



Les quatre R

Mars 2005



International
Institute for
Environment and
Development

James Mayers (james.mayers@iied.org) a piloté le développement de la première série d'outils à partir de travaux réalisés dans la foresterie et le secteur foncier

Résumé

Les quatre R sont un outil qui peut servir à clarifier les rôles joués par les différentes parties prenantes et la nature des relations entre elles. L'évaluation et la négociation entre parties prenantes de ces rôles et relations est nécessaire avant de développer les capacités requises pour l'amélioration des politiques et institutions. L'outil des quatre R vise à rendre opérationnels le concept des "rôles" en les décortiquant en **dRoits**, **Responsabilités**, **Revenus** (bénéfices) des parties prenantes et **Relations** entre les groupes de parties prenantes. Ceci s'avère particulièrement utile dans des contextes où les rôles ont besoin d'être repensés, négociés et étoffés.

Les quatre R peuvent être perçus comme un complément de *l'Analyse du pouvoir des parties prenantes* et peuvent constituer un outil précieux à appliquer dans le cadre de l'analyse puisqu'il peut :

- Explorer les pouvoirs relatifs des parties prenantes par une évaluation par substitution
- Evaluer les relations mutuelles des parties prenantes
- Ouvrir la voie à la négociation des rôles en établissant un dialogue et un accord entre parties prenantes

Si les quatre R ont été mis au point en guise de cadre et d'outil de travail pour une amélioration de la foresterie, ils présentent aussi un potentiel d'utilisation intéressant dans d'autres aspects de la gestion des ressources naturelles et des politiques et institutions qui y sont associées.

Que sont les quatre R ?

"Les quatre R" sont le nom donné à un outil qui examine les rôles des parties prenantes. Les rôles sont des modèles de comportement, des enchaînements et leurs réparties, comme se voient attribuer les différents acteurs d'une pièce. Les acteurs d'une pièce ne peuvent pas assumer n'importe quel rôle et ne peuvent pas déclarer ce qui leur plait. Ils doivent réciter le texte écrit pour eux. Néanmoins, si les répliques sont écrites, nous pouvons toutefois improviser et interpréter nos rôles, même si cela présente des contraintes. Par conséquent, les rôles sont différents des profils de poste, qui sont hautement spécifiques, attribués et bien souvent "immuables". Les rôles évoluent et deviennent plus effectifs au fil du temps tandis que leurs acteurs y découvrent de nouvelles opportunités et de nouvelles dimensions. Pour être à la hauteur d'un rôle, l'acteur a besoin d'interpréter le rôle, de s'identifier à son personnage, de l'étoffer et de travailler à faire sien le personnage. Par conséquent, les rôles ont besoin d'être progressivement internalisés et renforcés par le biais d'actions pratiques.

Le cadre des quatre R offre une procédure d'internalisation et de renforcement des rôles des parties prenantes en commençant par les "décortiquer" en "dRoits", "Responsabilités" et "Revenus" (que l'on peut aussi décrire comme des recettes, des récompenses ou des avantages) puis en évaluant les "Relations" entre eux. Ce déballage permet de faire plus de lumière sur la nature et les objectifs des rôles et relations et il permet d'identifier les besoins de capacité afin de réconcilier des intérêts divergents.

Rôles des parties prenantes

dRoits	Responsabilités
Relations	Revenus

Quand et pourquoi les utiliser

A notre époque, la plupart des gens s'accordent pour dire que l'utilisation et la gestion durables des ressources naturelles exigent une collaboration entre les différentes parties prenantes. Toutefois, ce n'est pas parce que l'opinion admet que la collaboration s'impose qu'il y a collaboration pour autant : bien souvent, il existe des différences notables en termes de pouvoir entre ceux qui utilisent ou qui s'occupent des ressources naturelles. Ces aspects de la gestion des ressources naturelles sont bien souvent traités maladroitement par les services gouvernementaux, les institutions locales et les agences gouvernementales, en partie du fait d'un manque d'outils pour évaluer les rôles des parties prenantes et d'un manque de capacité pour gérer les changements de rôles.

De surcroît, au fil de l'élargissement de l'éventail de groupes de parties prenantes concernés par la gestion des ressources naturelles, la complexité des interactions entre eux ne cesse d'augmenter, de même que les pressions sur les ressources naturelles à l'échelle locale, nationale et internationale. Dans de tels contextes, le risque de conflit est élevé et il faut disposer d'outils pour examiner et étudier ces relations. C'est alors seulement qu'il devient possible de renforcer les capacités pour réconcilier des intérêts contraires dans l'espoir de transformer le "champ de bataille" que constitue l'utilisation des ressources naturelles en actifs communs capables de répondre à des besoins disparates. Toute évolution dans le sens d'une prise de décision concertée exige une approche ouvertement politique capable de tenir compte des liens complexes entre les politiques, les marchés, les institutions et les capacités. Le cadre des quatre R constitue un précieux complément à la boîte à outils dont on disposait jusqu'à présent. Parmi les situations dans lesquelles il peut s'avérer particulièrement utile, on peut citer :

1. *Pour analyser les situations multipartites et diagnostiquer les problèmes.* Le cadre a servi à identifier et à ouvrir des discussions sur des déséquilibres entre les responsabilités des opérateurs privés, leurs droits et leurs bénéfices d'une part, et la bonne santé des relations entre l'Etat et les autres parties prenantes d'autre part.
2. *Pour évaluer et comparer les politiques* - par ex. une analyse des forces et faiblesses des politiques, réalisée en Zambie, a révélé un manque d'harmonisation des différents règlements forestiers en termes de droits et responsabilités aussi bien officiels que réels.
3. *Dans les processus de négociation des rôles.* Jusqu'à présent, ce cadre n'a pas été souvent utilisé dans les processus de négociation mais l'expérience acquise lorsqu'il a été utilisé de cette manière, par exemple, dans le cadre du projet du Mont Cameroun financé par le DFID, suggère qu'il offre un potentiel d'adaptation et de développement intéressant dans ce sens.
4. *En guise d'outil d'évaluation dans le cycle de projet.* Le cadre peut servir d'outil pour évaluer les projets de gestion des ressources naturelles en termes de leurs performances sur les quatre R. Ainsi par exemple, les objectifs et les résultats du projet peuvent être comparés dans le cadre des quatre R ou bien il est possible de mener une analyse FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces) des quatre R.
5. *Lors d'une restructuration institutionnelle et d'une décentralisation* – par ex. le cadre des quatre R a aidé des associations paysannes du Sénégal à se repositionner par rapport à des organes gouvernementaux dans le contexte des progrès récents vers la décentralisation.
6. *En guise de méthodologie de formation* – par ex. une fois encore au Sénégal, le cadre des quatre R a été récemment utilisé en guise de méthodologie de formation pour aider les fonctionnaires de différents échelons administratifs à comprendre leurs rôles.

Qui devrait mener l'analyse des quatre R ?

Le cadre des quatre R peut s'appliquer à différents niveaux : par exemple dans un projet ou un exercice local ; dans un district ou une initiative de planification locale ; ou encore au niveau national. Il est plus efficace lorsqu'il est utilisé en guise d'outil participatif pour stimuler un dialogue entre parties prenantes, bien que les principaux éléments du cadre puissent être utilisés par des analystes individuels qui travaillent de façon autonome. Il peut servir à des personnes de l'extérieur ou à des personnes directement impliquées dans le contexte local considéré, par exemple des conseillers politiques qui souhaitent rehausser leur appréciation d'une situation donnée ; des groupes individuels de parties prenantes qui souhaitent mieux comprendre leur position par rapport à d'autres avant de s'embarquer dans un processus de négociation ; ou des groupes multipartites en guise de préambule à la négociation.

Dans tous les cas où l'on a recours à un dialogue entre parties prenantes, il est probable qu'il faille faire appel à des **facilitateurs** qui sont perçus comme des tiers neutres. Sachant que l'analyse concerne les relations de pouvoir, elle peut toucher à des questions sensibles et le succès de l'analyse et des négociations peut reposer sur le talent de médiateur d'un tiers respecté de tous. Les facilitateurs qui sont respectés, enthousiastes et compétents dans les domaines hautement spécialisés de la sensibilité au genre et aux cultures, la formation d'un consensus et la gestion des conflits sont des perles rares. C'est peut-être là le facteur le plus contraignant pour l'utilisation réussie des quatre R et l'identification, le recrutement ou la formation de ces individus peut donc s'avérer être une condition préalable indispensable à l'amélioration de l'efficacité des rôles des parties prenantes.

Comment utiliser les quatre R

Il est préférable d'appliquer le cadre des quatre R par phase :

1. Avant d'analyser les quatre R, il convient d'effectuer des **recherches documentaires** sur le domaine en question afin de cerner les facteurs historiques et le contexte actuel géographique, politique, juridique et fiscal. La profondeur de cette analyse sera fonction du degré d'appréciation que les personnes de l'extérieur, tels que les analystes de politique, devront avoir du contexte local.
2. La **phase d'appréciation** vise à faire la lumière sur les rôles réels des principales parties prenantes. A ce stade, le rôle du facilitateur devient important, car toutes les "parties prenantes" ont un rôle, ou un intérêt quelconque, ou peut-être même plusieurs rôles. La production d'une appréciation claire et unanime du rôle des parties prenantes exige un médiateur diplomate et très habile.
3. La **phase de la négociation des rôles** vise à aboutir à un accord sur les changements souhaitables dans les quatre R qui seraient requis pour arriver à une gestion durable des ressources naturelles. Il est demandé aux participants de commencer par envisager et convenir d'un scénario futur réussi pour la gestion des ressources naturelles, les quatre R souhaités pour arriver à ce scénario et finalement, les changements requis dans les quatre R existants pour évoluer vers la situation souhaitée. Tout en examinant les quatre R du point de vue de la réalité actuelle et du scénario futur souhaité, cette phase peut également examiner les quatre R par rapport aux politiques officiellement déclarées – pour voir s'il existe un grand écart entre les deux.

Les négociations sur les quatre R respectifs des parties prenantes ne peut pas commencer directement, sachant, par exemple, la piètre qualité des relations qui existent en principe entre les agences gouvernementales et les autres parties prenantes locales. Par conséquent, il est prudent de débiter en faisant appel à une panoplie d'approches participatives afin d'appliquer le cadre à des questions spécifiques. Par exemple, des négociations fragmentées axées tout d'abord sur les questions liées à la chasse, puis sur les droits arboricoles, puis sur la transformation des produits et les relations de commercialisation, peuvent permettre petit à

petit de brosser un tableau plus général et d'améliorer progressivement la collaboration concernant les rôles dans la gestion des ressources naturelles.

4. La **phase de topographie des capacités** vise à identifier et convenir des capacités requises pour engendrer les quatre R souhaités, tels qu'identifiés lors de la phase de négociation des rôles. Les capacités requises pour gérer les changements de rôles seront probablement mieux évaluées une fois que les intervenants se seront mis d'accord sur les rôles et les auront clarifiés – peut-être par le biais de la création d'une tribune neutre d'apprentissage et de reconnaissance mutuels. Cette phase considère ce que chaque groupe de partie prenante peut réussir à lui tout seul et les circonstances dans lesquelles d'autres parties prenantes peuvent lui prêter main-forte.
5. **Enregistrement et exploitation des résultats.** Chacune des phases ci-dessus peut nécessiter l'enregistrement des résultats de différentes manières. La recherche documentaire peut donner lieu à des rapports détaillés et/ou à de brefs points de compte rendu alors que les phases participatives 2 à 4 seront peut-être mieux résumées par le biais de tableaux et matrices faciles à interpréter (voir les exemples en annexe). A la fin du processus, il est possible de revenir sur ces conclusions, de les modifier et de les résumer. Outre les tableaux et matrices synoptiques, toutefois, l'accent doit être mis sur l'enregistrement des multiples questions qui feront probablement surface au cours des négociations. C'est bien souvent des aperçus, souvenirs et nouveaux raisonnements recueillis durant l'interaction entre parties prenantes que naissent les moyens et le dynamisme requis pour aller de l'avant. Les options possibles et la suite à donner convenue lors du processus doivent être clairement consignées et tous les participants devraient recevoir un exemplaire de ces notes. Le suivi devient alors crucial et peut consister à générer ou relancer des engagements et faire le point régulièrement des progrès accomplis en se servant du cadre des quatre R.

Comment garantir l'obtention de résultats de qualité avec l'utilisation des quatre R

Dans la pratique, l'analyse des quatre R comprend deux éléments : l'évaluation de l'équilibre des trois R (dRoits, Responsabilités et Revenus/Recettes) au sein des parties prenantes et entre elles ; et l'évaluation du statut du quatrième R – les Relations – entre parties prenantes. Les trois R peuvent être perçus comme les "moyens" des parties prenantes mais le progrès dépend souvent de la qualité des relations des parties prenantes, les politiques et la culture locales ainsi que l'influence des pressions extérieures.

- *Analyse de l'équilibre des trois R des parties prenantes* - Il est important d'évaluer les trois R ensemble plutôt que séparément et aussi bien à l'intérieur qu'entre les groupes de parties prenantes. Ceci tient au fait que c'est l'équilibre entre les droits, les responsabilités et les revenus des parties prenantes qui fournit une bonne indication des structures de pouvoir sous-jacentes et des motivations ou démotivations actuelles pour arriver à une utilisation durable des ressources naturelles. Par exemple :
 - De hauts niveaux de responsabilités (par ex. sous forme de règlements) sans une augmentation parallèle des incitations (recettes, revenus et droits) se sont avérés ingérables dans la pratique du fait d'une impossibilité de faire appliquer le règlement de la part de l'organisme de régulation (bien souvent l'Etat)
 - Les opérateurs privés ont des droits sur les ressources naturelles et tirent des revenus de celles-ci, mais ces droits et ces revenus sont bien souvent associés à un faible fardeau de responsabilités ou encore à des responsabilités qui ne sont pas honorées.
- *Analyse des relations entre les parties prenantes (le quatrième R)* – La qualité de tout accord ayant trait aux trois R repose sur la qualité des relations entre les parties prenantes impliquées. Or, c'est souvent l'élément le plus difficile à évaluer. Les relations peuvent être analysées en fonction des facteurs suivants :

- *Qualité* des relations (par ex. bonnes, moyennes, tendues – sur la base de la convergence des opinions des parties prenantes) ; l'analyse peut indiquer qu'une partie prenante pourrait jouer un rôle intermédiaire entre deux parties actuellement en conflit dans la phase de négociation
- *Force* des relations, sur la base de la fréquence et de l'intensité des contacts
- *Formalité* des relations ; certains types de relations informelles peuvent permettre à des groupes plus forts d'imposer leurs points de vue sur des groupes plus vulnérables et peuvent compromettre l'aptitude des interventions extérieures à avoir un impact tangible
- *Dépendance* entre parties prenantes, par exemple : dans une dépendance de type commercial, il peut s'avérer nécessaire de faire appel à un "arbitre" pour veiller à ce que les parties ayant moins de poids dans les négociations ne soient pas lésées ; une dépendance de type réglementaire devra peut-être être accompagnée d'incitations pour être efficace ; une dépendance technique exigera peut-être un changement de comportement par exemple si la formation se traduit par des rapports "enseignant-étudiant" entre les outsiders et les villageois ; et la dépendance sociale (un certain capital social peut constituer un passif social néfaste) peut s'avérer la plus complexe dépendance de toutes.

Il existe bien souvent un déséquilibre entre les quatre R des principales parties prenantes. Le dialogue axé sur les conclusions initiales du cadre doit ensuite se concentrer sur des questions telles que : quelle sorte d'équilibre souhaitons-nous ? Doit-il vraiment s'agir d'un équilibre parfait – ou faut-il laisser pencher la balance en faveur de certains intérêts ?

Vers des critères pour une analyse des relations entre parties prenantes

Il existe plusieurs façons de classer les relations entre parties prenantes ; celles-ci pourront s'avérer utiles pour formuler des critères permettant d'avancer vers des relations plus fortes. Par exemple, il est possible de classer les relations par **fonction** :

- service
- légale/ contractuelle
- marché
- échange d'informations
- liens relationnels
- renforcement du pouvoir

Une autre dimension serait la **qualité** de la relation, par ex. les perceptions que se fait une partie prenante de l'autre :

- sensibilité
- pertinence
- caractère à propos
- accessibilité
- médias de communication
- contrôle

Sources : inspiré de la FAO 1995, de GTZ 1996

Forces et faiblesses des quatre R

En guise d'outil pour s'attaquer à un sujet complexe et sensible, le cadre des quatre R s'inscrit en complément d'autres outils, tels que *Analyse du pouvoir des parties prenantes* car il :

- est facile à comprendre ;
- rend le concept du rôle des parties prenantes plus opérationnel ;

- peut faciliter le passage de la participation communautaire à la négociation multipartite ;
- aborde délicatement les questions de pouvoir et les rend accessibles à l'examen par les parties prenantes, et
- peut indiquer les changements de capacités requis pour rehausser la durabilité.

Les enjeux associés aux quatre R sont souvent très sensibles. Les groupes marginalisés peuvent éprouver des difficultés à en discuter en public, de sorte qu'il peut être bon de donner la préférence à de petits entretiens individuels ou en groupes plutôt qu'à de grandes assemblées afin d'obtenir l'opinion des groupes qui se font moins entendre. Dans le même ordre d'idées :

- La phase de négociation des rôles peut perturber les structures sociales existantes. Si cet état de fait peut, dans certains cas, être souhaitable à long terme, il faut veiller à gérer prudemment cette perturbation. Il est particulièrement important de faire appel à un médiateur neutre et habile qui adoptera une approche tout en douceur.
- Le cadre des quatre R peut susciter des attentes en ce qui concerne la transformation des structures d'autorité et la réalisation des scénarios futurs souhaités. Il est recommandé de ne l'utiliser dans les négociations que là où l'on peut raisonnablement espérer que l'analyse pourrait donner lieu à une transformation réelle des quatre R, même si ce n'est que sur une base pilote.

En général, il est recommandé que les quatre R soient utilisés de façon échelonnée, en commençant à titre expérimental, avant de s'attaquer à des questions plus complexes au fil de la mise en confiance des parties prenantes.

Liens/sources d'informations complémentaires

Le cadre des quatre R a été mis au point dans le cadre d'un projet ("Renforcement des capacités pour le développement durable en Afrique") entrepris par l'IIED et des partenaires dans six Etats africains, et financé par DANIDA. L'IIED et ses partenaires ont développé et testé le cadre en vue de clarifier le rôle des parties prenantes en guise d'exercice préalable à la définition des besoins de capacité. Le cadre a été appliqué dans des contextes spécifiques associés à la production de charbon de bois, les produits forestiers non ligneux, les parcs nationaux et l'agriculture au Sénégal, au Niger, en Zambie, au Cameroun et en Ouganda, avec des parties prenantes issues des communautés, des opérateurs privés et de l'administration centrale. L'Annexe du présent fascicule donne un exemple d'utilisation de l'outil et de nouveaux raisonnements sur le thème des relations entre parties prenantes.

Avant d'effectuer une analyse des quatre R, il pourra s'avérer utile de faire appel aux outils suivants : *Topographie de l'influence des parties prenantes*. Les quatre R peuvent venir compléter *l'Analyse du pouvoir des parties prenantes*. Ces outils figurent tous sur www.policy-powertools.org

Les références ci-dessous pourront aussi s'avérer utiles :

Dubois, O. et Lowore, J. 2000. *The journey towards collaborative forest management in Africa: Lessons learned and some navigational aids*. Forestry and Land Use series No 15, Institut international pour l'Environnement et le Développement, Londres

Dubois, O. 1998. *Capacity to manage Role Changes in Forestry: Introducing the "Four Rs" Framework*. Forest Participation Series No. 11, Institut international pour l'Environnement et le Développement, Londres

FAO. 1995. *Understanding farmers' communication networks – an experience in the Philippines*. Communication for development case study 14, FAO, Rome

GTZ. 1996. *Process monitoring – work document for project staff*. Doc. No 402/96 22e NARMS Deprt 402, GTZ, Eschborn

Hobley, M. et Shields, D. 2000. *The reality of trying to transform structures and processes: forestry in rural livelihoods*. ODI Working Paper 132, Overseas Development Institute, Londres

Makano, R.M., Sichinga, R.K. et Simwanda, L. 1997. *Understanding stakeholders' responsibilities, relationships, rights and returns in forest resource utilisation in Zambia: what changes are required to achieve sustainable forest management?* Rapport final. Institut international pour l'Environnement et le Développement, Londres

Tekwe, C. et Percy F. 2000. *Rights, Responsibilities, Revenues and Relationships with a focus on community forest benefit sharing: A Case Study of the 4Rs from Bimbia Bonadikombo, Mount Cameroon Project*. Rapport non publié. DFID Mount Cameroon Project. DFID, Londres

Annexe. Exemples et Etudes de Cas

1. Résumé des dRoits, Responsabilités, Revenus et des Relations à Lukolongo en Zambie

Parties prenantes	Responsabilités	dRoits	Revenus
Agriculteurs de subsistance	Gardiens des terres	Produit de la forêt Culture des terres	Revenu de la forêt et des produits agricoles
Agriculteurs émergents	Gestion de quelques terres	Culture des terres	Comme ci-dessus
Producteurs de charbon de bois	Aucune	Collecte du bois	Revenu des produits forestiers
Négociants en charbon de bois	Aucune	Commercialisation du charbon de bois	Revenu du négoce
Fabricants de bibelots	Aucune	Collecte du bois	Revenu des produits forestiers
Pêcheurs	Aucune	Pêche	Revenu de la pêche
Min. des Forêts	Gestion de la forêt, application de la loi forestière	Perception des impôts forestiers	Revenu des impôts forestiers
ECAZ (une ONG)	Facilitateur du développement	Faciliter le développement	Indirectement, création d'emplois

Relations	Agriculteurs de subsistance	Agriculteurs émergents	Producteurs de charbon de bois	Fabricants de bibelots	Pêcheurs	Min. des Forêts	ECAZ
Agriculteurs de subsistance							
Agriculteurs émergents	Bonnes						
Producteurs de charbon de bois	Bonnes	Bonnes					
Fabricants de bibelots	Bonnes	Bonnes	Moyennes				
Pêcheurs	Bonnes	Bonnes	Bonnes	Bonnes			
Min. des Forêts	Assez bonnes	Assez bonnes	Médiocres	Médiocres	Moyennes		
ECAZ	Bonnes	Bonnes	Bonnes	Moyennes	Bonnes	Bonnes	

(Source : Makano *et al*, 1997)

2. Etude de cas de méthodologie des quatre R - Projet de Mont Cameroun

Tekwe et Percy (2000) décrivent un exercice basé sur les quatre R qui s'est déroulé à l'occasion d'un atelier de 2 jours au Cameroun. L'équipe de projet de Mont Cameroun (PMC) faisait office de facilitateurs et le personnel du ministère local de l'Environnement et des Forêts (MINEF) agissait en tant que conseillers techniques auprès du Comité des Opérations (CO). Il a été demandé au CO de réfléchir sur la notion de partage des bénéfices puis de définir les droits et responsabilités pour se faire une appréciation commune de leur signification avant de passer à l'analyse.

Une réflexion sur les utilisateurs importants de la forêt communautaire a débouché sur une liste de 18 catégories de parties prenantes. Les participants se sont divisés en 2 groupes, chacun se chargeant de l'analyse de 9 parties prenantes.

L'analyse de la situation actuelle a été effectuée par les groupes, qui ont débattu à fond et se sont mis d'accord sur les droits *existants et réels* d'une partie prenante, ses responsabilités et ses revenus (bénéfices) par rapport à la forêt avant de passer à une autre. Les groupes ont consigné les principaux points de la discussion et ont donné à chaque partie prenante un score relatif (0 = score minimum, 5 = score le plus élevé) pour chacun des trois R dans un tableau. Lorsque la partie prenante avec une responsabilité politique ou légale n'était pas réellement responsable, la description traduisait la politique et le score reflétait la réalité.

Table des dRoits, Responsabilités et Revenus existants pour 9 des 18 parties prenantes de la forêt

PP	Droits	Score	Responsabilité	Score	Bénéfice	Score
Brûleurs de charbon de bois	Accès partiel	2	Inscrit auprès du CO	2	Revenu direct	4
Exploitants de bois d'oeuvre	Accès partiel	0,5	Aucune	0	Revenu direct – bois d'oeuvre	4
Ramasseur de bois de feu	Aucun	0	Aucune	0	Revenu direct, ressource	4,5
CDC (plantation semi-publique)	Propriétaire légitime du bail	5	Garantir la bonne gestion des terres	1	Aucun	0
Chefs	Autorisent l'accès à toutes les ressources	3	Gardiens ; Surveillance	2	Honoraires ; Dons	1
Agriculteurs	Accès aux terres Participation/prise de décision	2	Mise en oeuvre du plan d'utilisation des sols (plantation d'arbres) ; Immatriculation	1	Ventes des récoltes ; Consommation des récoltes	5
MINEF	Surveillance ; Gestion	4	Contrôle l'exploitation ; Collecte les taxes de l'Etat Procédure forestière communautaire	2	Produit des ventes aux enchères ; Honoraires d'exploitation	3,5
BBNRC (conseil de gestion locale de la forêt)	Autorité de gestion ; Négocie au nom de la communauté ; Sanctionne	3	Mise en oeuvre de la politique d'utilisation des sols ; Suivi et contrôle ; Etablit la forêt communautaire	3	Indemnités ; Formation ; Dons ; Droits perçus par les informateurs	2
Docteurs traditionnels	Droit d'utilisateur ; Participation	1	-	0	Honoraires de consultation ; Traitement ; Ventes d'herbes médicinales	5

Chaque groupe a présenté son tableau en séance plénière et les participants ont vérifié les résultats ensemble. Ce contrôle a porté sur chaque rangée et sur chaque colonne pour en vérifier la cohérence et obtenir l'accord définitif des participants. La description et les scores ont été analysés. Par exemple, le MINEF assume-t-il en fait moins de responsabilités que le BBNRC (le

conseil de gestion locale pour la forêt concernée) mais autant que les chefs ? Les chefs ne tirent-ils presque aucun bénéfice de la forêt alors qu'ils assument des responsabilités ? Les exploitants de bois d'œuvre, les consommateurs de bois de feu, les brûleurs de charbon de bois tirent-ils tous autant de bénéfices les uns que les autres ? Les descriptions données traduisent-elles réellement la situation ou que devrait-il se passer ? – en cas d'écart notable, les commentaires formulés ont été consignés en dehors du tableau (par ex. le MINEF devrait assumer davantage de responsabilités qu'il ne le fait). Ces comparaisons ont entraîné de modestes ajustements des scores pour rendre les comparaisons entre parties prenantes plus sensées et on a finalement abouti à un accord concernant la "pondération" des différents types de droits, responsabilités et bénéfices.

Il ressort clairement du tableau que ceux qui sont actuellement les plus avantagés sont les utilisateurs des ressources. La plupart de ces parties prenantes sont des utilisateurs illégaux qui ne sont immatriculés ni auprès du MINEF ni auprès du BBNRMC. Au contraire, ceux qui ont beaucoup de responsabilités et de droits n'ont guère de bénéfices et ne sont pas les utilisateurs directs de la forêt. Il faut bien reconnaître que cette situation n'est pas durable ! Ci-dessous figure un résumé du classement des parties prenantes en fonction de la situation actuelle dans la forêt telle qu'elle ressort du tableau complété.

Parties prenantes ayant le plus de droits	Parties prenantes assumant réellement le plus de responsabilités	Parties prenant ayant le plus de bénéfices
1. CDC 2. MINEF 3. PMC 4. BBNRMC/chefs	1. PMC 2. BBNRMC 3. MINEF/villages/chefs/élites/ brûleurs de charbon de bois /LUC	1. Agriculteurs / pêcheurs 2. Ramasseurs de bois de feu / docteurs traditionnels 3. Ramasseurs de bois d'oeuvre/charbon de bois

La vision future

Le même exercice a ensuite été répété mais, cette fois, il a été demandé aux participants d'envisager ce que serait la forêt communautaire dans 5 ans si le projet était couronné de succès. Le tableau produit, une fois approuvé, offre un outil de négociation et un point de référence ou un objectif pour le CO de la forêt communautaire, ses règlements nécessaires et les besoins de gestion et de contrôle des parties prenantes. Il sert de base au dialogue et à la négociation avec les autres parties prenantes pour arriver à un accord approuvé par tous.

Matrice des relations

Ensuite, le CO a analysé les relations existantes entre chacun des utilisateurs, en se servant d'une matrice par paire et des codes couleurs pour les différents types de relations (B = bleu = très bonnes, V = vert = moyennes, R = rouge = médiocres/conflictuelles, - = sans relations, ou lien inconnu)

	Agriculteurs	MINEF	BBNRMC	Villages	Admin	LUC	Doc. trad.	Ch. de bois	B. d'oeuvre	B. de feu	Chasseurs	MCP	MINAGRI	CDC	Elites
Chefs	V	B	B	B	B	V	-	V	R	R	-	B	V	V	V
Agriculteurs		V	V	V	V	-	-	V	R	R	-	B	V	V	V
MINEF			B	V	B	V	-	V	R	R	R	B	B	V	-
BBNRMC				B	B	B	-	B	R	R	R	B	V	V	V
Villages					B	B	-	-	R	R	R	B	V	V	B
Admin.						B	B	-	R	R	R	B	B	B	B
LUC							-	-	-	-	-	B	V	B	-
Doc. trad.								-	V	V	V	V	-	-	-
C. de bois									B	B	-	V	-	-	-
B. d'oeuvre										B	-	R	-	V	R
B. de feu											-	R	-	R	R
Chasseurs												-	-	-	V
MCP													B	V	V

MINAGRI																		B	V
CDC																			B
Elites																			

Au lieu de répéter cette matrice complexe pour le scénario futur, les participants ont analysé et interprété la matrice, en se servant des couleurs pour découvrir les tendances et les relations problématiques entre parties prenantes. Les points soulevés et les enseignements acquis ont été convertis en recommandations portant sur ce que le CO pourrait faire pour améliorer les relations et pour exploiter le potentiel d'ouverture pour forger de nouvelles relations ou entamer des négociations. Ainsi par exemple, le CO travaille en collaboration avec les brûleurs de charbon de bois qui, à leur tour, travaillent avec les exploitants de bois d'oeuvre dont ils dépendent pour l'abattage et le coupage de leur bois. Par conséquent, il a été prévu d'inviter les exploitants de bois d'oeuvre au sein du processus forestier communautaire par l'intermédiaire du groupe des brûleurs de charbon de bois ; d'un autre côté, il a été prévu d'exploiter les bonnes relations dont les élites jouissent avec le CDC pour envisager le déblocage de terres à la communauté.

(Source : Tekwe et Percy, 2000)

3. Six relations d'importance pour les processus politiques

Hobley et Shields (2000) tirent des enseignements précieux de la participation du DFID à un projet de gestion du changement institutionnel en Inde. Ils décrivent six relations de principe qui ont un impact sur les moyens de subsistance des pauvres. Certaines relations sont internes aux organisations gouvernementales, certaines interviennent entre différentes parties prenantes, d'autres tiennent compte des relations entre parties prenantes dans des rôles politiques ou civiques plus larges (voir le tableau ci-dessous). Il est souvent nécessaire qu'un programme adopte une approche à plusieurs niveaux qui touchent à la fois aux politiques et aux relations institutionnelles.

Niveaux	Relations entre les structures	Accès au changement
A	Interface entre les groupes locaux et la fourniture de services de première ligne par le gouvernement	Approches participatives ; exemples concrets de systèmes pluralistes
B	Interface entre les différents groupes locaux	Accès à l'information et à la représentation politique ; inclusion dans l'élaboration des politiques ; gestion des conflits et négociations des frontières
C	Changement interne au sein des organisations communautaires et privées	Structure, gestion, accès à l'information et communications
D	Changement internes au sein des organisations gouvernementales	Structure, compétences, systèmes, styles de gestion, stratégie budgétaire et de planification, niveau d'effectif, vision commune
E	Interface entre les organisations gouvernementales d'un secteur et les autres organisations gouvernementales	Mécanismes de coordination interdépartementale, vision commune, cadres stratégiques plurisectoriels, attributions plus holistiques/mieux intégrées
F	Interface entre le gouvernement exécutif et l'environnement ou le processus politique plus vaste	Information améliorée ; processus de planification participative pour l'élaboration d'une stratégie ; prise de décision et communication transparentes
G	Interface entre les organisations au niveau local et l'environnement ou le processus politique plus vaste	Renforcement de la société civile et des structures politiques (la presse, les partis politiques, le parlement) par rapport à des questions spécifiques

(Inspiré de : Hobley et Shields, 2000)

Relations A et B : Nombre d'institutions et d'organisations ont une incidence sur les moyens de subsistance. Il est possible d'engendrer de nouvelles attitudes au sein d'une organisation par le biais d'autres organisations, lorsque des exemples concrets donnés par la base sont nourris et retransmis au sein d'un processus d'apprentissage multi-organisationnel partagé. Il est possible de créer une plus forte chance d'avoir une incidence sur les moyens de subsistance des gens en se concentrant sur les *changements institutionnels qui traitent des relations entre les intervenants*, tels que l'encouragement des systèmes de fourniture pluralistes (par ex. l'acquisition de services à

l'extérieur, la privatisation des rôles de l'Etat, des rôles explicites pour les ONG et de nouvelles organisations) ; le renforcement des nouvelles organisations civiles (par ex. des organisations d'adhérents et des comités villageois) ; et des expérimentations avec des relations contractuelles nouvellement définies.

Relations C et D : dans l'immédiat, il sera sans doute difficile d'avoir une incidence sur les moyens de subsistance en se contentant de se concentrer sur le soutien accordé *au changement organisationnel interne* au sein des organes publics, soit par le biais d'un renforcement progressif des capacités internes soit par un recentrage radical des agences et des "éléments physiques" du changement structurel.

Toutefois, les changements d'ordre "*virtuel*" des organisations (comment faire les choses), et en particulier le processus de renforcement des cadres de planification stratégique, peuvent avoir une incidence sur les moyens de subsistance, notamment s'ils concernent des liens à d'autres organes de planification. Ces nouveaux processus exigent de nouvelles compétences, de nouvelles attitudes et des styles de gestion novateurs au niveau tant senior que junior au sein des organisations. Le renforcement des organisations communautaires est fondé sur un meilleur accès à l'information, une amélioration des compétences de négociation, de meilleurs liens aux marchés et des compétences de gestion renforcées en termes de commercialisation.

Relations E : sachant que bon nombre de politiques ayant une incidence sur les moyens de subsistance sont pluri-sectorielles, la faiblesse des relations et le manque de coordination entre les organes gouvernementaux est une contrainte importante pour la mise en œuvre de stratégie de subsistance plus durables.

Relations F et G : à eux seuls, les changements apportés à C, D et E, à savoir le changement à court terme des cadres de planification, ne déboucheront pas nécessairement sur des moyens de subsistance durables. Il sera peut-être nécessaire qu'un programme se penche sur la planification dans un contexte stratégique plus vaste ; il s'agit de la relation *d'une gamme de parties prenantes avec le processus politique*. Il est important d'appuyer les parties prenantes dans des rôles politiques et civiques plus vastes avec de meilleures informations et des communications adaptées pour qu'elles puissent :

- Générer des coalitions plus raisonnées sur des questions données
- Articuler des politiques particulières dans le cadre d'un ordre du jour politique plus cohérent
- Encourager la légitimisation de la politique (en consultant la législation et l'opinion publique)
- S'impliquer dans les décisions liées à l'identification de ressources pour les politiques

Ceci nécessite des "points d'accès" à différents niveaux aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur des organisations publiques ou gouvernementales.

(Source : Holey et Shields, 2000)