il doit permettre aux communautés de comprendre leur situation, les logiques d'aménagement des ressources forestières et leurs rôles et responsabilités en matière de gestion des ressources forestières.

Une plus grande sensibilisation permet de faire la lumière sur leur situation et sur le lien qui existe entre les ressources forestières et la sécurité alimentaire (agriculture, eau), les enjeux socioculturels (gule wamkulu, chinamwali, rituels-nsembe), les enjeux économiques (génération de revenus), la spécificité des genres, les enjeux liés à la pauvreté et au VIH/SIDA, etc. Cette étape aide aussi la communauté à mieux comprendre la Politique et les Lois sur la foresterie, en quoi elles sont liées aux autres politiques de GRN, à mieux connaître leurs droits, leurs rôles et responsabilités en matière de politiques de foresterie et d'aménagement forestier. C'est durant cette étape que les communautés apprennent en quoi les ressources forestières influencent la vie quotidienne des gens et l'importance de travailler en groupe.

### **Que peut-on faire pour renforcer la prise de conscience de la communauté ?**

#### **Etape 1.1. Sensibiliser l'opinion au contrôle et à l'utilisation des ressources forestières**

La sensibilisation de la communauté nécessite souvent que quelqu'un de l'extérieur secoue les gens de l'intérieur – en leur suggérant que leur situation n'a rien d'irréversible et qu'elle peut être améliorée. Les prestataires de service disponibles dans cette communauté peuvent être contactés afin de coordonner et de collaborer à la sensibilisation et la mobilisation de la communauté en matière d'aménagement durable des ressources forestières. Ils comprennent le gouvernement, les ONG, les organisations religieuses, les organismes de formation par le biais de programmes de proximité, etc. La partie prenante chef de file sera souvent un agent du développement forestier dans cette communauté.

Sur la base des études de cas de Kamwamba et de BERDO (voir l'Annexe 1), les chefs locaux ont un rôle important à jouer dans toute activité de développement. Il existe de multiples façons de sensibiliser l'opinion des villageois. Les prestataires de service peuvent envelopper les messages de façon à capter l'attention et l'intérêt de l'audience ou des groupes cibles. Ainsi par exemple, des programmes radiodiffusés ou des réunions au niveau du village sont des options possibles pour introduire des idées nouvelles. Dans d'autres cas, les écoles, les événements religieux, les sépultures, les jeux de rôle, les réunions politiques peuvent aussi être des véhicules qui peuvent servir à sensibiliser le village aux enjeux liés au développement.

La clé est d'identifier et d'évaluer les institutions existantes au niveau de la communauté ou du village qui travaillent sur des questions forestières et peuvent servir à faciliter le processus de sensibilisation.

La sensibilisation doit être nourrie de façon continue. Il faut du temps pour "convertir" les gens ou les "inciter" à agir. Il peut y avoir des variations dans les gens qui entendent les différentes tentatives de communication. Il est aussi très probable qu'il y ait des changements dans les enjeux forestiers, les politiques, les approches, les besoins et les intérêts. La sensibilisation aux questions forestières devrait cibler chaque membre du district ou du village. Sur la base des expériences acquises par BERDO à Bwanje, la sensibilisation devrait cibler les gens les plus influents du village. Les autres suivront si les personnes les plus influentes sont converties par les messages.

### **Etape 1.2. Réaliser une évaluation participative des ressources**

Cette étape est bien documentée dans le Manuel de terrain No. 2 (2003) du Projet de vulgarisation et de formation en foresterie sociale (SFTEP). L'étude menée par Kafakoma *et al.* (2004) a démontré que les communautés dépendantes des forêts seraient désireuses de prendre part à la gestion d'une ressource forestière si elles savaient ce que cette ressource particulière est capable de leur fournir du point de vue de leurs besoins et leurs exigences. Par conséquent, l'évaluation des ressources contribue à une création de la demande pour un aménagement durable des ressources forestières. Il est constaté dans les études de cas de BERDO et Moyo Mayuni à Ntcheu que l'évaluation des ressources a aidé les communautés dépendantes des forêts à rédiger leur propre plan d'aménagement forestier, lequel a ensuite été approuvé par le Département des Forêts.

Une procédure simple en huit étapes pour la réalisation d'une évaluation participative des ressources forestières est décrite ci-dessous :

<b>Etape</b>	<b>Procédure</b>
1	Préparation et formation du personnel de terrain
2	Evaluation conjointe des ressources forestières
3	Planification pour la définition des unités d'aménagement forestier (UAF)
4	Mesure des ressources forestières
5	Traitement conjoint des données
6	Analyse conjointe des données
7	Restitution à l'ensemble de la communauté
8	Elaboration du plan d'aménagement forestier

#### *1. Préparatifs de l'évaluation participative des ressources forestières (EPRF)*

- Mobiliser les communautés. Les dirigeants locaux annoncent la future manifestation et fixent une date pour l'événement.
- Rassembler, informer et former les animateurs du processus. Equiper les animateurs du processus des compétences participatives requises pour qu'ils puissent communiquer correctement avec les différentes parties prenantes.
- Recueillir des informations secondaires sur le secteur auprès des villageois, des agents administratifs ou des gens qui travaillent dans la zone cible. Il peut s'agir de cartes, de transects, de données de recherche et autres renseignements disponibles.
- Effectuer une analyse des parties prenantes du secteur afin de déterminer les relations, les conflits et les intérêts liés aux ressources entre les résidents.
- Se servir de la matrice d'analyse des parties prenantes pour inviter toutes les parties prenantes à prendre part à la planification de l'EPRF.



Il importe que toutes ces initiatives soient menées à bien avant de passer aux étapes suivantes.

## 2. *Evaluation conjointe des ressources*

- Organiser une marche d'évaluation des ressources forestières avec les membres de la communauté afin de créer des profils forestiers.
- Animer des levés cartographiques participatifs du secteur forestier.
- Développer une matrice produits forestiers/utilisation forestière.
- Convenir d'une segmentation pratique du secteur forestier.
- Organiser une séance de restitution au groupe sur les informations recueillies et les discussions.

## 3. *Planifier la définition des unités d'aménagement forestier*

- Mettre au point une méthodologie de levé de terrain. Localiser des placettes-échantillons sur la base de la marche d'évaluation conjointe du secteur forestier avec la communauté.
- Déterminer comment mesurer différents paramètres tels que la répartition de la taille des arbres ou la distribution des produits forestiers non ligneux. Mettre au point une méthode pour mesurer la régénération naturelle.
- Sur la base des personnes ressources disponibles, planifier la composition et la structure de l'équipe d'étude.

## 4. *Mesurer les ressources forestières*

- Préparer le groupe. Diviser les membres en petits groupes avec un certain nombre d'animateurs. Demander aux villageois de former leurs propres groupes en fonction des sexes et des groupes d'utilisateurs. Distribuer le matériel nécessaire à chaque groupe. Partager les rôles et les responsabilités.
- Définir les placettes-échantillons. Définir la ligne de base et le premier transect. Démontrer aux groupes comment disposer les placettes-échantillons.
- Mesurer les placettes-échantillons.
- Enregistrer toutes les informations et les mettre en lieu sûr.

## 5. *Traitement conjoint des données*

- Convenir avec les groupes du nombre et de la composition des groupes chargés de l'analyse des données. Compiler les données recueillies sur les placettes-échantillons par les différents groupes.
- Tracer les données.
- Faciliter l'interprétation des données tracées pour donner un sens aux graphes obtenus.

## 6. *Analyse conjointe des données recueillies*

- Organiser une discussion sur l'offre et la demande en ressources forestières avec la communauté. Demander aux résidents de confirmer la valeur des essences sur la base de leur utilisation. Puis les questionner sur la disponibilité, l'utilisation et l'emplacement de ces essences dans la zone forestière. Discuter de l'existence d'une réglementation autochtone ou coutumière pour certaines essences d'arbres spécifiques. Explorer les mécanismes de résolution de conflit, la promulgation d'arrêtés communaux et autres.
- Ne pas précipiter ce processus car il constitue l'une des étapes les plus importantes de la sensibilisation de la communauté et de la planification de l'aménagement forestier.

### 7. Restitution à l'ensemble de la communauté

- Organiser des réunions dans les villages si beaucoup de villages se partagent la même ressource forestière. Inviter toutes les parties prenantes à ces réunions pour promouvoir le consensus, l'appropriation du processus et une action collective.
- Désigner des membres pour présenter les résultats de l'évaluation à l'ensemble de la communauté.

### 8. Elaborer le plan d'aménagement forestier

- Elaborer avec précision le plan d'activité pour mettre en oeuvre le plan d'aménagement forestier participatif.
- Elaborer une constitution pour que les institutions villageoises veillent à une gestion équitable et transparente des ressources.
- Aider les communautés à formuler des propositions de projet à des fins de financement.

## Etape 1.3 Créer des structures villageoises crédibles

Il ressort clairement des deux études réalisées par Kafakoma *et al.* (2004) et Sibale *et al.* (2004) que la plupart des institutions villageoises liées aux ressources forestières ne sont ni reconnues légalement ni habilitées à prendre des décisions ayant rapport aux ressources forestières ou à contribuer à la politique de foresterie. En tant que tel, leur mandat sur la gestion des ressources forestières est très limité et encore amoindri par les utilisateurs des ressources forestières. D'un côté, certains villages n'ont pas de structures organisées pour planifier systématiquement et gérer les ressources forestières. De l'autre, certains villages ont bien des structures de gouvernance – mais elles sont si faibles qu'elles ne sont pas capables de s'acquitter de leurs fonctions de manière systématique. Leurs rôles sont confus, elles n'ont pas de compétences de leadership efficaces, elles ne disposent ni de règles ni de procédures pour gouverner leurs institutions et elles ne sont pas reconnues légalement.

Après avoir sensibilisé l'opinion au sein des communautés et une fois les ressources cartographiées, il est important de créer des comités dignes de confiance tels que des Comités villageois de gestion des ressources naturelles (CVGRN).

1. Organiser des réunions de village par l'intermédiaire des chefs locaux auxquelles sont priés d'assister tous les résidents du village ou du secteur.
2. Evaluer les institutions existantes (ceci peut être effectué avant les réunions).
3. Expliquer l'objet de la réunion et pourquoi il est important d'établir ou de consolider les institutions villageoises existantes chargées de l'aménagement forestier dans le village ou le secteur.
4. Faciliter la nomination des membres du comité.
5. Demander aux participants à la réunion de désigner les membres sélectionnés à diverses fonctions au sein des comités sur la base de l'idée qu'ils se font des tâches requises et de la stature des gens à leur disposition.
6. Elaborer un mandat et convenir des rôles et attributions concernant la gestion des comités ainsi que la gouvernance forestière dans le secteur ou le village.
7. Organiser une formation des comités qui sera axée, entre autres, sur les compétences de leadership, la communication, la résolution des conflits. (Ce processus est permanent).
8. Surveiller constamment les performances des comités.
9. Aider les comités à élaborer des plans d'aménagement de leur secteur forestier et une réglementation simple.

10. Les laisser mettre au point des mécanismes de partage des bénéfices et de résolution des conflits.

Il s'agit là d'un processus participatif qui peut être facilité par un agent de vulgarisation compétent. L'objectif premier dans l'établissement de ces organes crédibles de représentation communautaire est de commencer à soumettre des demandes officielles auprès des autorités administratives qu'il soit difficile d'écarter.

## **PRINCIPE 2. LEADERSHIP LOCAL ROBUSTE POUR LA GOUVERNANCE FORESTIERE**

Depuis le Sommet de la Terre en 1992 et la transition politique d'un régime unipartite en un régime multipartite au Malawi, il y a eu un nombre croissant d'organisations et d'individus directement concernés par la gouvernance – et le secteur forestier ne fait pas exception. Pourtant, au niveau central, le consensus veut que le Département des Forêts reste l'organe chef de file sur les questions forestières. Hormis le fait qu'il est la figure de proue dans l'élaboration des politiques, il est aussi le chef de file dans la mise en oeuvre des politiques. Au fil des ans, l'administration centrale a révisé la politique forestière, la Loi sur les forêts et elle a rédigé un Programme forestier national (PFN) ainsi que des directives en matière d'aménagement forestier communautaire.

En revanche, au niveau des autorités locales, il y a beaucoup d'acteurs qui sont directement concernés par le secteur forestier. Le besoin d'un leadership robuste pour diriger les activités forestières est par conséquent très important. Pourtant le processus actuel de décentralisation a une capacité financière, humaine et technique limitée pour consolider la gouvernance forestière. Il est remarqué dans l'étude que les Bureaux forestiers du district (BFD) ont des ressources financières insuffisantes, ont très peu d'agents de vulgarisation, sont dans la majorité des cas non mobiles, n'exercent aucun contrôle sur leur propre secteur ; il y a beaucoup de conflits et de lutte d'influence entre le personnel forestier et les communautés dépendantes des forêts, ce qui se traduit par une abondance d'activités illicites. Il existe de nombreux organismes et particuliers qui ont un intérêt dans les forêts, notamment les ONG, les négociants privés, les sociétés, les autorités locales, les groupes religieux, les organisations communautaires et bien d'autres mais la capacité de coordination de ces entités par les BFD est très faible.

### **Que peut-on faire pour renforcer le leadership pour la gouvernance forestière ?**

#### **Etape 2.1 Exiger un leadership clair pour la gouvernance forestière**

Il est important d'identifier le leadership au niveau des autorités locales chargé de diriger la prise de décision. Il appartient aux CVGRN de faire pression pour que ce leadership soit clarifié avec l'aide des prestataires de service qui ont contribué à la mobilisation des communautés forestières. En foresterie, le BFD est, tout au moins nominale, l'institution chef de file pour la coordination des questions forestières. Aux termes de la structure décentralisée des autorités locales, les questions forestières relèvent du Directeur de l'agriculture et de la gestion des ressources naturelles.

Le plus grand défi est de savoir comment convaincre les autorités locales de porter les questions forestières aux plus hauts rangs de leur ordre du jour. On s'attend à ce qu'une fois que les questions forestières auront été définies comme prioritaires au sein des autorités locales, la voix des CVGRN se fera plus facilement entendre par le biais des BFD aussi bien au niveau local qu'au niveau central. (Dans le Directeur de l'agriculture et des ressources naturelles, il existe deux départements à savoir les Ressources naturelles où sont suivies les questions forestières et l'Agriculture où sont traités les enjeux agricoles).

## Etape 2.2 Convenir de rôles et de responsabilités

Une fois le leadership défini, il est nécessaire que les leaders comprennent les exigences de la communauté telles qu'exprimées par les CVGRN ainsi que les autres attentes du secteur forestier. Par conséquent, les leaders devraient se renseigner et documenter toutes les organisations et leurs intérêts dans les forêts y compris l'endroit où elles opèrent, ce qu'elles font, leur groupe cible, les ressources à leur disposition et bien d'autres choses qui permettront aux leaders de comprendre les parties prenantes. Il serait bon que les leaders disposent d'un inventaire de toutes les parties prenantes et des types de services qu'elles fournissent aux communautés dépendantes des forêts pour mieux coordonner et surveiller leurs activités et même, au besoin, leur prodiguer des conseils techniques.

Les leaders et les différentes parties prenantes doivent se réunir et mettre à plat leurs attentes en termes de fourniture de services aux communautés dépendantes des forêts. S'il existe déjà des normes de performance dûment élaborées, c'est durant ces réunions que les leaders doivent les présenter à chacune des parties prenantes pour qu'elles les respectent et pour décider des mesures à prendre en cas de non conformité.

Cette procédure est aussi nécessaire pour les autres organisations et les communautés dépendantes des forêts. Une simple procédure par étapes est décrite ci-dessous :

1. En tant que chef des services forestiers, évaluer toutes les organisations et les particuliers qui opèrent dans la secteur forestier. Comprendre leurs besoins, leurs attentes, les lacunes, leurs forces, leurs faiblesses ainsi que les domaines de synergie ou de conflit.
2. Organiser une réunion des parties prenantes lors de laquelle toutes les organisations, les particuliers, les représentants locaux des communautés dépendantes des forêts discuteront des résultats de l'évaluation.
3. Sur la base de l'évaluation, mettre au point une stratégie forestière concertée pour le district.
4. Convenir des rôles et des responsabilités ainsi que d'une série d'indicateurs de performance.
5. Convenir d'une procédure de sanction en cas de non-conformité.
6. Désigner un groupe de gens au sein de la communauté dépendante des forêts et des prestataires de services locaux, tels que les ONG et les services gouvernementaux ; ce groupe sera chargé de surveiller le respect par toutes les parties prenantes d'un ensemble préalablement convenu de normes et d'indicateurs.
7. Convenir d'un mécanisme de compte rendu ultra simple devant l'assemblée des autorités locales.

### **Encadré 1. Exemple d'application au niveau communautaire**

*BERDO (Organisation de développement rural et environnemental de Bwanje) a vu le jour comme organisation communautaire et elle a été transformée en ONG par un vulgarisateur forestier. Prenant conscience de son esprit d'initiative et de son désir d'apprendre, l'administration et d'autres ONG, y compris TSP, ont décidé de former ce vulgarisateur et d'autres agents à différents aspects de la mobilisation communautaire, la participation, la gestion des ressources, etc. Ce vulgarisateur devint bien vite galvanisé et entama un processus de mobilisation des villageois dans son secteur en sensibilisant l'opinion aux problèmes de déboisement. La sensibilisation incita la communauté à faire quelque chose pour lutter contre le problème. Les villageois organisèrent des réunions pour discuter du problème et convenir de solutions possibles. Ensemble, ils mirent au point une stratégie et fixèrent des rôles, des attributions ainsi que des normes et des indicateurs de performance. Chaque mois, les diverses institutions villageoises se réunissent pour discuter de l'avancement des travaux. L'organisation communautaire compte des inspecteurs qui surveillent les travaux par rapport à des normes prédéterminées. Prenant conscience des contraintes auxquelles elles se heurtaient pour résoudre les différents problèmes identifiés, les communautés, avec l'appui des vulgarisateurs forestiers, ont approché diverses organisations telles que le gouvernement, des ONG et des bailleurs pour leur demander de leur procurer des ressources matérielles, techniques et financières.*

### **Etape 2.3 Exiger des normes de performance**

Il est nécessaire que les CVGRN fassent pression ou collaborent auprès des autorités locales afin de mettre au point des normes de performance pour les rôles et attributions. Sur la base des normes de performance ainsi convenues, chaque partie est en mesure de surveiller la gouvernance forestière locale. Grâce à ces normes, les CVGRN devraient être en mesure, par le biais de leurs dirigeants et des chefs locaux, de scruter la fourniture des services assurés par les différentes parties prenantes, y compris leurs propres performances. Une procédure élémentaire pour l'élaboration de ces normes est décrite ci-dessous :

1. Réaliser une évaluation organisationnelle, y compris une analyse des principales fonctions du Directeur de l'agriculture et des ressources naturelles ainsi que celles de l'autorité locale si possible, afin de mettre à jour les problèmes organisationnels. Consulter les différentes parties prenantes et les groupes d'intérêt pour cerner leurs impressions et leurs attentes quant à la performance des services forestiers décentralisés.
2. Sur la base de l'évaluation, mettre au point un plan stratégique pour le Directeur. Laisser les différents groupes d'intérêts et les organisations au niveau local faire le plus possible de commentaires sur la stratégie. Ceci permettra de réorienter le Directeur au sein de l'autorité locale.
3. La stratégie du Directeur influera sur la stratégie globale de l'autorité locale.
4. Réviser les rôles et attributions de tous les agents (personnel forestier) au sein du Directeur.
5. Mettre au point et convenir de repères ou d'indicateurs de performance avec le personnel du Directeur – baser ces indicateurs sur les meilleures pratiques telles qu'elles ressortent des travaux existants
6. Convenir d'un système d'évaluation et d'un mécanisme pour l'évaluation des performances du personnel ainsi que de récompenses et de sanctions en fonction des performances.

Les normes de performance peuvent améliorer la transparence des activités des autorités locales. En étant explicite quant aux attentes, il est souvent possible de mettre à l'épreuve de nouveaux processus inédits.

## Etape 2.4 Exiger de voir des rapports et des informations sur la gouvernance locale

Les représentants communautaires tels que les dirigeants des CVGRN ont le droit de voir les documents relatifs aux décisions prises concernant les ressources. Après avoir documenté les différents services assurés par les institutions et les particuliers aux communautés dépendantes des forêts, les dirigeants devraient organiser des réunions de parties prenantes, soit trimestrielles soit semestrielles, afin de discuter des différents enjeux ayant trait à la fourniture de services. Encourager toutes les organisations à documenter leurs activités et à faire des comptes rendus durant ces réunions de parties prenantes. Les parties devraient pouvoir discuter des différentes approches employées par les organisations pour offrir des services aux résidents locaux. Au cours de ces réunions, les dirigeants devraient être en mesure de présenter les politiques gouvernementales, la législation, les programmes ou autres informations nécessaires émanant de l'administration centrale ou des bailleurs. Les dirigeants devraient aussi mettre à disposition la documentation pertinente sur la législation et les politiques. Les communautés dépendantes des forêts, par le biais des CVGRN, devraient pouvoir exiger d'accéder et de prendre part au processus de prise de décision et de voir les preuves des décisions prises.

### **Encadré 2. Coordination et partage de l'information**

*Quand le Malawi a vu affluer plus de 1,3 million de réfugiés du Mozambique, le gouvernement du Malawi et toutes les ONG internationales et locales ont créé ce qu'on appelait alors des CMC (Comités mixtes de coordination) afin de coordonner et de surveiller les prestations de soins et de gestion des réfugiés. La société de la Croix- Rouge du Malawi était le coordinateur du CMC. La Croix- Rouge du Malawi veilla à ce que toutes les organisations d'assistance aux réfugiés soient invitées à des réunions mensuelles où chacune d'elles était tenue de faire le point des activités du mois et de ses projets futurs.*

*Au moment du rapatriement des réfugiés, CURE (Unité de coordination pour la réhabilitation de l'environnement) fut créée afin de coordonner la réhabilitation des zones touchées par les réfugiés. L'essentiel des activités de réhabilitation portaient sur la plantation d'arbres, la démolition des huttes, le labourage des zones ayant servi de camps aux réfugiés et de nombreuses autres activités liées à la gestion forestière. Par la suite, le mandat de CURE évolua pour englober la coordination de toutes les ONG impliquées dans les activités de gestion de l'environnement et des ressources naturelles. CURE invitait toutes les organisations et l'administration à des réunions trimestrielles où étaient débattues des activités liées à la forêt ou à l'environnement.*

*CURE veilla à ce que les réunions soient parfaitement couvertes par les médias et que tous les enjeux abordés soient documentés et largement diffusés. En qualité d'organe de coordination, CURE veilla à ce qu'il soit donné suite à tous les points par les organisations pertinentes. Des groupes d'action naquirent de ces réunions afin de faire pression sur le gouvernement concernant des questions ayant trait aux politiques et à la législation. Certains de ces groupes d'action existent toujours aujourd'hui.*

Comment pouvons-nous veiller à ce que les comptes rendus et documents pertinents soient produits et distribués à toutes les parties prenantes au niveau local ?

1. Il est supposé ici que lorsque les parties prenantes conviennent de rôles et d'attributions, elles conviennent aussi de partager des informations à intervalles réguliers.

2. Les CVGRN devraient faire pression pour que les autorités locales organisent des réunions mensuelles ou trimestrielles avec toutes les parties prenantes forestières afin de discuter des différents enjeux ayant trait à la fourniture de services.
3. Inviter des représentants des communautés dépendantes des forêts à faire des présentations sur leur façon de concevoir la fourniture de services dans leur secteur.
4. Etant donné que les enjeux de gouvernance forestière sont nombreux, chaque réunion devrait se concentrer sur un thème particulier, par exemple le fonctionnement des CVGRN.
5. Inviter les médias à couvrir l'événement de façon à ce que même ceux qui ne peuvent pas assister à la réunion puissent apprendre ce qui s'est déroulé durant celle-ci. Ceci encourage les autres groupes ou organisations à assister à la réunion et à y faire leur propre présentation.
6. Convenir d'une suite à donner aux questions soulevées, y compris la non performance ou le respect des normes fixées.
7. Au besoin, créer des groupes d'action pour assurer le suivi de certaines questions et dresser un rapport d'avancement à la réunion suivante.
8. Préparer des comptes rendus de réunion et les distribuer à toutes les parties prenantes, y compris l'administration centrale.
9. Les dirigeants devraient assurer le suivi des questions convenues à chaque réunion. Rendre visite à toutes les organisations susceptibles de participer aux réunions pour les encourager à y participer.

### **Etape 2.5 Exiger d'avoir l'opportunité de présenter vos préoccupations au sein de tribunes forestières locales et nationales**

Les CVGRN sont animés de préoccupations locales mais ils peuvent aussi souhaiter s'exprimer en faveur ou à l'encontre de certaines questions à caractère central. Il est nécessaire d'établir un flux d'information entre l'administration centrale et les autorités locales et les intérêts de la communauté doivent être compris dans ce flux. Les dirigeants locaux devraient veiller à ce que les gens au niveau central, au sein des autorités locales et au niveau du village soient pleinement informés des événements qui se déroulent à leurs niveaux respectifs. Avec un flux d'information permanent entre ces niveaux, les gens devraient pouvoir être pleinement informés et donc leurs activités devraient se baser sur des recommandations récentes ou sur des expériences prouvées. Les réunions au niveau local seraient dépourvues de sens en l'absence d'action ou de mouvement. Ci-dessous figurent quelques étapes qui ont été utilisées par les organisations de la société civile pour veiller à ce que leur voix soit entendue aussi bien au niveau local qu'au niveau central.

1. Etablir des priorités parmi les questions qui ont été soulevées avec l'assentiment général lors des réunions forestières et décider non seulement de ce qu'il faut changer mais aussi de qui doit le changer.
2. Convenir d'une stratégie sur la manière de faire passer le message aux groupes ou aux individus ciblés.
3. Envelopper l'information et la présenter de façon à ce qu'elle soit bien comprise.
4. Présenter l'information par le biais de communiqués de presse, de rapports, bulletins, articles de presse et autres ou chercher une audience auprès des personnes pertinentes, par ex. les députés, les premiers secrétaires ou les chefs locaux et leur présenter les préoccupations ou les enjeux.
5. Rendre compte aux parties prenantes locales des progrès accomplis à ce jour. Dans nombre de cas au Malawi, ce sont les groupes d'action qui ont présenté les enjeux au gouvernement ou au chef local pour tenter d'engendrer un changement.

### **Encadré 3. Exploiter les forums pour influencer sur les décisions politiques**

*En 2000, le ministère du Plan et de l'Aménagement du Territoire s'est embarqué dans un processus de réforme foncière avec une contribution absolument minimale des organisations de la société civile. Par l'intermédiaire de CURE, il fut organisé un forum de la société civile afin de discuter des problèmes fonciers au Malawi. Les dirigeants locaux, chefs, ONG, organisations communautaires, députés, décideurs et la communauté des bailleurs furent invités à se joindre à ce forum. Parmi les recommandations formulées, la réunion décida de créer un groupe d'action pour faire pression sur le gouvernement afin d'entamer une vaste consultation sur le processus de réforme foncière. Le groupe d'action était constitué de chefs locaux et de membres d'organisations de la société civile. Les cibles premières de la campagne de plaidoyer étaient le ministère de l'Aménagement du Territoire lui-même et le Comité parlementaire sur l'environnement et l'agriculture. Le groupe d'action se servit des médias pour exprimer ses préoccupations, organisa des tables rondes avec les bailleurs et le gouvernement. CURE continua d'organiser des réunions trimestrielles durant lesquelles le groupe d'action dressait toujours un rapport d'avancement sur la mission qui lui était confiée. Il serait facile de dupliquer cette structure au niveau du district en créant des groupes d'action sur des enjeux particuliers de gouvernance forestière afin d'influencer les autorités centrales et locales.*

### **PRINCIPE 3. STRATEGIES CLAIRES POUR L'UTILISATION DES RESSOURCES FORESTIERES**

Il y a beaucoup d'institutions tant au niveau du village qu'au niveau du district qui sont concernées par l'aménagement forestier. Une étude de Kafakoma *et al.* (2004) a révélé qu'il existe des services gouvernementaux, des ONG, des sociétés privées et même des particuliers qui sont impliqués dans des activités ayant une incidence sur l'aménagement forestier. La plupart des efforts de ces organisations ou de ces institutions ne sont pas coordonnés, par conséquent il s'ensuit une duplication des efforts et des approches conflictuelles. Une telle désorganisation est un terreau propice à la corruption.

### **Encadré 4. Sciage de long à Mulanje**

*Dans un village, à l'issue de la création d'un CVGRN, un scieur de long fortuné donna un pot-de-vin au chef du village pour lui permettre d'abattre des arbres Khaya nyasica le long du fleuve Ruo. Lorsque le comité villageois découvrit que c'était le chef du village lui-même qui avait vendu les arbres au scieur de long, le CVGRN s'effondra.*

Les autorités locales sont chargées de veiller à ce que les organisations complémentaires aient une stratégie réfléchie, partagée et clairement articulée pour diriger l'organisation. Cela signifie que chaque autorité locale a besoin de définir sa propre vision, sa mission, ses valeurs et de faire en sorte qu'elles cadrent avec les stratégies des autres résidents. Une bonne gouvernance forestière au niveau local exige un mariage rigoureux des compétences et des ressources entre de nombreux groupes. L'administration centrale a mis en place des instruments habilitants tels que la politique et la loi sur les forêts, le PFN ainsi que des directives. Ces instruments peuvent orienter les différents groupes vers la même trajectoire. Toutefois il est nécessaire qu'ils soient adaptés aux circonstances locales tant au niveau du village qu'au niveau du district.



Dans le secteur forestier du Malawi, au niveau local, il a été mis en place des institutions chargées de la coordination de toutes les activités de développement. Les autorités locales ont des directorats du plan, du développement, des finances, des travaux publics, de l'environnement, des ressources naturelles et de l'agriculture. Le Comité exécutif de district (CED) est l'organe technique qui passe en revue et examine tous les projets de développement en formulant des recommandations techniques pour approbation par l'Assemblée du district. Sous les Assemblées de district figurent des Comités de développement de secteur (CDS) et des Comités de développement de village (CDV) qui coordonnent respectivement les activités de développement au niveau du secteur et au niveau du village. Tous les autres intervenants clés tels que les ONG, les organisations communautaires, les églises et les écoles sont coordonnés par le biais de cette structure. Au sein des CDV, la Loi sur les forêts établit les CVGRN afin de coordonner les activités de gestion des ressources naturelles.

Toutefois, bon nombre de structures villageoises manquent de coordination et dans nombre de cas, leur formation est insuffisante. Leurs relations avec le personnel de vulgarisation forestière s'apparente à un jeu du chat et de la souris. Les CVGRN et les chefs locaux considèrent les agents de vulgarisation forestière comme les destructeurs des ressources naturelles. Dans nombre de cas, les institutions villageoises n'ont aucune influence sur les processus de planification du district. Bien souvent, les institutions villageoises ne sont pas fonctionnelles et leurs liens avec le district et les structures centrales sont mal définis.

Dans le même temps, au niveau du district, il n'existe aucune stratégie ou vision partagée sur une meilleure gouvernance forestière – ce sujet n'est guère à la mode. Chaque organisation ayant un intérêt dans le secteur forestier applique donc sa propre approche. A titre d'exemple, citons le cas du Fonds d'action sociale du Malawi (MASAF)<sup>1</sup>. L'approche du MASAF consiste à donner de l'argent aux communautés en échange de la plantation d'arbres mais une telle approche s'oppose aux principes promus par la plupart des ONG et des agences gouvernementales – si tant est qu'elles promeuvent quoi que ce soit. Les services forestiers manquent de ressources et ne disposent que d'une expertise technique de piètre qualité. Le personnel forestier tend à privilégier la plantation d'arbres dans ses messages aux dépens des autres activités. Il s'agit d'un message simple mais qui ne répond pas nécessairement aux besoins de la communauté. De telles approches perdurent car les questions forestières sont bien souvent au dernier rang de l'ordre du jour des réunions lorsque des structures au niveau du district comme le CED se réunissent. Les institutions ne sont pas coordonnées et elles n'ont pas de normes de performance arrêtées pour le suivi de la qualité des services forestiers.

## **Que peut-on faire pour rendre les stratégies forestières plus claires ?**

### **Etape 3.1 Exiger une copie officielle de la vision, de la mission et des stratégies forestières du district**

Les autorités locales ont tant de parties prenantes qu'il est impossible de garder l'œil sur tout ce qui se passe dans tous les secteurs. Les CVGRN ont besoin d'agir pour accéder aux informations indiquant qui fait quoi dans le district ou leur secteur. Ils ont besoin de veiller à ce que les BFD se renseignent et soient au fait des activités de toutes les parties prenantes.

---

<sup>1</sup> Le Fonds d'action sociale du Malawi est une initiative du gouvernement du Malawi appuyée par la Banque mondiale, qui vise à réduire la pauvreté dans les zones rurales par le biais de diverses activités de développement telles que le développement d'infrastructures rurales et des projets de rémunération contre travail.

Pour influencer le changement, il faut motiver les CVGRN pour qu'ils prennent activement part à l'élaboration des Plans d'action pour l'environnement au niveau du village (PAEV)<sup>2</sup> et veiller à ce que ces plans renvoient aux Plans d'action pour l'environnement au niveau du district (PAED). Il faut veiller à ce que les organismes chefs de file se servent des plans villageois pour asseoir l'élaboration de la stratégie du district.

### **Etape 3.2 Exiger de voir les plans de mise en oeuvre**

Une fois qu'un CVGRN a réussi à mobiliser un effort de planification locale, il est possible de se rallier aux efforts d'un district. La stratégie du district est comme un plan directeur qui doit être suivi par quiconque relève d'un district ou d'une autorité locale donné(e). Encourager toutes les parties prenantes à élaborer leurs propres plans sur la base de la stratégie convenue. Chacun de ces plans devrait être mis en commun avec les dirigeants locaux et avec le CVGRN et distribué à toutes les parties prenantes. Les plans devraient inclure des programmes et indicateurs de suivi, qui soient conformes au plan stratégique directeur.

Certains secteurs, comme le secteur forestier, disposent de programmes tels que le PFN, qui énoncent déjà les orientations de l'aménagement forestier ; par conséquent, les dirigeants devraient mettre ce document à la disposition de toutes les parties prenantes et les laisser baser leurs propres plans sur ce document.

### **Etape 3.3 Exiger le droit d'assurer un suivi de la mise en oeuvre des plans**

Nul n'est mieux placé pour surveiller la mise en oeuvre des différents processus de planification que le CVGRN, tout au moins au niveau local. Ils peuvent apporter un retour d'information constructif aux différentes organisations liées aux forêts. Organiser des visites de terrain dans les zones de projet des organisations pour surveiller le niveau de service et la conformité aux normes de performance convenues. Encourager les communautés dépendantes des forêts à donner leurs impressions des services qui leur sont fournis par une institution ou un individu donné(e) en précisant s'ils répondent ou non à leurs attentes. Documenter les visites et échanger les informations avec toutes les parties prenantes au niveau du district durant les réunions de parties prenantes. Prendre des sanctions, donner une formation ou suspendre toute organisation dont les prestations ne sont pas conformes aux attentes.

## **PRINCIPE 4. MOBILISATION DES RESSOURCES TECHNIQUES ET FINANCIERES**

Les processus de décentralisation délèguent des fonctions aux autorités locales. Les unités chargées de ces fonctions ont bien souvent des ressources humaines et financières insuffisantes pour se charger des activités de gestion forestière. Au Malawi, par exemple, on a constaté que les services forestiers sont mal financés et que les BFD ne reçoivent guère de soutien technique. Dans nombre de cas, il y a très peu d'agents de vulgarisation forestière pour fournir les services requis aux communautés dépendantes des forêts. Les mécanismes de partage des revenus générés par les ressources forestières entre l'administration centrale et les autorités locales sont confus.

Au Malawi, l'administration centrale a délégué certaines de ses fonctions aux assemblées. Dans le même temps, elle a revalorisé les postes des hauts responsables au niveau du district. Dans certains

---

<sup>2</sup> Dans certains districts, les autorités locales ont facilité un processus d'identification des "points chauds", c'est-à-dire les zones écologiquement dégradées. Une fois ces zones identifiées, les résidents locaux sont mobilisés pour établir des plans d'action en fonction des problèmes qu'ils ont identifiés. Ce processus a servi de base à l'élaboration des plans d'action pour l'environnement au niveau du district ou plans de développement du district.

cas, des membres qualifiés du personnel ont été mutés de l'administration centrale au district. Toutefois, la majeure partie des postes au sein des autorités locales restent vacants. Cela signifie que la qualité des plans et des décisions s'en ressent elle aussi.

L'administration centrale a créé un comité de financement des autorités locales par lequel doivent passer toutes les sommes dues aux autorités locales. L'administration centrale et les bailleurs acheminent les ressources financières par le biais des assemblées de district pour appuyer les activités de développement au niveau local. Les autorités locales sont aussi impliquées dans des initiatives de collecte de fonds pour leurs propres activités de développement. Certaines ONG fournissent un soutien financier aux communautés par le biais des autorités locales.

Malheureusement, l'administration centrale n'a pas pleinement délégué les responsabilités de gestion financière aux autorités locales. Le Département des Forêts par exemple conserve la responsabilité de la gestion financière. Pourtant, il a délégué certaines de ses fonctions aux autorités locales. L'administration centrale ne semble pas prête à déléguer les responsabilités de gestion financière aux autorités locales par crainte d'éroder son pouvoir. Malgré la revalorisation des postes des autorités locales, nombre de postes restent encore à pourvoir car ils ne sont pas attrayants et les gens rechignent à s'éloigner de l'administration centrale vers les autorités locales.

### **Que peut-on faire pour mobiliser davantage de ressources techniques et financières ?**

#### **Etape 4.1 Exiger la publication des informations financières des autorités locales**

Il est frappant de voir à quel point il est efficace de publier les informations indiquant combien d'argent est consacré à telle ou telle activité. Les citoyens d'un district particulier ont intérêt à connaître les ressources techniques et financières qui abreuvent leur district. Par conséquent, dans un effort visant à promouvoir la transparence et la reddition de comptes, les dirigeants de la gouvernance forestière devraient compiler des rapports financiers et les présenter ou les distribuer à toutes les parties prenantes, y compris le CVGRN. Les prestataires de service devraient être obligés de soumettre des rapports aux autorités locales à des fins de distribution. Cela signifie que chaque département, chaque ONG soumettrait des états financiers durant les réunions des parties prenantes organisées aux étapes 1.2 et 1.3. Le respect des normes par les ONG, les bureaux gouvernementaux ou les organisations communautaires serait vérifié par rapport à la somme d'argent consacrée à telle ou telle activité. Ceci encouragera la transparence et la reddition de comptes au sein des différentes organisations. Les directeurs financiers au niveau local devraient exiger de passer au crible les états financiers par rapport aux activités planifiées. (Le Comité financier national des autorités locales travaille d'ores et déjà au renforcement des flux financiers et des mécanismes de financement des autorités locales).

#### **Encadré 5. Transparence et reddition de comptes**

*Durant un symposium sur les forêts organisé par l'université de Mzuzu en septembre 2004, des chefs et autres dirigeants locaux ont demandé aux ONG de rendre compte de l'argent qu'elles consacrent aux activités forestières dans les différents districts du pays. C'était là un signe que les résidents des villages se méfient de certaines organisations du point de vue de leurs activités et des ressources financières qu'elles y consacrent.*

#### **Etape 4.2 Exiger le recadrage et le recrutement de personnel technique forestier qui sache donner la priorité au service plutôt qu'à la mise en application**

Le processus de galvanisation de la communauté (Fig. 2) vise à habiliter les communautés à exiger des services de qualité de la part des prestataires de service. Les nouvelles politiques telles que la politique de vulgarisation agricole (et forestière) au Malawi mettent l'accent sur le renforcement des capacités des paysans afin de créer une demande en services. Toutefois, sans un système professionnel et expérimenté de vulgarisation forestière ou agricole, il est difficile d'honorer la demande des paysans ou des communautés dépendantes des forêts. Les autorités locales devraient donc recadrer leur personnel forestier et employer davantage de personnel qui soit tourné vers la prestation de services de qualité aux communautés. Ce personnel devrait être formé aux méthodes participatives, à la résolution des conflits, à la planification et autres domaines requis. L'administration centrale devrait fournir l'appui technique nécessaire aux autorités locales à cette fin.

#### **PRINCIPE 5. DES PRESTATIONS DE SERVICE DE QUALITE**

En sachant jouer sur les tableaux des deux étapes qui précèdent, on devrait obtenir un bon niveau de motivation pour parvenir à améliorer la responsabilisation des autorités locales forestières. Mais les processus institutionnels ou "la façon de faire les choses dans les institutions" jouent un rôle clé dans leur réussite. Les systèmes et les procédures déterminent si les autorités locales réussissent ou échouent dans la fourniture de services efficaces aux communautés dépendantes des forêts. La mise en œuvre efficace du PFN dépend dans une large mesure de la mise en œuvre réussie des procédures et systèmes. Ces systèmes et procédures pourraient concerner :

- Les systèmes de communication
- Les procédures de compte rendu
- Les procédures de résolution des conflits
- Les valeurs et les normes de l'organisation
- Les systèmes de gestion de l'information
- Et bien d'autres

Tous concernent des processus qui pourraient appuyer le renforcement réussi de la gouvernance forestière au niveau local.

L'administration centrale applique des procédures sophistiquées en ce qui concerne le déroulement des opérations dans la fonction publique. Les ONG ont, elles aussi, leurs propres procédures quant au mode de gestion de leurs organisations. Toutes les procédures de compte rendu, de résolution des conflits, de gestion de l'information sont clairement prescrites. On peut dire que les rouages sont en place et que chacun sait ce qu'il y a à faire au sein de l'organisation en ce qui concerne la fourniture de services aux communautés dépendantes des forêts.

## **Encadré 6. Mécanismes au niveau local**

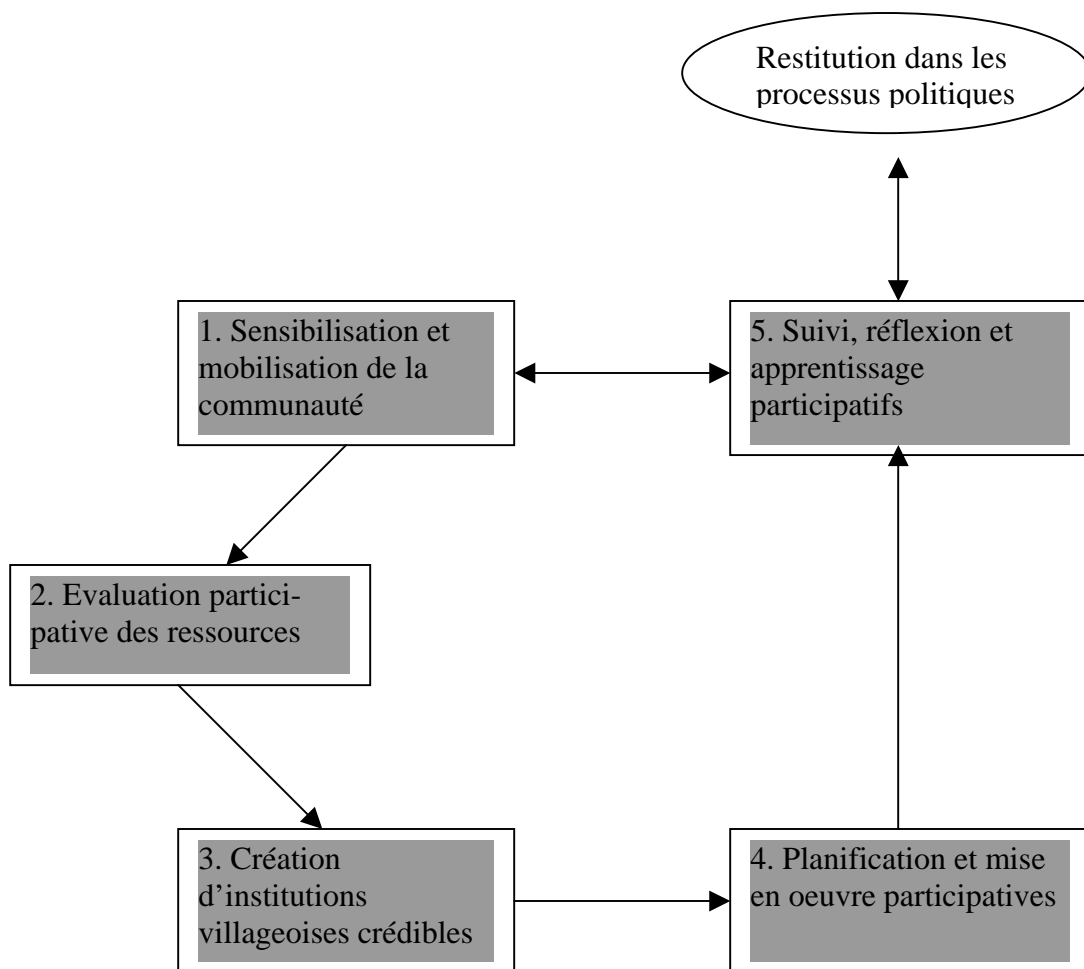
*Kafakoma et al (2004) a révélé que dans le projet de Kamwamba du district de Mwanza, le comité local d'orientation du projet a établi un système précis de gestion de projet en termes de partage des bénéfices, compte rendu, résolution des conflits, etc. Il a été constaté dans ce projet que le comité local d'orientation joue un rôle crucial dans la résolution des conflits mais que s'il échoue, le litige est porté devant les chefs. Le comité a également établi un système de récompenses pour tous ceux qui sont impliqués dans la confiscation du charbon de bois et autres produits forestiers au barrage routier. (Le comité local d'orientation du projet est une institution tutelle au niveau local créée pour coordonner les activités du projet dans le secteur. La zone de projet englobe de nombreux villages et un grand nombre de CVGRN).*

Parmi les points faibles figurent la coordination et la communication entre les différentes organisations qui assurent des services forestiers. Ceci se traduit par une duplication des efforts. Les deux études de Kafakoma *et al.* (2004) et Sibale *et al.* (2004) révèlent que le système de vulgarisation du gouvernement fonctionne mal et qu'il existe un haut degré d'activités forestières illicites. Les études démontrent également qu'il y a toujours des problèmes au niveau de l'administration locale concernant la prise de décision sur des questions forestières. Les deux études ont signalé que les conflits entre les résidents locaux et le personnel forestier découlent principalement de questions liées à l'accès et au contrôle des ressources forestières. Ainsi, les communautés dépendantes des forêts déclarent ne pas savoir à qui porter plainte si les agents forestiers ou administratifs ne s'acquittent pas correctement de leurs fonctions, font preuve de négligence ou sont impliqués dans des activités forestières illicites.

### **Que peut-on faire pour améliorer la qualité des prestations de service ?**

Transparence et reddition de comptes sont des questions délicates à résoudre dans le secteur forestier du pays. Les communautés dépendantes des forêts estiment que les membres du personnel forestier sont corrompus et que leur façon de contracter des transactions liées aux forêts manque de transparence. D'un autre côté, les membres du personnel forestier accusent les résidents locaux de ne pas être ouverts, transparents et responsables de leurs actions, ce qui se traduit par un degré élevé de déboisement du pays (Kafakoma *et al.* 2004). Une procédure élémentaire par étapes a été mise au point pour veiller à ce que des services forestiers logiques et transparents soient fournis aux communautés dépendantes des forêts.

**Figure 2 : PROCESSUS DE GALVANISATION DES COMMUNAUTES**



## Etape 5.1 Planification participative de l'aménagement forestier

Etant donné que la Politique et la Loi sur les Forêts ont été approuvées la première en 1996 et la seconde en 1997, il n'y a guère eu de progrès accomplis dans l'aide apportée aux communautés dépendantes des forêts pour développer des plans forestiers pour leur secteur. Sans plan, ces communautés exploitent leurs ressources de façon non durable en annihilant la plupart des ressources forestières afin de couvrir les besoins élémentaires des ménages. L'absence d'un plan précis, des rôles et attributions mal définis et un mécanisme confus de partage des bénéfices entre les autorités locales sont autant de facteurs qui ont contribué au taux élevé de déboisement. Pour asseoir les principes d'engagement, de reddition de comptes et de transparence au sein des différentes parties prenantes, il est nécessaire de suivre la procédure élémentaire décrite ci-dessous.

Veillez à ce que tous les membres de la communauté qui touchent à la zone de ressources forestières ciblée comme les chefs locaux ou les chefs de villages, les autorités coutumières, les conseillers, les politiques ainsi que les prestataires de service et autres parties prenantes prennent part à la planification de manière à définir et à convenir des rôles et des attributions, à identifier des liens, à convenir des modalités de fonctionnement et des mécanismes de partage des ressources et des bénéfices.

### *Comment procéder à une planification participative ?*

L'affiche No. 7 du Programme de vulgarisation et de formation en foresterie sociale (SFTEP) énonce une procédure détaillée décrivant comment élaborer un plan participatif d'aménagement forestier sur la base des expériences de terrain acquises plus particulièrement dans le district de Ntcheu. Les différentes étapes sont décrites ci-dessous :

- 1 Elaborer des objectifs et des plans de gestion. Demander aux parties prenantes et aux communautés dépendantes des forêts d'analyser les données forestières et de les comparer à leurs besoins. Etablir des priorités dans les besoins et les stratégies. Décider comment vous obtiendrez ce dont vous avez besoin de la forêt. Elaborer des règles de gestion et une constitution pour le comité. Elaborer un plan d'action et convenir des rôles et attributions.
- 2 Obtenir l'approbation de l'ensemble de la communauté à l'égard du plan d'aménagement. Présenter le plan à l'ensemble de la communauté et veiller à ce que les dirigeants locaux, tels que les chefs, soient conscients du processus ; les inviter à la réunion. Les laisser prendre part activement aux débats. Travailler avec les autres prestataires de service ou les vulgarisateurs pour rédiger le plan d'aménagement au nom de la communauté. Impliquer certains membres de la communauté, ceux qui savent écrire par exemple. Veiller à ce que les mécanismes de partage des bénéfices et les responsabilités de chacun soient compris par tout le monde. A ce stade, il est important que les rôles des autorités locales et des autres parties prenantes soient clairement définis.
- 3 Mettre en oeuvre le plan d'aménagement. Elaborer un calendrier de travail pour le plan d'aménagement. Identifier les ressources et les capacités qui existent dans le village. Apparier les activités avec les ressources et les capacités existantes du village avant de demander de l'aide. Une partie du processus de galvanisation consiste à aider les communautés dépendantes des forêts à formuler une simple proposition de financement avec l'appui de prestataires de service, tels que des vulgarisateurs.

## Etape 5.2 Suivi, réflexion et apprentissage participatifs

Le suivi et la réflexion sont des fonctions essentielles du processus d'auto-développement de tout individu et de toute institution. Effectué correctement, le suivi participatif peut contribuer à l'identification de problèmes, mesurer les progrès par rapport aux objectifs, tirer des leçons et ajuster ou remanier les plans pour obtenir de meilleurs résultats. L'un des buts de cette trousse à outils est d'habiliter les communautés dépendantes des forêts. Or l'habilitation naît de la contribution aux politiques relatives à la gouvernance des ressources forestières. Cette étape leur permettra de suivre toutes les activités, les procédures et les dynamiques ayant trait à la gestion des ressources forestières par divers acteurs et parties prenantes. En réfléchissant et en tirant des leçons de leurs expériences, elles deviendront capables d'exiger de meilleurs services ou de conseiller les autorités locales ou l'administration centrale sur les questions de politiques.

### Encadré 7. Suivi et évaluation participatifs du projet de Kamwamba

Chaque mois, le Comité local d'orientation organise des réunions afin de faire le point sur l'avancement du projet. Hormis un compte rendu par l'équipe de suivi, les dirigeants locaux présentent un exposé qui résume les progrès des travaux convenus pour la période considérée. A l'issue de chaque réunion, de nouveaux accords sont conclus et les plans sont révisés. (Annexe 2)

*En quoi le suivi, la réflexion et l'apprentissage participatifs sont-ils importants ?*

- Cela permet de jauger si les activités communautaires sont en bonne voie
- Cela suggère des moyens d'ajuster ou de changer les plans afin d'améliorer les performances en cas de besoin
- Cela oblige les membres à s'investir le plus possible dans les travaux de planification et de mise en oeuvre
- Cela aide le groupe à améliorer son efficacité par une évaluation permanente de ses progrès et un contrôle périodique des résultats. Cela aide à tirer des leçons des erreurs passées, ce qui, par ricochet, augmente la force et l'indépendance du groupe.

*Comment réaliser un suivi, une réflexion et un apprentissage participatifs ?*

1. Former les communautés dépendantes des forêts au suivi, à l'évaluation et à la réflexion participatifs. Cette étape suppose que des étalons de référence pour mesurer le succès ou la réalisation des objectifs ont déjà été fixés à l'étape 2.4 qui précède, au niveau communautaire.
2. Etablir une équipe de suivi basée dans le village. Inclure des femmes, des hommes et des dirigeants locaux dans l'équipe de suivi.
3. Organiser des réunions mensuelles ou trimestrielles afin de passer les progrès en revue. Inviter les différentes parties prenantes et les communautés à débattre des progrès accomplis vers de bonnes performances et la bonne exécution des tâches et des responsabilités convenues. Demander à l'équipe de suivi de présenter son compte rendu et demander à chaque intervenant ou chaque partie prenante de présenter un rapport d'avancement en fonction des tâches convenues ; inviter les autres parties prenantes à faire des commentaires.



4. Se servir des leçons apprises pour réviser le plan, influencer le changement au sein de la communauté et au sein des autorités locales. Documenter les enseignements et partager ces leçons avec d'autres groupes au niveau du district. Les leçons apprises peuvent être présentées au cours des forums forestiers de district et distribuées sous différents formats y compris des bulletins, des articles de presse, des programmes radiodiffusés ou des émissions télédiffusées.

## **CONCLUSION**

L'outil décrit ci-dessus fournit des procédures pratiques pour aider les communautés dépendantes des forêts et les agents du développement à améliorer la gouvernance forestière. L'expérience a montré que dans certains cas le gouvernement et les ONG ont accompli davantage en galvanisant les communautés pour les inciter à participer activement aux activités d'aménagement forestier comme le démontrent les trois études de cas. Toutefois, il faudrait davantage de travaux pour relier les exigences des communautés dépendantes des forêts et leur influence sur les processus d'élaboration de politiques. Par conséquent, l'utilisation efficace de l'outil aidera les communautés dépendantes des forêts et les agents du développement à y parvenir.

## **Références**

Anton, A. (2004) Standards and guidelines for participatory forestry in Malawi. Department of Forestry, Lilongwe, Malawi.

Kafakoma, R. Roka, M. et Chimutu, P. (2004) Opportunities for forest governance in Malawi – Bridging the gaps. Training Support for Partners, Lilongwe, Malawi.

Macqueen, D.J. et Bila, A. (2004) Gleanings on governance. IIED et UEM, Edimbourg, UK.

Sibale B. et Banda G. (2004) A study on livelihoods, governance and illegality: Law enforcement, illegality and the forest dependent poor in Malawi.

## **ANNEXE 1. STRATEGIES ET PRATIQUES LES PLUS PROMETTEUSES POUR LA GOUVERNANCE FORESTIERE AU MALAWI**

### **1.0 Introduction**

Cette section décrit trois des meilleures pratiques reconnues dans le pays pour la gestion communautaire des ressources naturelles. Les exemples ont été sélectionnés sur la base des résultats obtenus et de leurs impacts sur l'aménagement forestier dans le secteur où ces initiatives ont été mises en oeuvre. Les leçons apprises durant l'étude et les initiatives (pratiques les plus prometteuses) devaient déboucher sur le développement de trousseaux à outils que les communautés dépendantes des forêts et les autorités locales pourraient utiliser pour améliorer la gouvernance forestière dans leurs secteurs.

Etant donné l'axe de l'étude, l'équipe a analysé les pratiques les plus prometteuses en matière de GCRN par rapport au cadre des moyens d'existence durables. L'analyse suit le pentagone des moyens de subsistance et s'est donc penchée sur les actifs sociaux, les actifs humains, les actifs physiques, les actifs naturels et les actifs financiers.

### **1.1 Projet de gestion communautaire intégrée des ressources naturelles de Kamwamba**

Ce projet a commencé en 1996 sous l'appellation Projet de gestion durable de forêt indigène, mis en oeuvre par la Wildlife and Environmental Society of Malawi (WESM) et financé par l'Agence allemande pour la coopération technique (GTZ).

Au départ, la communauté concernée par le projet comprenait les cinq villages de Kamwamba, George, Gobede, Manyenje et Chilimbwe, relevant tous de l'autorité coutumière de Saimoni dans le district de Mwanza. Par la suite, le projet s'est élargi pour englober d'autres villages.

Le projet couvrait une superficie d'environ 3000 hectares de forêt indigène. Au fil du temps, la région avait accusé une perte considérable de ses ressources forestières. Le but du projet était donc d'identifier des moyens de conserver les ressources forestières du secteur.

#### **Analyse des actifs sociaux**

##### **Encadré 1. Lien institutionnel**

Au cours de l'évaluation de projet, il a été découvert que les liens entre les CVGRN, le Comité local d'orientation et la WESM étaient plus forts que les liens entre les CVGRN et les vulgarisateurs forestiers travaillant dans la zone de projet.  
Kafakoma, 2003.

Chacun des cinq villages de la zone de projet dispose d'un CVGRN afin de coordonner les activités liées aux ressources naturelles au niveau du village. Deux membres de chaque CVGRN constituent le Comité local d'orientation du secteur qui est chargé de coordonner les intérêts des communautés dans le cadre de la réalisation des objectifs du projet. La portée du projet englobe des activités comme l'apiculture, l'établissement de pépinières, l'élevage de pintades, la fabrication de meubles en bambou, la confection de briquettes à partir de papier recyclé et la

transformation de fruits indigènes. Ces activités sont pour la plupart menées par le biais d'associations dans la zone de projet. Il existe plus de 30 associations qui couvrent ces différentes activités.

L'encadrement traditionnel du projet a joué un rôle légitime en ce sens qu'il a été déterminant dans la mobilisation de la communauté. Tous les comités sont généralement mobilisés par le biais des chefs de village lorsqu'ils veulent organiser une réunion. La WESM, en tant qu'animateur clé de ce projet,

fonctionne par le biais d'agents communautaires basés dans le village dont le rôle comprend la mobilisation de la communauté, la formation et la liaison avec les résidents et les dirigeants du projet. Les vulgarisateurs des autres départements et les ONG utilisent les mêmes structures villageoises pour mener à bien leurs activités. Cette approche a fourni beaucoup de soutien aux institutions villageoises pour renforcer les activités de gouvernance forestière. Les CVGRN du projet ont pu faire appliquer leurs arrêtés communaux en érigeant des barrages routiers car ils étaient légalement reconnus. Le rôle des vulgarisateurs et celui des CVGRN vis-à-vis de l'application de la loi sont bien définis, même si les fonctionnaires ont tendance à saper la participation des villageois à l'application de la loi. Avec le soutien des vulgarisateurs, les villageois sont en mesure d'exiger le type de services qu'ils souhaitent obtenir conjointement des ONG et de l'administration.

### **Actifs naturels**

Il a été mentionné plus tôt que la zone de projet de Kamwamba s'étale sur plus de 3000 hectares de forêts indigènes. Ce secteur a subi une forte dégradation de son couvert forestier naturel. Ce déboisement était le produit de la conversion par la communauté de ses actifs naturels en actifs financiers par la vente de bois de feu et de charbon de bois. L'ouverture de la zone par le biais d'une route bitumée offre une voie d'accès facile aux marchés requis pour ces produits. Le projet a donc été en grande partie conçu et mis en oeuvre pour protéger les ressources en offrant aux communautés d'autres stratégies, notamment d'autres sources de revenus.

La communauté accepta de consolider son capital de ressources naturelles en réglementant l'accès aux ressources forestières. Ainsi par exemple, il fut décidé que les membres de la communauté étaient seulement autorisés à ramasser du bois comme bois de feu à usage domestique et non destiné à la vente. La production et la commercialisation de charbon de bois était elle aussi interdite. Quiconque se livrait à ces activités était sanctionné. Ceci a promu un meilleur partage et une gestion plus équitable des ressources forestières collectives au niveau communautaire.

Un certain nombre d'activités de projet telles que l'apiculture, l'extraction de jus à partir des fruits du mlambe et du bwemba et la fabrication de meubles en bambou à Kamwamba sont liés à la disponibilité d'actifs naturels. Il a donc fallu inculquer à la communauté le besoin de conserver et de gérer les actifs naturels pour son bien. Ainsi par exemple, la communauté comprend que l'apiculture requiert un environnement végétal, par conséquent les membres veillent à contrôler les feux de brousse et donc les taillis, les jeunes plantes et la survie des animaux. De plus en plus de villageois du secteur plantent leurs propres arbres. Dans la zone de projet, il existe un intérêt croissant envers la plantation, la culture et même la vente de jeunes plants d'arbre.

Quiconque rend visite à la zone de projet ne peut manquer de constater la régénération de la forêt naturelle sur les terres coutumières grâce aux initiatives mises en oeuvre par la population.

### **Actifs financiers**

Comme indiqué plus haut, le projet était financé par GTZ et mis en oeuvre sous l'égide de la WESM. Une partie de la réussite du projet est due à cette injection de capitaux qui a permis le lancement de certaines de ses activités.

Le projet a mis en place un accord aux termes duquel le Comité local d'orientation réinvestit 40 % de son revenu dans les activités de développement du village ; 40 % sont placés sur un compte bancaire pour financer les processus de production et les 20 % restants sont versés aux communautés qui assurent la transformation du jus de fruit. Toutes les communautés tirent parti des recettes du projet

grâce aux 40 % consacrés au financement des activités de développement, y compris la fourniture de prêts pour les petites entreprises.

Les membres des communautés qui sont impliqués dans les diverses activités génératrices de revenus comme l'apiculture, l'élevage de pintades, la fabrication de chaises en bambou réalisent également des bénéfices qui leur rapportent un revenu substantiel. Les membres ont témoigné que, grâce aux produits de la vente de pintades par exemple, ils peuvent construire de solides maisons et envoyer leurs enfants à l'école.

Ces activités ont fourni une autre source de capitaux à la communauté n'ayant rien à voir avec la vente de bois de feu et la fabrication de charbon de bois qui nuisent à l'environnement. C'est en fait la stratégie première que le projet a employé pour protéger et gérer l'environnement.

### **Actifs humains**

Le capital humain le plus important à la disposition du projet est constitué par les membres de la communauté eux-mêmes qui sont dotés des compétences et des mécanismes requis pour la gestion de leurs propres ressources. Ceci a été possible grâce à la coordination de la WESM. Plusieurs stages d'encadrement et de gestion ont été organisés et ont renforcé les capacités de la communauté à organiser et à gérer ses propres activités. Avec l'aide de la WESM, les membres ont mis aux point des instruments tels que des arrêtés communaux qui régissent la gestion de leurs ressources. Ceci a permis à la communauté d'acquérir un sentiment d'appropriation des ressources dont ils ont la charge et la gestion.

Les autres compétences acquises par les membres viennent nourrir le vivier de connaissances à la disposition de la communauté. Parmi ces compétences figurent l'extraction de jus à partir de fruits naturels mentionnée plus haut, l'élevage de pintades, la confection de briquettes et bien d'autres choses encore.

La disponibilité du personnel de terrain déployé par la WESM a rehaussé le niveau des actifs humains pouvant appuyer les efforts des villageois. Ce facteur a été un élément important dans l'amélioration de l'organisation sociale de la communauté.

### **Actifs physiques**

Comme l'expliquent les bénéficiaires, les individus ont utilisé une partie des fonds générés par les activités de projet au perfectionnement de leur logement. Les fonds du projet ont également servi à réparer les trous de forage au profit de toute la communauté. Le projet a également créé l'usine de production de jus de fruit qui emploie un grand nombre de personnes qui se seraient normalement livrées à la collecte de bois de feu et à la fabrication de charbon de bois.

## **1.2 Organisation de développement rural et environnemental de Bwanje (BERDO)**

Préoccupés par la grave dégradation de l'environnement et le déboisement dans le secteur de Bwanje à Ntcheu, un adjoint en foresterie décida de mobiliser la population de son secteur de travail pour essayer de résoudre le problème. Ayant été exposé à différentes approches participatives, l'adjoint en foresterie se sentait outillé pour sensibiliser l'opinion et mobiliser les communautés dépendantes des forêts dans son secteur. Armé de ses compétences participatives, l'assistant en foresterie créa une organisation communautaire, qui est depuis devenue une ONG, comme moyen de promouvoir et d'inciter les gens à devenir responsables de la gestion de leurs ressources forestières. La ONG

travaille actuellement dans plus de 300 villages. Ce qui caractérise cette ONG, c'est l'approche holistique qu'elle adopte pour renforcer l'aménagement forestier durable par les communautés dépendantes des forêts.

### **Actifs sociaux**

S'appuyant sur un CVGRN en guise de point de départ, l'organisation communautaire devenue ONG a pris de l'envergure tant et si bien qu'elle comprend maintenant de nombreuses autres institutions villageoises qui sont axées sur les moyens de subsistance de la population. Il y a beaucoup d'autres comités tels que les comités de point d'eau, les comités de santé, les associations paysannes et autres qui sont impliqués dans différents aspects des activités de projet de la ONG. Elle dispose d'un comité local d'orientation qui supervise les travaux dans les villages et d'un conseil local composé d'agents administratifs en retraite et de politiciens qui jouent un rôle important pour encourager et inciter la participation de la communauté au projet. Comprenant que les bénéficiaires forestiers prennent du temps pour se concrétiser, le projet comporte plusieurs autres éléments qui permettent aux résidents d'obtenir des bénéfices plus immédiats afin de couvrir leurs besoins élémentaires. Outre le développement de réseaux solides au sein de la zone concernée, BERDO a également noué des liens puissants avec des chefs locaux, des politiques, d'autres ONG nationales et l'administration centrale. De nombreux autres villages extérieurs à la zone de projet ont également commencé à adopter les mesures prises par les villages qui participent au projet BERDO.

### **Actifs naturels**

Le secteur de Bwanje compte un grand nombre de plantations de tabac qui contribuent à l'appauvrissement des arbres indigènes. L'établissement de BERDO comme une ONG dans le secteur a permis de renforcer les capacités de la communauté à prendre en main l'application de la Loi sur les forêts. Ceci a contribué à la régénération du secteur tout en permettant à bien des gens d'avoir leurs propres parcelles boisées dans leurs enceintes. Les communautés dépendantes des forêts ont développé des réglementations qui régissent l'utilisation des ressources forestières. Ainsi par exemple, elles ont décidé que les propriétaires de plantations n'avaient pas le droit de venir abattre des arbres de la zone de projet pour le séchage du tabac. Seules les communautés vivant à l'intérieur de la zone de projet sont autorisées à accéder aux forêts du secteur pour y ramasser du bois de feu et autres produits forestiers non ligneux. Cette mesure a amélioré la gestion des ressources forestières dans le secteur.

Un certain nombre d'activités de projet à Bwanje ont trait au renforcement de la gestion durable des ressources naturelles. Des activités comme l'amélioration de la sécurité alimentaire, les activités génératrices de revenu, la création de parcelles arborées ont sensibilisé la communauté au besoin de conserver et de gérer le capital naturel pour leur propre bien-être.

### **Actifs financiers**

L'approche communautaire et l'esprit d'entraide des membres de la communauté ont suffi à motiver des bailleurs comme Oxfam, COMPASS, l'Ambassade des Etats-Unis, le Programme de foresterie sociale de l'UE et le MAFE à soutenir BERDO. Au fil des ans depuis 1994, il y a eu des apports réguliers de ressources techniques et financières aux activités de projet de l'organisation. L'utilisation efficace des ressources financières obtenues des bailleurs a à son tour attiré le soutien de nouveaux donateurs. Il ressort aussi clairement que les résultats des différentes activités de projet profitent à la majorité de la population du secteur. La communauté est donc devenue encore plus motivée à s'investir dans les activités du projet.

## **Actifs humains**

BERDO a réussi à accomplir davantage grâce au soutien technique qu'il a reçu de ONG, de bailleurs et du gouvernement. Les communautés dépendantes des forêts ont participé à différents types de stages de formation ayant trait à l'aménagement durable, y compris : la gestion des ressources naturelles, les compétences de leadership, le VIH/SIDA, les questions liées au genre, les activités génératrices de revenus et bien d'autres. Les zones forestières villageoises du secteur couvert par l'organisation ont leurs propres plans d'aménagement, élaborés par les communautés elles-mêmes. Les activités de projet profitent beaucoup de l'utilisation du savoir indigène et des matériaux locaux. Il a été constaté que la plantation d'arbres était réalisée à partir de semences recueillies localement.

## **Actifs physiques**

Les activités de projet comprennent la fourniture d'infrastructures sociales telles que des points d'eau sous forme de trous de forage, la réfection du réseau routier grâce au soutien du MASAF. Le produit des AGR a permis à la population locale de couvrir ses besoins élémentaires, y compris la construction de logements solides. La fourniture de services sociaux tels que des trous de forage est liée à la gestion durable des ressources naturelles. Hormis le puisage d'eau potable, les points d'eau construits ou remis en service grâce à l'organisation servent aussi à arroser les pépinières et les potagers.

### **1.3 Zone forestière du village de Majiashawa (Shaba Village-Mzimba)**

L'intérêt et l'engagement de la communauté envers la gestion des ressources naturelles remonte déjà à longtemps. La population explique qu'elle a appris de ces ancêtres à gérer et à protéger la zone forestière villageoise. Les villageois voulaient continuer la tâche de leurs ancêtres mais de façon professionnelle. C'est la raison pour laquelle ils approchèrent le BFD pour lui demander son soutien technique. En 1994, la communauté s'est mobilisée et a formé le CVGRN pour gérer la zone forestière du village de Majiatuwa avec l'aide technique de l'adjoint en foresterie. La ZFV a ses propres arrêtés communaux (non approuvés par le gouvernement) qui habilite les résidents à confisquer tous les produits forestiers récoltés de façon illicite et à punir les contrevenants quel que soit leur statut dans le village. Il est particulièrement intéressant de constater que l'entreprise à attirer beaucoup d'organisations qui appuient la communauté dans le cadre d'autres projets destinés à couvrir ses besoins élémentaires, laissant ainsi la zone forestière villageoise se régénérer.

## **Actifs sociaux**

Outre le CVGRN, le village compte d'autres comités chargés de la santé, de l'école, de la sûreté de la communauté, de l'équipement (routes et ponts), de l'agriculture, de l'aménagement du territoire et des activités génératrices de revenus. Ces institutions forment un réseau solide par le biais de réunions lors desquelles elles planifient, supervisent et évaluent ou réfléchissent à leurs activités de subsistance au moins une fois par mois. Il existe également des liens étroits entre le CVGRN et les dirigeants locaux, qu'il s'agisse du chef de village, du chef de clan ou du conseiller de circonscription. Les femmes occupent aussi des positions à responsabilité au sein du CVGRN.

Il existe des rôles et attributions clairement définis entre les différents acteurs de la GRN au sein de ce village. Ainsi par exemple, le rôle du chef du village dans la gestion de la ZFV consiste expressément à mobiliser la communauté pour qu'elle agisse et résolve les conflits liés aux forêts. Le village dispose d'un comité sur la sûreté de la communauté, qui a pour tâche, entre autres, de garder et d'arrêter quiconque empiète sur la ZFV. Les liens institutionnels et le flux d'information entre les différentes

institutions du village et entre la ZFV et les autorités locales sont systématiques et clairs. Le profond respect à l'égard de leurs croyances culturelles ngoni a renforcé le travail d'équipe et les a rapprochés dans le cadre de la gestion de la ZFV. L'université de Mzuzu les aide à rédiger leurs plans d'aménagement ainsi que des arrêtés communaux et une constitution.

### **Actifs naturels**

Les membres du CVGRN ont indiqué que si leur ZFV existe encore aujourd'hui, c'est grâce aux efforts de leurs ancêtres qui ont pris soin de leurs actifs. Ce qu'ils font à présent n'est rien d'autre que la poursuite de la tâche accomplie par leurs ancêtres. La seule différence est que leurs ancêtres n'avaient ni plans de gestion écrits ni arrêtés officiels. Le village produit beaucoup de tabac séché au feu, qui nécessite beaucoup de bois de feu pour son séchage. Nul n'est autorisé à abattre des arbres de la ZFV pour le séchage du tabac ou pour la vente. La plupart des besoins de bois de feu pour la cuisine et autres besoins domestiques sont couverts par la collecte de bois sur les parcelles familiales individuelles. Le CVGRN a réalisé une évaluation du sol à des fins de planification des types d'arbres et d'utilisation des sols. Le CVGRN a délimité le périmètre forestier, ce qui a aussi servi de pare-feu pour minimiser l'endommagement des ressources forestières. Le comité encourage les ménages à créer leur propre parcelle boisée afin d'y récolter leur propre bois de feu pour leur usage domestique ou le séchage du tabac. Il convient de noter que la zone compte toujours une quantité considérable d'espèces indigènes sur les terres coutumières dont dépendent de nombreux ménages de sorte que les pressions exercées sur les produits de la ZFV sont faibles. C'est ce qui a facilité la régénération de la ZFV.

### **Actifs financiers**

Le CVGRN a clairement défini et conçu les conditions d'utilisation de la ZFV et le partage des bénéfices qu'elle génère. Ainsi par exemple, les membres de la communauté villageoise ont le droit de ramasser le bois mort à des fins ménagères ainsi que des produits forestiers non ligneux. Il est clair que certains membres de la communauté génèrent un revenu de la vente de PFNL et de l'exploitation de leurs parcelles boisées familiales afin de compléter leur revenu. Toutefois, personne n'est autorisé à récolter du bois ou à abattre un arbre de la ZFV pour le vendre comme bois de feu ou charbon de bois.

Au contraire, les membres des autres villages ont uniquement le droit de récolter des produits forestiers non ligneux. S'ils veulent des arbres, ils les achètent et le produit de la vente est alors consacré à d'autres activités de développement du village. Son engagement et le travail d'équipe dont il a fait preuve ont incité plusieurs institutions à fournir un appui technique et financier au CVGRN pour des projets qui répondent aux besoins élémentaires de la communauté et donc réduisent la nécessité de convertir en espèces les ressources forestières pour satisfaire ces besoins. Parmi les organisations ayant aidé cette communauté figurent : le MASAF, World Vision International et le Sustainable Forestry Management Project. L'introduction de l'apiculture au sein de la ZFV a motivé la communauté à apprécier le besoin de conserver et de gérer les ressources forestières car les membres sont conscients du fait que les abeilles ont besoin d'arbres pour produire du miel et les arbres fournissent un bon habitat pour les abeilles.

### **Actifs humains**

Les vulgarisateurs forestiers, les ONG et autres projets ont constamment formé le CVGRN aux principes de gouvernance forestière et autres domaines et questions techniques associés. Ceci a renforcé les capacités du CVGRN à se montrer apte à diriger les membres dans le cadre de cette intervention. Le comité a également appris à rédiger des propositions, ce qui l'a aidé pour préparer

ses demandes de financement auprès d'autres institutions au nom de la communauté, par exemple le MASAF.

Le savoir autochtone qui existe au sein de la communauté a promu l'intérêt et l'engagement envers la gestion des ressources forestières.

### **Actifs physiques**

Il existe une bonne route qui mène au village, ce qui rend l'accès facile et incite davantage d'institutions à appuyer la couverture des besoins élémentaires de la communauté comme mentionné plus haut.

#### **1.4 Leçons globales apprises des trois pratiques les plus prometteuses décrites ci-dessus**

- L'engagement de l'adjoint en foresterie a eu beaucoup d'impact sur la mobilisation et la motivation des gens à prendre part aux activités de gestion des ressources naturelles.
- La confiance que les résidents locaux ont accordée au vulgarisateur forestier a joué un rôle déterminant pour encourager les donateurs, les politiques, les ONG et surtout les communautés dépendantes des forêts.
- On peut conclure que la participation se trouve optimisée lorsque les avantages et les incitations à participer sont clairement reconnues par tous les membres de la communauté.
- Le processus de galvanisation au niveau communautaire a permis aux résidents d'établir des priorités dans leurs problèmes et leurs besoins. De ce fait, il leur est devenu possible d'exiger le type de services qu'ils voulaient auprès des ONG et du gouvernement afin de couvrir leurs besoins et de résoudre leurs problèmes.

L'obtention d'une plus grande sécurité des moyens de subsistance par la garantie de l'accès aux produits forestiers d'une manière durable n'a rien d'impossible.