

OUTILS MOTEURS:

MANUEL D'UTILISATION

d'outils et de ressources



pour influencer les politiques dans la gestion des ressources naturelles

Sonja Vermeulen



ISBN 1-84369-541-3

Publié par
l'Institut International pour
l'Environnement et le Développement

Copyright © International Institute for
Environment and Development (IIED),
2005

Tous droits réservés

International Institute for
Environment and Development (IIED)
Londres

WC1H 0DD

Royaume-Uni

Tél. : +44 (0) 20 73882117

Fax. : + 44 (0) 20 73882826

Courriel : info@iied.org

Site Web : www.iied.org ou
www.policy-powertools.org

La publication de cet ouvrage a été
rendue possible grâce au généreux
soutien du ministère néerlandais des
Affaires étrangères (DGIS) et du
ministère fédéral allemand de la
Coopération économique (BMZ).

Correspondance et commentaires :

Dr Sonja Vermeulen,
IIED, 3 Endsleigh Street,
Londres, WC1H 0DD, Royaume-Uni.
Courriel : sonja.vermeulen@iied.org

Citation : Vermeulen, S. 2005.

*Outils Moteurs : Manuel d'utilisation
d'outils et de ressources pour
influencer les politiques dans la
gestion des ressources naturelles*

International Institute for
Environment and Development,
Londres

OUTILS MOTEURS : MANUEL D'UTILISATION d'outils et de ressources

pour influencer les politiques dans la gestion des ressources naturelles

Table des matières

Remerciements

Sommaire exécutif

1 Introduction

- 1.1 Comment se servir de ce manuel
- 1.2 Pourquoi une série d'outils moteurs ?
- 1.3 L'initiative des outils moteurs

2 Une boîte à idées-outils

- 2.1 Qu'est-ce qu'un outil moteur ?
- 2.2 Guide de la série d'outils
- 2.3 Adaptation des outils à différents contextes
- 2.4 Comment créer un nouvel outil
- 2.5 Atouts et limitations des outils dans la pratique

3 Discussion des concepts clés

- 3.1 Pouvoir
- 3.2 Marginalisation
- 3.3 Habilitation

4 Autres ressources

- 4.1 Sites Web
- 4.2 Ouvrages

Références citées

Liste complète des outils

Liste complète des rapports

Glossaire

Remerciements

Ce manuel est l'un des multiples produits de l'initiative des outils moteurs – un programme de travail collectif sur cinq ans. Au nom de chacun d'entre nous, je souhaiterais remercier tous ceux qui y ont contribué, y compris ceux et celles, et ils sont nombreux, qui ne sont pas expressément nommés ci-dessous.

L'équipe de coordination à l'IIED était composée de Sonja Vermeulen, James Mayers, Duncan Macqueen et Elaine Morrison. James Mayers et Steve Bass ont élaboré et entamé le programme de travail. Ced Hesse, Olivier Dubois, Bansuri Taneja, Dilys Roe et Natasha Landell-Mills ont contribué à la logique et à la gestion de l'initiative. Chi-Chi Tang, Marie Jaecky, Sarah Henson, Clare Vannakorn et le service de comptabilité ont fourni un service administratif.

Nombre de partenaires ont contribué aux ateliers et aux comptes rendus de l'initiative des outils moteurs : Gregory Amacher, Tejaswini Apte, Semalign Belay, Graham Boyd, Estevão do Prado Braga, Marina Campos, James Carnegie, Jill Carr-Harris, John Carvalho, Boaventura Cau, Patrick Chimutu, Katherine Cochrane, Elijah Yaw Danso, Madira Davidson, Nigel Dower, Janette Forte, Margaret Francis, André Giacini de Freitas, Scott Geller, Lilian Goredema, Ben Irwin, Margaret Jack, Esmè Joaquim, Rouja Johnstone, Robert Kafakoma, Cornelius Kazoora, Workineh Kelbessa, Krystyna Krassowska, Feja Lesliewska, Eirevelthon Lima, Simone Mangal, Everisto Mapedza, Stephen Mariki, Frank Merry, Kinsuk Mitra, Simon Norfolk, Tapani Oksanen, Kyeretwie Opoku, Sheelagh O'Reilly, Le Thi Phi, Leigh Price, Vanda Radzik, Margaret Roka, Eugene Ryazanov, Sushil Saigal, Jasmine Sathiagnanan, Mary Seely, Gouri Sharma, Terrence Smith, Russell Taylor, Sanjay Upadhyay, Videh Upadhyay, Judy Williams, David Young et Yihenew Zewdie.

Un certain nombre de collègues ont formulé des suggestions, discussions et commentaires sur les avant-projets de différentes sections de ce manuel : Holly Ashley, Ivan Bond, Lorenzo Cotula, Maryanne Grieg-Gran, Ced Hesse, Nazneen Kanji, Cornelius Kazoora, Natasha Landell-Mills, James MacGregor, Duncan Macqueen, Abhilasha Mahan, James Mayers, Kinsuk Mitra, Elaine Morrison, Michel Pimbert, Hannah Reid, Eugene Ryazanov, David Satterthwaite, David Sorfa, Su-Fei Tan, Chi-Chi Tang, Sanjay Upadhyay, Bill Vorley et Halina Ward. Le conseil d'administration de l'IIED a également offert des contributions durant un échange entre le conseil et le personnel sur la notion de "pouvoir" : Lael Bethlehem, Margaret Catley-Carlson, Ana Hardoy, Arif Hasan, Julia Marton-Lefèvre, Derek Osborn, Yves Renard, Niels Roling et Madhu Sarin.

Vanessa Mcleod a géré les produits de communication nés de l'initiative des outils moteurs. Diana Biggs a conçu le site Web. Malcolm Lewis a apporté son soutien rédactionnel aux différents auteurs. Les documents ont été traduits par Maryck Nicolas-Holloway (français), Francis Sahedo (portugais), María Isabel Sanz et Osvaldo Urzua (espagnol).

L'initiative des outils moteurs coordonnée par l'IIED, "Aiguiser des outils moteurs à l'intention des gestionnaires marginalisés de ressources naturelles", a été entreprise avec le soutien du ministère néerlandais des Affaires étrangères (DGIS) et le ministère fédéral allemand de la Coopération économique (BMZ). Le secrétariat d'état à la Coopération du Royaume-Uni (DFID) a apporté un concours supplémentaire durant l'élaboration et le démarrage du projet.



Sommaire exécutif

Les problèmes de gestion des ressources naturelles sont des problèmes de pouvoir. Ce manuel présente une gamme d'**outils moteurs** – des idées de techniques, tactiques et conseils que les groupes marginalisés peuvent utiliser pour combattre les déséquilibres de pouvoir afin d'exercer une influence sur la formulation des politiques. Le manuel présente un ensemble de 26 résumés concernant les outils basés sur les expériences acquises partout dans le monde. Il décrit les bilans des outils de politique mis en œuvre, et recommande une série de sites Web et d'ouvrages qui renferment des ressources supplémentaires pour changer les politiques.

Pourquoi mettre l'accent sur les outils ? En se concentrant sur les méthodes – au lieu des problèmes, des buts ou des contextes – on incite à des actions concrètes. Le sens habituel du terme "outils moteurs" désigne des outils à main motorisés que tout un chacun peut utiliser sans formation particulière. Cet ensemble d'idées pour travailler sur les politiques et les institutions comporte cette même notion de "bricolage". Les groupes marginalisés et leurs alliés ont élaboré des techniques et des tactiques pour avoir une influence sur les politiques en réponse à des problèmes concrets et immédiats de gestion des ressources naturelles. Le partage d'approches développées dans le contexte local avec d'autres groupes confrontés à des problèmes semblables paraît être l'une des façons les plus pratiques d'accroître la réussite des efforts déployés pour corriger le déficit de participation dans la gestion des ressources naturelles.

Qu'est-ce qu'un outil moteur ? Il y a un éventail de moyens de comprendre et modifier les politiques, allant des visions et paradigmes globaux aux procédures très ciblées. Les outils figurent parmi ces dernières : ils comprennent les tentatives les plus prometteuses pour inventer, adapter, essayer et partager des techniques et des tactiques, ou parfois même de simples conseils, afin d'avancer vers une résolution des problèmes de politique auxquels sont

confrontés les gestionnaires marginalisés des ressources naturelles. La caractéristique essentielle d'un outil réside dans le fait qu'il est capable d'être transféré. Il peut être issu d'un contexte et transféré et adapté ailleurs, sans être une formule prescriptive dépourvue d'application concrète. Une vaste combinaison d'outils de différentes sortes adaptées à de multiples contextes devrait encourager la fertilisation croisée et l'expérimentation. Les outils moteurs sont explicites quant au rôle du pouvoir dans les processus et les résultats des politiques et grâce à ces outils on peut viser à contrer les positions, les relations et les mécanismes inéquitables de pouvoir.

Le pouvoir est une aptitude à arriver à une fin voulue dans un contexte social, soit en collaboration avec des tiers, soit sans le consentement d'autrui. Les contextes sociaux comprennent les gouvernements et les marchés, mais le pouvoir intervient également à un niveau plus local à l'échelle des familles et des communautés. Les cadres d'analyse du pouvoir peuvent se baser sur :

Des positions de pouvoir – souvent exprimées de façon simpliste comme des dichotomies entre les puissants et ceux sur lesquels ils exercent un pouvoir.

Des relations de pouvoir – on distingue entre des relations de pouvoir collaboratif et de pouvoir compétitif, en identifiant le pouvoir auquel on se soumet, généralement appelé autorité.

Les mécanismes de pouvoir – ils précisent les instruments par le biais desquels s'exerce le pouvoir, par exemple les menaces, les récompenses et la persuasion (le conditionnement).

Les sources de pouvoir – identification des actifs qui confèrent leur pouvoir aux particuliers ou aux groupes.

Les arènes du pouvoir – analyse des différents domaines d'activité dans lesquels les relations de pouvoir et leurs résultats diffèrent.

La marginalisation désigne une situation dans laquelle certaines personnes sont plus défavorisées que d'autres, dans quel domaine que ce soit : l'éducation, la santé, l'accès à la justice, etc. Les écarts de pouvoir débouchent sur une marginalisation politique – l'exclusion de la prise de décision collective ou représentative. La marginalisation politique est très proche d'autres types de marginalisation (économique, géographique, sociale, culturelle ou liée à l'information). Il est rarement possible de combattre l'exclusion de la prise de décision liée aux ressources naturelles sans prendre en compte les nombreuses autres façons dont des groupes sont victimes de l'exclusion sociale. Dans les groupes exclus de la gestion des ressources naturelles on retrouve, dans diverses circonstances, les pauvres des zones rurales et périurbaines, les groupes non reconnus d'utilisateurs ou de prestataires de services, les groupes ethniques ou sociaux stigmatisés, les communautés itinérantes, les migrants et les réfugiés, les employés, les propriétaires de petite entreprise, ou les fonctionnaires. Bien entendu, beaucoup d'entre ceux que l'on qualifie de "marginalisés" ne se considèrent pas comme tels – et peuvent de surcroît choisir volontairement le désengagement comme alternative préférable à une plus grande intégration dans la prise de décision sur les politiques.

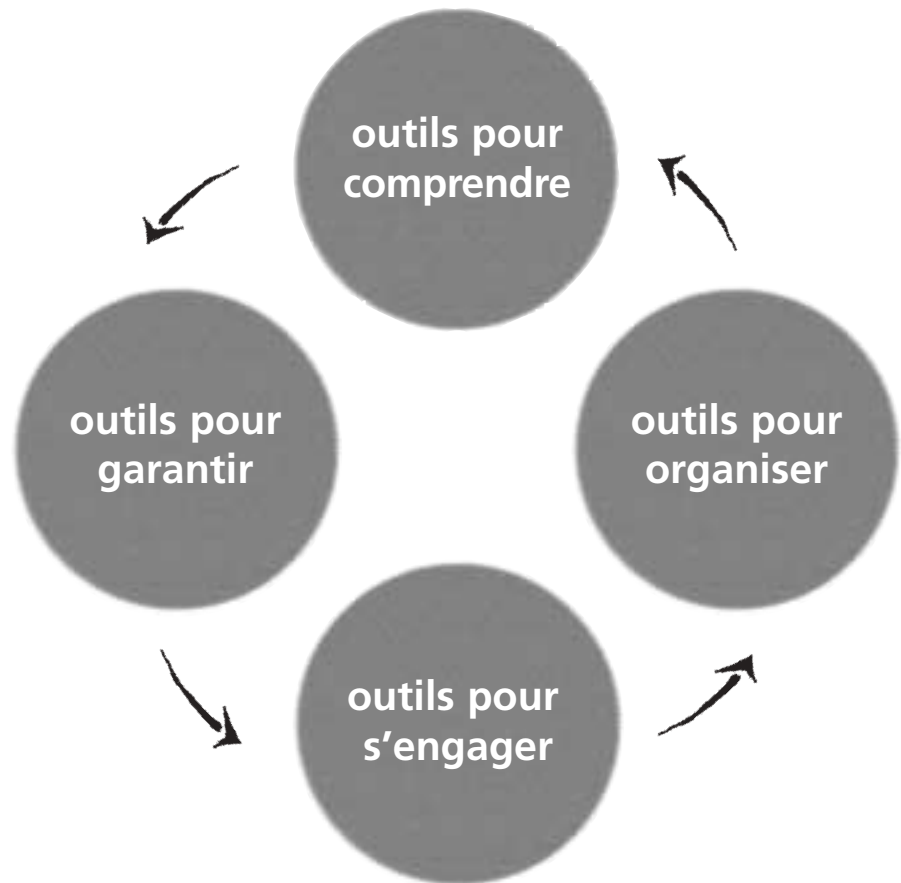
L'habilitation décrit un processus permettant de passer de la marginalisation à l'inclusion – ainsi les outils moteurs pourraient être appelés outils d'habilitation. La transition vers la prise en compte, l'octroi de droits et l'autorité est un processus qui s'appuie sur le pouvoir qui existe déjà. Même les peuples les plus opprimés sont capables de se servir des "armes des faibles" pour résister ou défier, ouvertement ou secrètement, des positions dominantes, des relations et des mécanismes de pouvoir. L'habilitation touche à la fois au renforcement des capacités et à la revendication et, par conséquent, la réduction, du pouvoir détenu par des tiers. Pour atteindre l'objectif de l'initiative des outils moteurs de contrer la marginalisation, il pourra s'avérer nécessaire non seulement d'amener des personnes qui s'en trouvent exclues dans le processus de prise de décision, mais encore de transformer ces processus politiques – pour créer de nouvelles relations entre les gens et le gouvernement ou entre les gens et les marchés.

Pour créer un nouvel outil, il faut d'abord cerner les objectifs et les activités dans un cadre "d'outils" plutôt que dans un cadre de "problème", de "solution" ou de "contexte". Les outils de la première génération peuvent ensuite être mis à l'épreuve et modifiés en fonction de la pratique, avant de consigner l'expérience dans un format simple facile à partager avec des tiers. Un "outil" est un concept facile à saisir, mais il est beaucoup plus difficile d'expliquer les techniques pratiques d'une trousse à outils transférable qui peut être prélevée, comprise et adaptée par des tiers.

Les principes d'un bon outil comprennent la simplicité (facile à apprendre et facile à faire passer), bon rapport coût-efficacité (en termes de temps passé, d'argent, de compétences et de matériel requis) et transférabilité (facilité d'adaptation et légitimité auprès des nouveaux utilisateurs).

Dans la pratique, les outils révèlent des forces et des faiblesses. Le fait de mettre l'accent sur l'outil nous permet de réfléchir plus clairement non seulement aux objectifs d'un groupe marginalisé mais à la façon d'y parvenir. Les outils attirent les personnes ayant un esprit pratique. En s'appuyant sur l'expérience acquise par des tiers, on évite la duplication et on peut inspirer un nouveau raisonnement et un regain d'assurance. Mais un outil n'est jamais parfait. Les anciennes méthodes polyvalentes éprouvées continuent d'offrir plus d'utilité que les nouvelles techniques sur mesure. Il est impossible de réaliser des trousse à outils exhaustives et cohérentes qui offrent des approches à tous les problèmes de politiques liées aux ressources naturelles. Le fait de se concentrer sur le "comment" ne devrait pas masquer le but en vue duquel l'outil est utilisé et le fait de prendre un outil au pied de la lettre sans considérer sa légitimité, son contexte ou les personnes qui vont l'employer, peut s'avérer dangereux. Les outils représentent un certain pouvoir – potentiellement, ils peuvent contrer la marginalisation, mais ils peuvent aussi renforcer le statu quo. Quel que soit l'outil, il est entre les mains de l'utilisateur pour être employé et adapté du mieux qu'il peut.

La boîte d'idées-outils fournit tout un éventail de techniques, tactiques et conseils basés sur l'expérience acquise à travers le monde en matière de gestion des ressources naturelles. Les 26 comptes rendus d'outils, disponibles sous forme d'une fiche récapitulative de deux pages et d'une version intégrale, sont destinés à donner des idées d'action plutôt que des recettes miracles. Ils ne sont ni séquentiels, ni interconnectés ni exhaustifs. Nous n'avons pas tenté de couvrir tous les aspects du changement politique et institutionnel ni tout ce qui touche à l'habilitation. Pour aider les utilisateurs à trouver les idées qu'ils recherchent, nous avons regroupé la série des outils moteurs en une simple structure qui reflète un cycle permanent d'action et de réflexion.



Il existe quatre groupes d'outils qui se chevauchent – pour comprendre, pour organiser, pour s'engager et pour garantir.

Bien souvent, lorsqu'on essaie de transformer les politiques et les institutions, les premières étapes consistent à cerner la situation actuelle et les opportunités et, à partir de cette information, échauffer un plan d'action. Les types de compétences et d'outils requis dans ce domaine comprennent :

- **Acquérir et utiliser des informations de qualité sur les politiques, les parties prenantes, la législation et les marchés**
- **Surmonter les barrières internes faisant obstacle à l'habilitation, par ex. renforcer la confiance en soi**
- **Comprendre les motivations et la langue et le langage des puissants**
- **Sensibiliser l'opinion et créer une vision partagée au sein d'un groupe de même sensibilité**
- **Définir des priorités et établir des stratégies pour un changement réel**

Mots clés :

information, analyse, apprentissage, sensibilisation, vision, stratégie, prise de conscience, langue et langage, savoir

Outils pour comprendre

Prise en main

Vue d'ensemble de ce qu'implique l'amélioration des politiques et des institutions en faveur des démunis, sur la base de l'expérience internationale.

Analyse du pouvoir des parties prenantes

Techniques pour comprendre les relations entre les parties prenantes et les capacités de changement, sur la base de l'expérience internationale.

Evaluation des compromis communautaires

Activités pour permettre aux communautés d'évaluer différentes options de développement en termes de visions du monde et d'aspirations de la population locale, sur la base de l'expérience acquise en Guyane.

Les quatre R

Cadre permettant de clarifier et de négocier les rôles respectifs des parties prenantes, sur la base de l'expérience acquise en Zambie et au Cameroun.

Portraits de famille

Description, analyse et communication de la façon dont une famille donnée organise le travail et ses autres actifs, sur la base de l'expérience acquise au Mali.

Style rédactionnel : implications politiques

Approche et liste de contrôle pour analyser comment des documents écrits peuvent contester ou au contraire appuyer les inégalités, sur la base de l'expérience acquise au Zimbabwe.

Topographie de l'influence des parties prenantes

Méthode d'examen et de représentation graphique de l'influence changeante sur les politiques exercée par divers groupes sociaux, sur la base de l'expérience acquise au Costa Rica, au Royaume-Uni et au Kenya.

Pour accroître l'influence politique exercée par des groupes ayant moins de pouvoir, il faut souvent appliquer la devise "l'union fait la force". Pour être efficaces, les organisations doivent être proches des priorités des membres, légitimes, actives, responsables et peu coûteuses de façon à ce que les membres jugent leur participation utile. En d'autres termes, il est difficile de réussir à créer des organisations efficaces. Les groupes peuvent tirer parti d'outils pour :

- **Gérer un groupe local d'après des normes préétablies de représentation, de transparence et de gestion financière**
- **Développer et maintenir des réseaux et des alliances avec des organisations de même sensibilité**
- **Mobiliser un soutien local et au sein de la société en général**
- **Rehausser la légitimité externe**
- **Renforcer les capacités locales afin d'exploiter au mieux les gains de pouvoir**

Mots clés :

mobiliser, alliance, réseau,
association, solidarité,
représentation, participation,
pluralisme, capacité

Outils pour organiser

Associations en faveur de partenariats commerciaux

Activités pour aider les petits propriétaires à s'engager dans une économie de marché, à y faire concurrence et à en tirer parti, sur la base de l'expérience acquise auprès de petits propriétaires migrants brésiliens.

Docudrame radiophonique interactif

Usage de la radio pour gagner la participation du public aux politiques liées aux ressources naturelles, sur la base de l'expérience en matière de conservation de la biodiversité acquise en Inde.

Mécanismes pour s'organiser

Options organisationnelles offertes aux groupes communautaires (coopératives, trusts, etc.), sur la base de l'expérience internationale.

Organiser la mobilisation des scieurs de long

Cadre pour la création d'organisations et de partenariats commerciaux pour les petits producteurs, sur la base de l'expérience acquise en Ouganda.

Des groupes bien informés et bien structurés de gens marginalisés sont capables de défier les particuliers, les institutions et les politiques qui les excluent ou les brident. L'engagement peut se faire par le biais d'une table ronde collective ou par simple résistance – nombre de groupes efficaces associent les deux stratégies. Les outils destinés à une "table ronde" comprennent :

- **Identifier des points d'accès novateurs, par des lobbies, les médias ou des contacts**
- **Forger des alliances avec des partisans et des défenseurs potentiels**
- **Faire usage du système parlementaire pour les campagnes à enjeu unique**
- **Négocier de façon efficace à partir d'une position bien préparée**

Mots clés :

négociation, marchandage, influence, communiquer, dialogue, plaidoyer, marché, résistance, action directe

Outils pour s'engager

Appel à l'éthique

Utilisation de normes et d'accords internationaux basés sur l'éthique pour nouer un dialogue, sur la base de l'expérience acquise en Ethiopie et au Vietnam.

Avante consulta! Consultation efficace

Procédures propices à l'habilitation des communautés dans les processus de négociation sur la base de l'expérience acquise au Mozambique.

La pyramide

Cadre pour stimuler l'évaluation participative et la définition d'objectifs dans la gouvernance forestière au niveau national, sur la base de l'expérience acquise au Brésil.

De meilleures affaires : grâce à des ateliers sur la chaîne d'approvisionnement

Ateliers destinés aux participants directs et indirects de la chaîne d'approvisionnement afin d'échanger des connaissances et d'influencer les politiques, sur la base de l'expérience acquise au Vietnam.

Relier les communautés aux marchés

Tactiques pour commercialiser indépendamment des produits forestiers communautaires certifiés, sur la base de l'expérience acquise au Brésil.

Savoir se faire entendre

Mesures pour permettre aux communautés d'exprimer leurs priorités et leurs contraintes dans un langage de développement professionnel, sur la base de l'expérience acquise auprès de pasteurs éthiopiens.

Tactiques médiatiques et astuces de lobbying

Tactiques pour faire en sorte que les politiques nationales soient propices aux petits producteurs, sur la base de l'expérience acquise à Grenade.

Des témoignages ciblés sur les moyens de subsistance

Mesures pour lier les politiques relatives aux ressources naturelles aux stratégies de réduction de la pauvreté et pour développer un suivi approprié, sur la base de l'expérience en sylviculture acquise en Ouganda.

Se faire entendre ne suffit pas – les peuples marginalisés ont besoin de mécanismes pour faire en sorte que les autorités leur rendent des comptes afin que le dialogue et les promesses se traduisent en action concrète. Parmi les approches générales pour garantir des résultats positifs figurent :

- **Suivi et évaluation**
- **Mécanismes d'examen, de retour d'information et d'ajustement**
- **Connaissance et application des droits, des accords et de la législation**
- **Utilisation des systèmes judiciaires locaux**
- **Recours aux tribunaux, aux échelons supérieurs du gouvernement ou aux conventions internationales**

Mots clés :

examen, suivi, évaluation, responsabilité, gérer, recours, persévérance, retour d'information, justice

Outils pour garantir

Accéder aux informations des organes publics

Ensemble d'approches et de tactiques pour obtenir et utiliser des informations auprès des agences publiques, sur la base de l'expérience acquise en Inde.

Améliorer la justice forestière

Approches pour améliorer l'administration de la justice dans la chaîne d'approvisionnement de la filière du bois, sur la base de l'expérience acquise en Ouganda.

Bon, moyen et mauvais : la loi en action

Cadre pour l'examen et l'amélioration des résultats concrets d'une législation donnée, sur la base de l'expérience acquise au Mozambique.

La loi du peuple

Conseils pour comprendre et utiliser la loi dans les campagnes de gestion des ressources naturelles et foncières, sur la base de l'expérience acquise au Ghana.

Observation indépendante des forêts

Evaluation des opportunités que présente l'OIF pour renforcer la responsabilisation, sur la base de l'expérience acquise au Cameroun.

Responsabilisation des autorités locales

Moyens d'aider les citoyens ruraux à faire en sorte que les autorités locales répondent de leurs actions, sur la base de l'expérience acquise en sylviculture au Malawi.

Stages d'enseignement juridique

Sessions interactives pour familiariser les gens avec des concepts juridiques et la législation actuelle, sur la base de l'expérience acquise auprès de populations indigènes en Inde.



1 : Introduction



1.1 Comment se servir de ce manuel

Ce manuel est un guide d'utilisation des outils et un recueil d'informations complémentaires pour la lutte contre la marginalisation des communautés dans la prise de décision liée à la gestion des ressources naturelles. Les outils sont des outils de politique, qui visent à influencer sur ce que les organisations font dans les politiques, les marchés et les affaires quotidiennes qui touchent aux ressources naturelles. Ces outils qui ont été développés pour augmenter l'influence des individus et des groupes les moins puissants sont connus sous le terme d'outils moteurs.

Ce manuel compte quatre sections :

Introduction : c'est la section que vous êtes en train de lire ; elle décrit comment se servir du manuel et donne des informations de référence sur l'élaboration de la principale série d'outils.

Une boîte à idées-outils : présente une série de 26 outils variés élaborés dans le cadre des travaux sur les outils moteurs et donne des conseils sur l'adaptation et l'élaboration d'outils.

Discussion des concepts clés : présente une sélection de cadres de réflexion sur la notion de pouvoir et examine les caractéristiques de la marginalisation et de l'habilitation.

Autres ressources : recommande 56 sites Web et 12 livres qui renferment des outils et des débats de politique intéressants.

Ce manuel est un ouvrage de référence plutôt qu'un livre de lecture. Si vous l'utilisez simplement pour trouver un outil particulier, veuillez adopter l'une des méthodes ci-dessous pour localiser l'outil souhaité :

- Lisez la fiche récapitulative de chacun des 26 outils et, le cas échéant, consultez la version intégrale de l'outil correspondant.
- Lisez les mots clés figurant à la section 2.2 sous les quatre catégories d'outils "Outils pour comprendre", "Outils pour organiser", "Outils pour s'engager" et "Outils pour garantir" puis consultez la liste d'outils dans chaque section.
- Lisez les consignes données pour chacune des quatre catégories à la section 2.2 afin de vous faire une idée du jeu complet des 26 outils.
- Lisez les résumés liminaires en première page de la version intégrale de chaque outil (sur le site Web www.policy-powertools.org).
- Recherchez d'autres idées à la section 4 dans la liste des ressources complémentaires et dans les rapports supplémentaires évoqués à la Section 2.2.

Par outils moteurs, on est tenté de comprendre qu'il s'agit d'outils motorisés, que quiconque peut utiliser sans guère de formation. En l'espèce, il s'agit d'outils pour travailler sur les politiques et les institutions. Mais l'image de "bricolage" sous-entendue dans ce titre est tout à fait délibérée. Nous espérons que certains des concepts d'outils suggérés ici, ou simplement l'idée d'une "focalisation sur les outils" saura vous inspirer et vous inciter à découvrir et à mettre au point de nouvelles façons d'aborder les problèmes de politique. Le meilleur outil, c'est bien de mettre la main à la pâte !



1.2 Pourquoi une série d'outils moteurs ?

Les problèmes liés à la gestion des ressources naturelles sont des problèmes de pouvoir. Beaucoup de gens gèrent et utilisent des ressources naturelles dans leur vie quotidienne mais ils n'ont jamais la chance de contribuer à la définition des politiques et des institutions qui régissent cette gestion. De puissantes institutions reconnaissent à présent que les vrais responsables des ressources naturelles ont besoin de faire partie du processus de prise de décision pour que la politique soit réaliste et équitable. Le développement durable exige une légitimité qui émane de la base. Par conséquent, on assiste à une prolifération des conseils sur les approches participatives. Mais les déséquilibres de pouvoir entre ceux qui sont "aux commandes" et ceux qui sont en marge du processus peuvent empêcher un dénouement équitable des processus multipartites. Savoir "se faire entendre" n'est généralement pas suffisant.

Les initiatives "Politiques réussies" de l'IIED en sylviculture et en agriculture ont reconnu les principales différences entre les personnes dans les contributions potentielles qu'elles peuvent apporter à la meilleure gestion des ressources naturelles et le pouvoir qu'elles possèdent pour réaliser leur potentiel. "Politiques réussies" a aussi démontré que les politiques ne fonctionnent pas par le simple jeu d'une évolution logique et normative. Les circonstances, les antécédents, les processus et les participants pèsent tous dans la balance. La politique est bien plus que ce que les institutions disent qu'elles feront – il s'agit de savoir en quoi cela se traduit en termes de comportement et de résultats. Des processus et des instruments politiques efficaces et équitables ont peu de chance d'être déclenchés par les recommandations d'analystes distants. Ils doivent être élaborés et plaidés par ceux qui sont aux premières loges de la gestion des ressources naturelles. Nombre de groupes et d'individus actuellement en marge de la prise de décision ont le potentiel d'influencer le processus politique de façon positive.

La question épineuse est de savoir comment faire de la place pour que les groupes marginalisés deviennent partie intégrante du processus et parviennent à avoir une véritable influence sur la politique au lieu d'être des participants pour la forme. La nécessité de trouver des moyens de combler l'écart politique entre le potentiel et le pouvoir est criante – alors que les idées quant à la façon de progresser sont fort rares. C'est à ce titre que les outils moteurs s'imposent : les tentatives "les plus prometteuses" pour adapter, essayer et mettre en commun des techniques, des tactiques et des conseils pour résoudre les problèmes politiques auxquels sont confrontés les gestionnaires marginalisés des ressources naturelles dans la vie de tous les jours.

1.3 L'initiative des outils moteurs

L'initiative des outils moteurs coordonnée par l'IIED, qui a été mise en œuvre sous différentes formes sur une période de cinq ans, s'inscrit en réponse à une demande de méthodes et de tactiques pour rendre les politiques – ce que font les organisations – plus réactives aux aspirations des personnes qui gèrent les ressources naturelles mais sont exclues des décisions de politique plus vastes.

L'objectif de l'initiative des outils moteurs est de développer et de mettre en commun des outils que les groupes et les individus marginalisés peuvent utiliser, le plus souvent en association avec leurs alliés, pour augmenter leur influence sur l'amélioration de l'équité, la durabilité et l'efficacité de la gestion des ressources naturelles. Deux types d'activités ont contribué à la réalisation de cet objectif d'ensemble :

- Développement d'outils de politique pour s'attaquer aux problèmes politiques concrets et immédiats en matière de ressources naturelles et les faire avancer.
- Consignation écrite et distribution des outils ainsi élaborés pour permettre à d'autres d'y accéder et de les adapter.

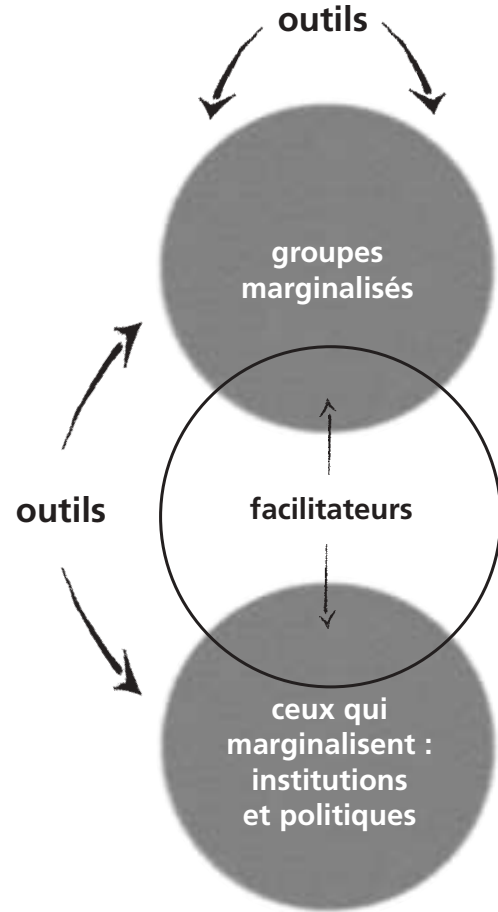
Dans le cadre de l'initiative des outils moteurs, nous avons travaillé avec des groupes et des individus précis qui sont exclus des politiques de ressources naturelles, afin d'élaborer des outils efficaces pour améliorer les processus de prise de décision. Les personnes se trouvant en marge de la formulation des politiques liées aux ressources naturelles appartiennent à un vaste éventail de populations (voir encadré). Les travaux sur les outils moteurs nous ont permis d'ouvrir un dialogue avec différents échantillons de personnes issues de ces groupes dans différents pays, produisant ainsi des comptes rendus d'outil au Brésil, au Cameroun, en Ethiopie, au Ghana, à Grenade, en Guyane, en Inde, au Malawi, au Mali, au Mozambique, en Tanzanie, en Ouganda, au Vietnam et au Zimbabwe, complétés par l'expérience supplémentaire acquise au Costa Rica, en Indonésie, au Kenya, au Niger, en Afrique du Sud, au Royaume-Uni et en Zambie.

Catégories de gestionnaires marginalisés des ressources naturelles ayant été ciblées dans le cadre de l'initiative des outils moteurs

- Pauvres des zones rurales et périurbaines, vaste catégorie qui comprendra bon nombre des groupes suivants
- Groupes non reconnus d'utilisateurs de ressources naturelles, par ex. les cueilleurs et les ramasseurs de produits de moindre importance commerciale ; bien souvent, il s'agit d'infirmités, de femmes, d'une minorité ethnique, de membres très jeunes ou vieux d'une communauté ou de paysans sans terres
- Prestataires de services non reconnus, par ex. paysans des hauts plateaux qui protègent les bassins hydrographiques
- Groupes ethniques ou sociaux stigmatisés, qui font l'objet d'une discrimination et d'un accès réduit aux services de vulgarisation et autres prestations sociales
- Communautés itinérantes, telles que les pasteurs nomades ou les commerçants ambulants
- Migrants et réfugiés, qui sont souvent exclus et accusés d'être à l'origine de fléaux environnementaux
- Employés de petites ou grosses entreprises, tout particulièrement les travailleurs saisonniers ou ceux des industries de service
- Propriétaires de petites entreprises, qui ne peuvent pas exercer d'influence ou réagir aux incitations mises à la portée des sociétés plus importantes
- Fonctionnaires, y compris le personnel de terrain sous-payé et ignoré ou le personnel de bureau qui est laissé dans l'ignorance

En menant l'initiative des outils moteurs, nous avons avant tout travaillé avec des alliés et des partisans des groupes marginalisés ainsi que leurs alliances et associations de représentation, afin d'élaborer des outils en collaboration avec les groupes cibles. Le rôle d'intermédiaire (entre ceux qui sont marginalisés et ceux qui les marginalisent) exige un panachage expert de réactivité et d'innovation et il est assorti de lourdes responsabilités. Dans nos travaux sur les outils moteurs, nous nous sommes concentrés sur des outils qui marchaient le mieux dans un contexte de relations positives entre les facilitateurs et les groupes marginalisés, en sachant reconnaître et exploiter leurs différences de pouvoir.

Le principal fruit des travaux sur les outils moteurs est de faire avancer les problèmes politiques liés au foncier, à l'agriculture, la biodiversité et la sylviculture partout où cela a été possible par le biais de l'application de méthodes et de tactiques que nous avons développées et mises à l'épreuve. Pour propager ces acquis de façon plus large, nous avons tenté de communiquer nos réussites (et nos échecs) par le biais d'outils transférables et adaptables – comptes rendus dans lesquels nous évitons de donner des leçons, préférant insister sur le partage de solutions les plus convenables, que nous avons découvertes à travers les vicissitudes de l'expérience. Ce manuel est destiné à vous aider à repérer dans cette foule d'informations les idées qui alimenteront votre analyse et vos actions futures en matière de politiques liées aux ressources naturelles.





2 : Une boîte à idées-outils



Cette section présente un guide élémentaire à une série variée d'outils pour contrer la marginalisation dans la gestion des ressources naturelles et une discussion des questions soulevées dans le cadre de l'élaboration et de l'application de ces outils. La section débute par une explication de l'utilisation qui est faite du mot outil ; viennent ensuite des consignes pour localiser l'outil recherché – et des conseils pour en développer de nouveaux. Bien entendu, les "manières de faire" évoquées ici n'entendent nullement être des recettes miracles mais plutôt des idées pour stimuler la recherche et le développement de nouveaux outils chez les lecteurs. Pour terminer, la section examine en quoi il est utile de se concentrer sur les "outils" plutôt que sur les circonstances ou les objectifs.

2.1 Qu'est-ce qu'un outil moteur ?

Le mot "outil moteur" évoque l'image de perceuses ou autres outils de bricolage bruyants. Mais nos travaux portent plutôt sur d'autres types d'outils : des instruments, des approches, des programmes, des dispositifs et des méthodes (outre de nombreux autres synonymes) pour s'attaquer aux inégalités de pouvoir qui empêchent les politiques et les institutions de déboucher sur une gestion équitable des ressources naturelles. Un outil de politique se définit comme un mécanisme pour influencer les décisions et la prise de décision sur la gestion des ressources naturelles. Les outils moteurs sont des outils de politique dont la cible est les déséquilibres de pouvoir entre les marginalisés et ceux qui marginalisent.

Les moyens de comprendre et d'effectuer des changements dans la gouvernance et les politiques couvrent la gamme allant des grandes visions d'ensemble à des procédures très spécifiques pour résoudre un problème particulier. Une structure hiérarchique simplifiée pourrait comprendre :

- Des paradigmes : cadres universels de convictions, de principes et d'approches qui façonnent notre comportement – qui définissent la logique morale et intellectuelle des...
- Méthodologies : approches ou processus cohérents pour l'exécution de tâches (par ex. gestion par l'adaptation, EPR, méthodologies douces), qui à leur tour sont souvent constitués d'un ensemble d'...
- Outils : moyens spécifiques d'accomplir quelque chose qui peuvent être prélevés d'un contexte et appliqués à un autre. Les outils peuvent être ventilés en des techniques de grande taille (par ex. l'analyse du pouvoir des parties prenantes), des tactiques de taille moyenne (par ex. tenir les producteurs au courant des prix du marché par téléphone portable) et des petits conseils (par ex. l'emploi du mot "preuve" au lieu du terme "indicateur"). Des exemples de techniques, de tactiques et de conseils de négociation sont donnés dans l'encadré à la page suivant.

La caractéristique essentielle d'un outil réside dans le fait qu'il est transférable ; il peut être prélevé d'un contexte et utilisé ailleurs. Ceci ne veut pas dire que chaque outil est une solution idéale, parfaitement adaptée à chaque défi. Les outils de politique sont plutôt un ensemble d'idées qui peuvent être découvertes et développées dans un environnement puis prélevées et adaptées à d'autres circonstances. Nous partons du principe que les outils peuvent être transférés de façon utile entre des secteurs ou des pays qui au départ paraissent très différents. Ainsi, des expériences acquises dans la sylviculture pourraient s'appliquer à la pêche, ou encore des enseignements tirés en Inde pourraient trouver leur application en Afrique australe également. Une combinaison d'outils de différentes sortes adaptés à de multiples contextes devrait encourager la fertilisation croisée et l'expérimentation.

Les types d'outils de politique sont aussi variés que l'imagination des gens mais il est futile de créer un outil qui ne sert à rien, qui ne soit pas destiné à une tâche particulière. Certains outils de politique plutôt formels sont bien connus et donc faciles à reconnaître, par exemple l'analyse des parties prenantes, mais les outils peu orthodoxes ou *ad hoc* peuvent être tout aussi utiles, par exemple la préparation d'un grand festin pour inciter les représentants du gouvernement sur place à écouter les doléances de la communauté (*Ogunseye 2000*) ou encore convoquer un sit-in surprise un jour de canicule pour attirer l'attention sur une manifestation (*Carr-Harris 2005*).

Même si la gamme de méthodes et ce que nous comprenons par le terme "outil" est très vaste, il existe un certain nombre de principes incontournables pour la réalisation d'un bon outil :

- Simplicité
 - ▶ Facile à apprendre
 - ▶ Facile à faire passer
- Peu onéreux
 - ▶ en termes de moyens financiers, de compétences ou de matériel
 - ▶ en termes de temps, de façon à ne pas démotiver les participants
- Transférable
 - ▶ Facile à adapter
 - ▶ Légitime et qui interpelle les nouveaux utilisateurs

Exemples de techniques, tactiques et conseils de négociation

Techniques utilisées dans des négociations formelles :

- Création de consensus
- Négociation de compromis
- Contrats
- Résolution de conflit et gestion des conflits

Tactiques pour les groupes marginalisés à la table de négociation :

- Passer sous silence des informations
- Replacer les accords dans un contexte politique (c.à.d. reconnaître les structures de pouvoir sur lesquels ils sont basés)
- Ne pas surestimer la solidité ou la pérennité de l'accord
- Forger des fédérations, non pour remplacer les négociations mais pour consolider les positions dans le cadre des négociations
- Considérer les négociations comme une stratégie parmi d'autres

Source : Edmunds et Wollenberg 2001

Conseil pour des négociations efficaces :

- Décrire succinctement mais objectivement les problèmes et sonder les réactions pour déceler des terrains d'entente ou des pommes de discorde
- Ne pas interrompre ; écouter et observer attentivement afin d'identifier les niveaux d'assurance et de savoir, les craintes et les motivations
- Rester axé sur le présent et l'avenir (ne pas tomber dans une attitude du genre "la dernière fois que nous... ", etc.)
- Demander à l'autre partie de définir son point de vue sur la question
- Ne pas pointer du doigt et ne pas être personnel – essayer de rallier les gens à votre cause en expliquant votre position avec des faits au lieu de donner votre avis sur leur attitude
- Ne pas se retrancher derrière une position extrême (du genre "Si vous ne faites pas telle chose, je ferai ci ou je ne ferai pas ça") ; souligner le fait que vous recherchez un compromis acceptable par toutes les parties
- En cas d'impasse, se concentrer sur des moyens de remettre le processus sur les rails ; si le processus cale complètement, tenter de résoudre des questions moins critiques pour relancer le processus

Source : Townsend 2000

2.2 Guide de la série d'outils

La série d'outils moteurs fournit un vaste éventail de techniques, tactiques et conseils fondés sur l'expérience en matière de gestion des ressources naturelles à travers le monde. Les outils sont conçus pour vous donner des idées plutôt qu'un plan d'action prêt à l'emploi. Dans la réalité, les processus ne sont pas linéaires et les solutions se construisent au fur et à mesure. Bien que certains outils soient ambitieux quant à leurs buts et les activités qu'ils impliquent, les utilisateurs seront sans doute plus inspirés par de petites idées pour les aider à réaliser des tâches spécifiques que par de grosses troussees à outils à portée générale.

Notre approche est de travailler avec les défis existants et de réaliser de vrais progrès plutôt que d'élaborer un ensemble parfait d'instruments de précision. Par conséquent, nous accordons plus d'attention au fait de vous renseigner sur des processus réels et à l'apprentissage qu'à la réduction de cette expérience à une liste de consignes, universelles peut-être, mais difficiles à assimiler. Aussi décevant que cela puisse être, la vie réelle n'offre pas de baguette magique ni de recette miracle, l'outil qui résoudrait tous les problèmes.

Ces outils moteurs ne sont ni séquentiels, ni interconnectés ni exhaustifs. Nous n'avons pas tenté de couvrir tous les aspects du changement politique et institutionnel ni tout ce qui touche à l'habilitation. Il existe 26 outils dans cette "boîte à idées". Bien sûr, il ne s'agit là que d'une petite fraction des conseils disponibles sur les techniques, les tactiques et les conseils pour effectuer un changement politique positif. Des informations sur la panoplie de ressources et d'outils d'excellente qualité, disponibles notamment sur Internet, figurent aux sections 4.1 et 4.2.

Formats disponibles

Les 26 outils présentés ici sont disponibles en fiches récapitulatives de deux pages et en version intégrale allant de 8 à 57 pages (la plupart d'entre eux comptent entre 10 et 25 pages). Les versions intégrales varient en format mais, dans la plupart des cas, elles offrent une description générique des travaux concernés suivie d'un exemple de réalisation de ces activités dans la vie courante. Une liste complète des 26 outils se trouve à la fin de ce manuel.

Plusieurs rapports discursifs accompagnent les 26 outils. Là encore, une liste intégrale figure à la fin de ce manuel. *An activist approach to biodiversity planning* passe en revue le processus de Plan d'action et de Stratégie nationale sur la biodiversité en Inde afin d'identifier des approches précises permettant d'inclure les différents points de vue locaux, ainsi que les risques et pièges associés. Une trentaine d'outils sont expliqués dans ce rapport. *Struggle-Dialogue: tools for land movements in India* utilise l'étude de cas du réseau militant Ekta Parishad pour retracer l'histoire et les réalisations d'une gamme de tactiques de protestations et de mobilisations non violentes. *Stronger by association* examine le rôle des associations de petites entreprises pour gagner et maintenir l'accès au marché en faveur des pauvres, producteurs de ressources naturelles au Brésil. *Natural resource management under a dynamic political system* analyse les performances de systèmes de gestion bien établis – en l'espèce, CAMPFIRE et la cogestion forestière au Zimbabwe – dans un climat de crise économique et politique. *Empowering rural communities to manage wildlife* examine les antécédents du soutien accordé au programme CAMPFIRE, pour évaluer la contribution du renforcement des capacités techniques à la lutte contre les déséquilibres de pouvoir dans la gestion des ressources naturelles.

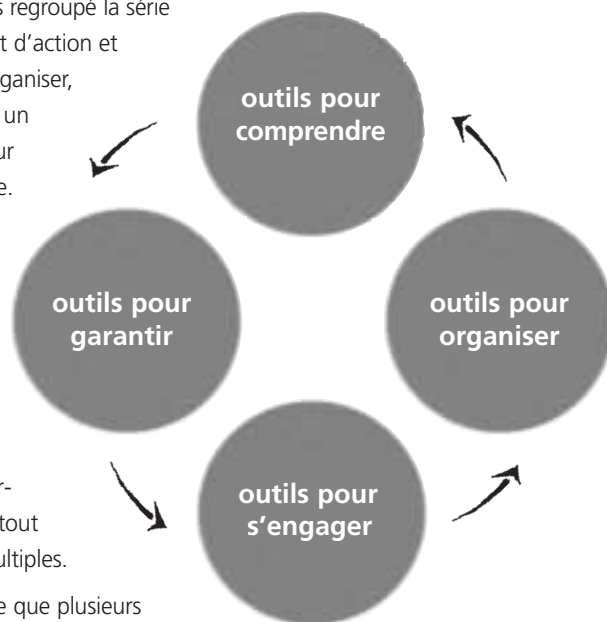
Toutes les ressources sont disponibles gratuitement et peuvent être téléchargées à partir du site Web **www.policy-powertools.org**. Les 26 outils sont disponibles en anglais, en français, en portugais et en espagnol.

Pour trouver des outils

Pour aider les utilisateurs à trouver les idées qu'ils recherchent, nous avons regroupé la série des outils moteurs en une simple structure qui reflète un cycle permanent d'action et de réflexion. Il existe quatre groupes d'outils – pour comprendre, pour organiser, pour s'engager et pour garantir. Ces quatre groupes sont décrits un par un dans les sous-sections ci-dessous, chacun avec une liste de mots clés, pour aider les lecteurs à localiser le matériel qui répond le mieux à leur recherche.

Les quatre groupes sont connectés et se chevauchent : ils ne représentent pas nécessairement les étapes séquentielles d'un processus et n'indiquent pas toujours ce qui constitue le meilleur point de départ. En fin de compte, tous les outils visent à engendrer un changement dans les politiques et les institutions et, par conséquent, ils pourraient tous être considérés comme des "outils pour garantir" même si leur préoccupation première est l'analyse, la planification, l'association ou la négociation. Un bon nombre des outils, sinon la plupart d'entre eux, pourraient facilement appartenir à plusieurs des quatre groupes. De fait, un atout clé de ces outils réside dans le fait qu'ils sont adaptables à des usages multiples.

L'ampleur et le degré de chevauchement des outils font qu'il est probable que plusieurs d'entre eux vous donnent des idées pratiques. L'encadré ci-dessous résume différentes façons pour vous permettre de rechercher les informations et les conseils qui vous seront les plus utiles.



Comment trouver les idées recherchées sur "la manière de faire" quelque chose

Adoptez l'une des procédures suivantes pour dénicher les techniques, tactiques et conseils dont vous avez besoin dans la série des outils moteurs :

- Lisez les fiches récapitulatives de deux pages des 26 outils et, le cas échéant, consultez les versions intégrales
- Lisez le résumé de la page de garde de la version intégrale des outils
- Recherchez vos propres mots clés dans le titre, la fiche récapitulative ou le résumé de la page de garde
- Lisez les mots clés indiqués sous les quatre catégories "Outils pour comprendre", "Outils pour organiser", "Outils pour s'engager" et "Outils pour garantir" et consultez les outils de la section correspondante
- Lisez les consignes données pour chacune de ces quatre catégories afin d'obtenir un tableau général de la série complète de 26 outils
- Consultez le manuel *An activist approach to biodiversity planning* pour identifier une autre série d'outils de participation
- Découvrez de nouvelles idées dans les rapports complémentaires *Struggle-Dialogue: tools for land movements in India*, *Stronger by association*, *Natural resource management under a dynamic system* et *Empowering communities to manage wildlife*
- Passez aux sections 4.1 et 4.2 pour obtenir une liste de ressources complémentaires recommandées accessibles sur Internet ou sur papier



Outils

Prise en main

Vue d'ensemble de ce qu'implique l'amélioration des politiques et des institutions en faveur des pauvres, sur la base de l'expérience internationale.

Analyse du pouvoir des parties prenantes

Techniques pour comprendre les relations entre les parties prenantes et les capacités de changement, sur la base de l'expérience internationale.

Evaluation des compromis communautaires

Activités pour permettre aux communautés d'évaluer différentes options de développement en termes de visions du monde et d'aspirations de la population locale, sur la base de l'expérience acquise en Guyane.

Les quatre R

Cadre permettant de clarifier et de négocier les rôles respectifs des parties prenantes, sur la base de l'expérience acquise en Zambie et au Cameroun.

Portraits de famille

Description, analyse et communication de la façon dont une famille donnée organise la main-d'œuvre et ses autres actifs, sur la base de l'expérience acquise au Mali.

Style rédactionnel : implications politiques

Approche et liste de contrôle pour analyser comment des documents écrits peuvent contester ou au contraire appuyer les inégalités, sur la base de l'expérience acquise au Zimbabwe.

Topographie de l'influence des parties prenantes

Méthode d'examen et de représentation graphique de l'influence changeante sur les politiques exercée par divers groupes sociaux, sur la base de l'expérience acquise au Costa Rica, au Royaume-Uni et au Kenya.

Mots clés :

information, analyse, apprentissage, sensibilisation, vision, stratégie, prise de conscience, langue et langage, savoir

Outils pour comprendre

Bien souvent, les premières étapes lorsqu'on essaie de transformer les politiques et les institutions consistent à cerner la situation actuelle et les opportunités et, à partir de cette information, échauffer un plan d'action. Les types de compétences et d'outils requis dans ce domaine comprennent :

- L'acquisition et l'utilisation d'informations de qualité sur les politiques, les parties prenantes, la législation et les marchés
- Surmonter les barrières internes faisant obstacle à l'habilitation, par ex. renforcer la confiance en soi
- Comprendre les motivations et la langue et le langage des puissants
- Sensibiliser l'opinion et créer une vision partagée au sein d'un groupe de même sensibilité
- Définir des priorités et établir des stratégies pour un changement efficace

Les cadres peuvent contribuer à l'organisation des informations et de l'analyse – il existe certains exemples pratiques pour les stratégies (*Mayers et Bass 1999*), les marchés (*Lecup et Nicholson 2000*) et les politiques et institutions locales (*Sithole 2002*). Bon nombre de techniques ont été élaborées pour aider ceux qui travaillent sur les politiques à préparer des stratégies réalistes à long terme et des plans pratiques à plus court terme. A titre d'exemples, on peut citer des analyses SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces), ZOPP (planification de projet orientée sur les objectifs), cartographie conceptuelle (*Spidergram*), imagerie du contexte ("rich picture"), scénarios futurs et recherche future. On peut aussi prévoir des jeux pour introduire une touche d'humour dans la planification (*Mackie 2005*) ; de surcroît, les jeux sont de puissantes aides à l'apprentissage (*Apte 2005*; *Goredema et al. 2005*). La série des outils moteurs ajoute quelques outils complémentaires à la maîtrise des contextes et des opportunités et à la préparation des interventions appropriées.

Prise en main est un guide d'introduction pour stimuler les groupes les moins puissants et leurs alliés afin de mieux comprendre les processus politiques et de découvrir une marge de manœuvre. **L'Analyse du pouvoir des parties prenantes** donne une vue d'ensemble pratique de l'analyse des parties prenantes, tandis que la **Topographie de l'influence des parties prenantes** est une méthode qui s'est avérée commode dans la discussion du pouvoir des parties prenantes et son évolution dans le temps. **Les quatre R** examine l'analyse des parties prenantes de façon plus détaillée, en donnant un cadre qui constitue une aide utile à la négociation multipartite des droits, responsabilités, revenus et relations de chacun. **Style rédactionnel : implications politiques** aide le lecteur à détecter les préjugés véhiculés par des documents sur les politiques ou tout autre document écrit. **Portraits de famille**, en revanche, est un moyen de dépeindre la réalité de la gestion des ressources naturelles et de la vie de famille, qui peut aider à ancrer le débat politique sur des expériences quotidiennes et non sur des stéréotypes. Enfin, **Evaluation des compromis communautaires** offre un processus élaboré par le biais duquel les groupes locaux peuvent définir leurs propres vues du monde et leurs priorités pour les associer à un dialogue et des interventions de développement externes.

Outils

Associations en faveur de partenariats commerciaux

Activités pour aider les petits propriétaires à s'engager, à faire concurrence et à tirer parti des économies de marché, sur la base de l'expérience acquise auprès de petits propriétaires migrants brésiliens.

Docudrame radiophonique interactif

Usage de la radio pour gagner la participation du public aux politiques liées aux ressources naturelles, sur la base de l'expérience en matière de conservation de la biodiversité acquise en Inde.

Mécanismes pour s'organiser

Options organisationnelles offertes aux groupes communautaires (coopératives, trusts, etc.), sur la base de l'expérience internationale.

Organiser la mobilisation des scieurs de long

Cadre pour la création d'organisations et de partenariats commerciaux pour les petits producteurs, sur la base de l'expérience acquise en Ouganda.

Mots clés :

mobiliser, alliance, réseau, association, solidarité, représentation, participation, pluralisme, capacité

Outils pour organiser

Pour accroître l'influence qu'ils exercent, les groupes dépourvus de pouvoir politique ont intérêt à réunir beaucoup de personnes. Pour être efficaces, les organisations doivent être proches des priorités des membres, légitimes, actives, responsables et peu coûteuses de façon à ce que les membres jugent que leur participation est utile. En d'autres termes, il est difficile de réussir à créer des organisations efficaces. Les groupes peuvent tirer parti d'outils pour :

- Gérer un groupe local d'après des normes préétablies de représentation, de transparence et de gestion financière
- Développer et maintenir des réseaux et des alliances avec des organisations de même sensibilité
- Mobiliser un soutien local et au sein de la société en général
- Rehausser la légitimité externe
- Renforcer les capacités locales afin d'exploiter au mieux les gains de pouvoir

Une organisation efficace, performante et légitime est la pierre angulaire d'une bonne gouvernance. Certains des conseils les plus précieux concernant la mobilisation et la gestion d'organisations au niveau local sont issus des traditions d'activisme communautaire aux Etats-Unis (*Alinsky 1971, Kahn 1982, Knoche 1993*), en Inde (*Carr-Harris 2005*) et, d'une manière encore plus radicale, en Afrique du Sud (par ex. la boîte à outils des organisateurs communautaires de l'Education and Training Unit en Afrique du Sud – voir la Section 4.1). Il existe aussi des principes directeurs pour gérer au mieux les réseaux d'organisations activistes (*Knight 2001 ; Colchester et al. 2003*). Le développement des capacités techniques des communautés revêt aussi de l'importance pour maximiser les bénéfices tirés des changements de politique si àprement gagnés (*Shackleton et al. 2002; Goredema et al. 2005*).

La série des outils moteurs comprend quatre outils basés sur l'expérience pour organiser de façon efficace des groupes qui sont généralement exclus des politiques.

Mécanismes pour s'organiser offre des conseils sur une foule de structures organisationnelles formelles qu'un groupe de gestionnaires des ressources naturelles animés du même objectif souhaitera peut-être examiner. **Associations en faveur de partenariats commerciaux** et **Organiser la mobilisation des scieurs de long** présentent, selon deux perspectives très différentes, une série de mesures et de conseils pour permettre aux petits producteurs de s'organiser pour réagir de manière efficace aux signaux du gouvernement et des marchés. **Docudrame radiophonique interactif** est un outil tout à fait inédit pour mobiliser l'opinion et l'intérêt au sein d'un vaste réseau de gestionnaires locaux des ressources naturelles. Cet outil est l'un d'une trentaine d'outils sur la planification participative expliqués et évalués dans *An activist approach to biodiversity planning*, manuel fondé sur l'expérience acquise en Inde qui accompagne cette série d'outils moteurs.

Outils

Appel à l'éthique

Utilisation de normes et d'accords internationaux basés sur l'éthique pour nouer un dialogue, sur la base de l'expérience acquise en Ethiopie et au Vietnam.

Avante consulta! Consultation efficace

Procédures propices à l'habilitation des communautés dans les processus de négociation sur la base de l'expérience acquise au Mozambique.

La pyramide

Cadre pour stimuler l'évaluation participative et la définition d'objectifs dans la gouvernance forestière au niveau national, sur la base de l'expérience acquise au Brésil.

De meilleures affaires : grâce à des ateliers sur la chaîne d'approvisionnement

Ateliers destinés aux participants directs et indirects de la chaîne d'approvisionnement afin d'échanger des connaissances et d'influencer les politiques, sur la base de l'expérience acquise au Vietnam.

Relier les communautés aux marchés

Tactiques pour commercialiser indépendamment des produits forestiers communautaires certifiés, sur la base de l'expérience acquise au Brésil.

Savoir se faire entendre

Mesures pour permettre aux communautés d'exprimer leurs priorités et leurs contraintes dans un langage de développement professionnel, sur la base de l'expérience acquise auprès de pasteurs éthiopiens.

Tactiques médiatiques et astuces de lobbying

Tactiques pour faire en sorte que les politiques nationales soient propices aux petits producteurs, sur la base de l'expérience acquise à Grenade.

Des témoignages ciblés sur les moyens de subsistance

Mesures pour lier les politiques relatives aux ressources naturelles aux stratégies de réduction de la pauvreté et pour développer un suivi approprié, sur la base de l'expérience en sylviculture acquise en Ouganda.

Mots clés :

négociation, marchandage, influence, communiquer, dialogue, plaidoyer, marché, résistance, action directe

Outils pour s'engager

Des groupes bien informés et bien structurés de gens marginalisés sont capables de défier les particuliers, les institutions et les politiques qui les excluent ou les brident. L'engagement peut se faire par le biais d'une table ronde collective ou par simple résistance – nombre de groupes efficaces associent les deux stratégies. Les outils destinés à une "table ronde" comprennent :

- Identifier des points d'accès novateurs, par des lobbies, les médias ou des contacts
- Forger des alliances avec des partisans et des défenseurs potentiels
- Faire usage du système parlementaire pour les campagnes à enjeu unique
- Négocier de façon efficace à partir d'une position bien préparée

Les outils basés sur une décision délibérée de renoncer au dialogue aux conditions prônées par les puissants comprennent :

- Résister par le biais de manifestations et d'une action directe
- Donner l'apparence de complaire à ceux sont en position de pouvoir, tout en dissimulant ses vraies motivations

Il existe de nombreux conseils pour garantir le succès d'un dialogue multipartite, souvent sous forme de méthodes prônant la participation de la communauté ou des citoyens (voir la liste de ressources complémentaires à la section 4). A l'appui de cela, il existe aussi beaucoup de documents et d'assistance professionnelle en matière de techniques de facilitation, de négociation et de gestion des conflits (*Warner 2000 ; Castro et Nielsen 2003 ; suggestions à la section 4*). Ce que la série d'outils moteurs ajoute à ce fonds documentaire déjà très fourni, ce sont plusieurs approches fondées sur l'expérience pour aborder les challenges spécifiques associés à l'engagement.

La pyramide offre un processus et un cadre pour évaluer et classer divers éléments de gouvernance en tant que véhicule d'un dialogue multipartite crédible et créatif. **Savoir se faire entendre** apprend à un groupe de gestionnaires des ressources naturelles inexpérimentés en matière de politique à présenter et à négocier leurs priorités de développement avec assurance. **Des témoignages ciblés sur les moyens de subsistance** offre un ensemble équivalent de tactiques et de conseils pour permettre à un service gouvernemental laissé de côté de plaider sa cause de manière efficace. **Avante consulta! Consultation efficace** aide les communautés, les promoteurs et le gouvernement local à réaliser des négociations légitimes au niveau communautaire, alors que **Appel à l'éthique** considère en quoi l'utilisation stratégique des normes et des accords internationaux peut encourager le dialogue entre moins puissants et plus puissants. Deux des outils, **De meilleures affaires : grâce à des ateliers sur la chaîne d'approvisionnement** et **Relier les communautés aux marchés**, traitent tout particulièrement des défis que pose l'engagement sur le marché, le premier en aidant les petits producteurs et les commerçants à donner leurs réactions directement aux décideurs, et le second en aidant acheteurs et vendeurs à mieux s'adapter à leurs exigences mutuelles. Enfin, **Tactiques médiatiques et astuces de lobbying** décrit certains moyens efficaces pour les paysans qui manquent de ressources d'avoir un impact sur les politiques gouvernementales.

Outils

Accéder aux informations des organes publics

Ensemble d'approches et de tactiques pour obtenir et utiliser des informations auprès des agences publiques, sur la base de l'expérience acquise en Inde.

Améliorer la justice forestière

Approches pour améliorer l'administration de la justice dans la filière du bois, sur la base de l'expérience acquise en Ouganda.

Bon, moyen et mauvais : la loi en action

Cadre pour l'examen et l'amélioration des résultats concrets d'une législation donnée, sur la base de l'expérience acquise au Mozambique.

La loi du peuple

Conseil pour comprendre et utiliser la loi dans les campagnes de gestion des ressources naturelles et foncières, sur la base de l'expérience acquise au Ghana.

Observation indépendante des forêts

Évaluation des opportunités que présente l'OIF pour rehausser la responsabilisation, sur la base de l'expérience acquise au Cameroun.

Responsabilisation des autorités locales

Moyens d'aider les citoyens ruraux à faire en sorte que les autorités locales répondent de leurs actions, sur la base de l'expérience acquise en sylviculture au Malawi.

Stages d'enseignement juridique

Sessions interactives pour familiariser les gens avec des concepts juridiques et la législation actuelle, sur la base de l'expérience acquise auprès de populations tribales en Inde.

Mots clés :

examen, suivi, évaluation, reddition de comptes, gérer, recours, persévérance, retour d'information, justice

Outils pour garantir

Se faire entendre ne suffit pas – les peuples marginalisés ont besoin de mécanismes de reddition de comptes pour faire en sorte que le dialogue et les promesses se traduisent en action concrète. Parmi les approches générales pour garantir des résultats positifs figurent :

- Suivi et évaluation
- Mécanismes d'examen, de restitution et d'ajustement
- Connaissance et application des droits, des accords et de la législation
- Utilisation des systèmes judiciaires locaux
- Recours aux tribunaux, aux échelons supérieurs du gouvernement ou aux conventions internationales

Diagnostic, suivi et évaluation sont bien documentés dans les manuels de référence et les trousseaux à outils – même si l'accent est généralement mis sur des préoccupations techniques (par ex. indicateurs SMART qui sont spécifiques, mesurables, réalisables, réalistes et opportuns) plutôt que sur des questions de légitimité et de pluralisme. L'importance actuellement accordée à la bonne gouvernance a attiré l'attention sur la transparence et la reddition de comptes : Access Initiative et Transparency International Corruption Fighters' Toolkit sont deux exemples de guides pratiques du World Resource Institute (section 4.1). La série des outils moteurs vient étoffer ce fonds documentaire par une série d'outils visant à forcer des organes puissants, tels que des services gouvernementaux ou de grosses entreprises, à respecter leurs engagements sur la base de principes juridiques et moraux.

Dans nombre de pays, la législation appuie les groupes marginalisés, mais elle n'est pas appliquée concrètement. **Bon, moyen et mauvais : la loi en action** est un cadre simpliste permettant d'évaluer de façon participative dans quelle mesure les entreprises ou d'autres organisations respectent la loi dans la pratique. **Accéder aux informations des organes publics** examine des moyens pour utiliser la législation sur la liberté de l'information pour extraire des registres des services gouvernementaux et utiliser cette information pour renforcer la reddition de comptes et influencer les politiques. De même, **Responsabilisation des autorités locales** suggère des idées pour savoir comment exiger un niveau adéquat de prestations de services par les autorités locales. **Améliorer la justice forestière** suggère des moyens pour permettre au gouvernement d'améliorer la mise en œuvre de la législation sur la production et les échanges forestiers, en faveur des moyens d'existence ruraux. **Observation indépendante des forêts** se penche sur le rôle de l'examen international pour déboucher sur les résultats locaux souhaités. Enfin, deux outils, **La loi du peuple** et **Stages d'enseignement juridique** offrent des conseils pour aider les groupes marginalisés à démystifier la loi et savoir s'en servir pour arriver à une plus grande équité dans la gestion des ressources naturelles.

2.3 Adaptation des outils à différents contextes

Récapitulons : les différents outils moteurs ne sont pas des formules absolues et inflexibles. Chaque outil comprend tout un éventail d'idées découlant de l'expérience. Il vaut la peine de consulter certains des outils qui peuvent paraître moins pertinents pour voir si certaines idées méritent d'être adaptées ou manipulées. La liste des ressources outils aux Sections 4.1 et 4.2 devrait fournir un nouvel élan de recherche. Les outils peuvent être adaptés de multiples façons. Par exemple, les techniques d'analyse des parties prenantes peuvent facilement être adaptées pour cartographier des défenseurs potentiels ou encore des menaces en une "topographie des allégeances". Les outils sont adaptables à divers secteurs et pour différents objets. Certaines suggestions démontrant la grande souplesse des outils et dressant des parallèles parfois inattendus sont données ci-dessous.

- Certains des outils sont des processus à long terme, par ex. **Des témoignages ciblés sur les moyens de subsistance, Savoir se faire entendre, Améliorer la justice forestière**
- Tandis que d'autres sont des méthodes plus rapides à utiliser au sein de processus à long terme, par ex. **Topographie de l'influence des parties prenantes, Les quatre R, Style rédactionnel : implications politiques**
- Mais tous les outils liés aux processus à long terme comprennent des conseils, tactiques et approches utiles, qui peuvent

Exercice sur "l'avenir idéal ou le pire des avenir" dans l'Évaluation des compromis communautaires

- Demander aux membres d'un groupe de dessiner sur chaque moitié d'une feuille au format A4 un scénario imaginé, disons, 15 ans plus tard.
- Sur une moitié – dessiner l'avenir idéal.
- Sur l'autre moitié – dessiner le scénario du pire des avenir.
- Demander à tout le monde d'expliquer ses dessins au groupe à tour de rôle.
- Afficher les dessins au mur et discuter des questions qu'ils soulèvent.

être exploités à d'autres fins, par ex. **Évaluation des compromis**

communautaires comprend un certain nombre d'exercices utiles basés sur des techniques EPR qui peuvent s'appliquer à tout processus de planification ou d'évaluation (voir l'encadré).

- Certains des outils sont très spécifiques aux circonstances d'un pays ou à un groupe d'utilisateurs particulier, par ex. **Accéder aux informations des organes publics** (Inde), **Avante consulta! Consultation efficace** (Mozambique), **Associations en faveur de partenariats commerciaux** (Brésil)
- Alors que d'autres sont de caractère générique, par ex. **Analyse du pouvoir des parties prenantes, Appel à l'éthique, La loi du peuple**
- Mais tous les outils spécifiques à un contexte sont fondés sur des conseils pratiques, des tactiques et des approches qui peuvent être appliqués ailleurs, par ex. l'outil **Organiser la mobilisation des scieurs de long** s'inspire de l'expérience acquise auprès d'un groupe – les scieurs de long – qui travaillent dans un créneau tellement spécialisé que bon nombre de personnes ne savent pas ce qu'ils font. Néanmoins, l'outil comprend beaucoup de conseils qui peuvent s'appliquer à n'importe quel groupe de gestionnaires des ressources naturelles qui tentent de s'organiser pour augmenter leur crédibilité et leur influence sur les sphères politiques (voir l'encadré).

Certains critères concernant l'adhésion organisationnelle tirés de l'outil *Organiser la mobilisation des scieurs de long*

La définition des critères d'adhésion dépend dans une large mesure des raisons à l'origine de l'organisation. Les critères généraux primordiaux à prendre en compte sont les suivants :

- Niveau du droit d'adhésion – L'adhérent peut-il se le permettre ? Ce droit risque d'exclure les plus pauvres (s'il n'existe pas différentes catégories d'adhésion) mais il garantit
 - a) la couverture des coûts de fonctionnement, et
 - b) un niveau d'engagement plus élevé de la part des membres.
- Degré de confiance mutuelle pour collaborer et respecter les règles de l'organisation.
- Y a-t-il des membres qui sont considérés comme des locaux des forêts ou comme des "gens de l'extérieur" ? Est-ce important ?

Les outils élaborés dans le cadre de l'initiative des outils moteurs ne sont que quelques-uns de la grande variété que les utilisateurs souhaiteront peut-être développer et appliquer. Pour stimuler l'échange d'idées et le débat, parmi les quelques types d'outils qui ne sont pas compris ici figurent :

- Les systèmes traditionnels ou sur mesure de représentation et de justice (par ex. les jurys de citoyens – voir *Pimbert et al. 2001* et *Pimbert et Wakeford 2003*)
- Les outils qui découlent d'une théorie ou d'une pratique de gestion (par ex. voir *Huczynski et Buchanan 2001*)
- Les outils spécifiques de lobbying (par ex. les contre-arguments préparés à l'avance pour s'opposer aux arguments anti-décentralisation – voir *Ribot 2004*)
- Les techniques spécialement destinées à brider l'influence des groupes plus puissants
- Les méthodes de survie et de "préservation des acquis", plutôt que des outils pour progresser et s'engager en politique ; de même, les outils pour traiter des conflits sans cesse croissants au lieu d'imaginer que les conflits seront diminués ou contenus
- Les outils de résistance par la violence

Présenter différentes attitudes sur la biodiversité et le foncier avec l'outil *Docudrame radio-phonique interactif*

Les différences d'opinion enregistrées durant les visites de terrain étaient intégrées dans le programme et permettaient d'engendrer un débat et une réaction de la part des auditeurs : "Nous prenions aussi bien les points de vue négatifs que positifs. Ainsi par exemple, à propos de la réhabilitation des habitants des forêts – certains résidents disaient qu'ils feraient mieux de quitter la forêt pour leur bien-être. D'autres arguaient que cela faisait des générations entières qu'ils habitaient ici, que rien ne pouvait les obliger à partir et qu'ils n'avaient pas abîmé la forêt. Dans ce cas-là, nous faisons figurer les deux points de vue dans le programme et nous demandions leur avis aux auditeurs. Nous avons eu des réponses mitigées – certains demandaient ce que feraient les habitants des forêts s'ils venaient à quitter les lieux. D'autres estimaient qu'il fallait leur offrir une vie citadine."

2.4 Comment créer un nouvel outil

Se concentrer sur les "outils"

Les outils sont des moyens d'aboutir à une fin. Ils aident les gens à trouver une solution à un problème. Par exemple, ils peuvent aider des gens qui sont exclus de la prise de décision (le problème) à devenir impliqués dans les processus de prise de décision (la solution). L'outil correspond simplement à l'ensemble d'activités qui vous permet de passer du problème à la solution. La principale raison pour laquelle l'initiative des outils moteurs s'est concentrée sur les outils plus que sur les objectifs réside dans le fait que les outils sont transférables. La plupart des gens marginalisés et des groupes qui s'efforcent de les aider sont, bien évidemment, plus préoccupés par leurs objectifs que par les outils qu'ils utilisent pour les atteindre. Mais si davantage de gens partageaient les outils qu'ils ont trouvé utiles, il serait plus facile à chacun d'atteindre ses objectifs.



La création d'un outil est accessible à tout le monde. Le meilleur moyen d'y parvenir est tout simplement d'essayer – essayez de résoudre le problème auquel vous êtes confronté puis décrivez ce qui a marché et ce qui a échoué. Les questions ci-dessous pourront peut-être vous aider à concentrer votre raisonnement sur la "fabrication d'un outil" plutôt que sur la "solution d'un problème" ou "la réalisation d'un objectif" (voir l'encadré).

Les questions 1 à 5 seront un domaine familier pour quiconque est habitué à réfléchir aux problèmes et aux objectifs liés aux politiques relatives aux ressources naturelles. Il est possible de répondre rapidement et facilement à la plupart de ces questions, même si les réponses ne sont ni particulièrement détaillées ni perspicaces. Les questions 6 à 9 touchent davantage à la notion de "comment

Dix questions générales pour vous aider à vous concentrer sur les "outils"

1. Quel est précisément le groupe cible qui se trouve exclu d'une certaine manière ?
2. De quels processus est-il exclu ?
3. Quels sont les effets adverses de cette exclusion ?
4. Quels sont les mécanismes d'exclusion – comment le déséquilibre de pouvoir est-il maintenu dans la prise de décision ?
5. Qu'est-ce qu'il faudrait changer pour que le groupe cible ne soit plus exclu de ces processus ?
6. Que pourrait tenter de faire le groupe cible (et ses alliés) pour engendrer ces changements ?
7. Quels seraient les techniques, tactiques et conseils qui seraient des sous-éléments utiles de sa tentative ?
8. Lequel de ces sous-éléments (outils) s'est avéré suffisamment réussi pour mériter d'être partagé avec d'autres gens confrontés à un phénomène analogue d'exclusion ?
9. Quelles sont les activités ou les mesures requises pour l'utilisation de l'outil que d'autres personnes pourront être en mesure de suivre ?
10. Quelles extensions des outils identifiés pourraient s'avérer propices au groupe cible dans votre contexte (ou aux personnes marginalisées en général) ?

faire" – questions stratégiques constituant un élément vital de nos travaux mais que nous ne savons pas toujours décortiquer. La décomposition des approches globales en sous-éléments (question 7) puis en activités spécifiques (question 9) est un processus utile et instructif – l'immense variété de techniques, tactiques et conseils utilisés pourra même vous surprendre. La question 10 permet de définir quelles activités poursuivre si vous estimez qu'une approche axée sur les outils est pertinente. Vos objectifs comprendront peut-être le développement d'un nouvel outil, la mise à l'épreuve d'un outil émergent ou l'adaptation d'un outil établi de longue date à de nouvelles circonstances. En réfléchissant à l'adaptabilité des outils choisis au-delà du cadre existant, on pourra vérifier que l'outil est bien transférable à d'autres contextes.

Rédiger un outil destiné à des tiers

Il n'est pas nécessaire que les outils soient entièrement mis au point et parfaitement testés pour les partager avec d'autres. Notre expérience avec les outils moteurs nous a montré que les gens sont toujours disposés à apprendre par l'expérience. Bien évidemment, l'expérience réelle n'est pas toute ficelée et parfaitement polie. C'est pourquoi nous vous recommandons vivement de consigner par écrit ce qui a marché et ce qui a échoué. Cette section présente des conseils concernant la meilleure façon de rédiger un compte rendu d'outil, sur la base de notre expérience récente.

Dans toute la mesure du possible, essayez de fournir une "recette", en donnant une procédure à suivre pas à pas pour la mise en œuvre de l'outil. Une explication claire et concise de ce genre est un point de départ facile et souple pour permettre à des tiers d'identifier les tactiques et les méthodes qui les intéressent et aller de l'avant. Dans les fiches récapitulatives des outils moteurs, nous avons décrit chaque outil sous quatre intitulés simples :

- Objet – juste quelques phrases pour décrire à quoi sert l'outil
- Travaux – les principaux éléments du processus, par étapes de préférence
- A ne pas perdre de vue – les principes clés et les questions contextuelles
- Pour en savoir plus – où aller pour obtenir un complément d'information

Dans les versions développées des outils, nous avons aussi encouragé les auteurs à inclure :

- Une distinction entre la "recette" générique des travaux et l'étude de cas décrivant l'utilisation de ces activités sur le terrain
- Une section sur les forces et les faiblesses de l'outil dans la pratique
- Une section sur les utilisations, applications et adaptations potentielles les plus prometteuses

La rédaction d'une procédure par étape est beaucoup plus facile à dire qu'à faire. Les processus politiques, même à l'échelle locale, sont beaucoup plus compliqués et imprévisibles que la confection d'un gâteau. C'est pourquoi il est impossible de garantir qu'une recette toute simple marchera à chaque fois dans le même contexte et encore moins dans un contexte différent. Par ailleurs, les étapes d'un processus peuvent se chevaucher ou l'ordre dans lequel elles sont exécutées peut varier en fonction des circonstances. Enfin, il se peut que ceux qui participent au processus ne l'aient pas abordé comme une approche transférable ou répliquable, tant et si bien que "l'outil" est inventé a posteriori – ce qui fait qu'il est plus difficile d'isoler les différents éléments de la procédure.

La meilleure façon de surmonter ces difficultés est de les rendre claires au sein même du compte rendu. Si le processus n'a pas été linéaire, adoptez une liste à puces au lieu d'employer des étapes numérotées. Si une tactique a réussi une fois, mais si vous n'êtes pas sûr qu'elle marchera de nouveau, présentez-la à part comme un conseil. Prévoyez une série de "mises en garde" si l'outil risque d'être mal appliqué. Enfin et surtout, faites confiance aux usagers futurs ; ils sauront comprendre et extraire les informations dont ils ont besoin, interpréter vos travaux de manière flexible et se mettre en rapport avec vous s'ils ont besoin d'un complément d'information.

2.5 Atouts et limitations des outils dans la pratique

Le développement et la mise à l'épreuve des outils moteurs en situations concrètes a engendré une mine de connaissances sur les principes fondamentaux et les défis des approches basées sur les outils. Par l'expression "approche basée sur les outils", on entend l'idée qu'une méthode ou une tactique particulière peut être développée dans un contexte puis appliquée à un autre. Nous pouvons mettre en opposition une "focalisation sur l'outil" et une "focalisation sur la théorie", "focalisation sur les politiques" ou "focalisation sur le contexte" comme étant principalement axée sur le moyen de faire quelque chose plutôt que sur la fin recherchée. Ainsi une focalisation sur l'outil est orientée sur l'action et pragmatique – à condition toutefois que l'intérêt accordé au moyen ne masque pas l'objectif réel vers lequel il est utilisé.

L'une des principales leçons tirées de ces travaux est que pour la plupart d'entre nous, un "outil" est un concept facile à saisir, mais qu'au contraire il est très difficile d'exprimer ce que nous faisons en termes de boîte à outils transférable pouvant être prélevée, maîtrisée et adaptée par des tiers. En règle générale, nous nous concentrons sur notre objectif – et nous concevons ou nous choisissons les moyens d'y arriver au fur et à mesure. Bien souvent une méthode ou une tactique ne ressemblera à un outil qu'avec le recul, une fois que nous tenterons d'expliquer à des tiers comment nous avons atteint un certain objectif. Ainsi, ce qui en réalité "avançait dans la confusion" semble soudain (et de façon trompeuse) parfaitement planifié et structuré une fois décrit comme un "outil".

Collectivement, les partenaires ayant travaillé sur les outils moteurs ont reconnu que parler d'outils et utiliser des outils a présenté une foule d'atouts :

Présentation

- Le mot "outil" a éveillé la curiosité et suscité l'intérêt des personnes pratiques
- Les outils sont plus qu'une liste d'instructions sans valeur – ils peuvent être des sources d'inspiration inattendues
- Le partage d'outils en plusieurs langues et une source très largement accessible comme l'Internet met l'information à la disposition d'une très vaste audience

Stratégie d'habilitation

- Une approche basée sur l'outil promeut une stratégie ciblée, qui nous oblige à réfléchir non seulement à ce que nous voulons mais aussi à comment y arriver
- Il est utile de se concentrer sur le pouvoir et l'habilitation des groupes marginalisés pour monter une campagne réfléchie

Transférabilité et fertilisation croisée

- En s'inspirant de l'expérience et des méthodes de tiers, on évite de réinventer la roue
- Un outil peut servir de point de départ pour stimuler la réflexion et une approche basée sur l'outil donne confiance au groupe et l'incite à essayer de nouvelles méthodes pour s'attaquer aux problèmes
- Les outils peuvent être souples et adaptables

Pertinence pour la vie de tous les jours

- Les outils pratiques pour travailler sur le pouvoir sont très demandés mais ils sont (étonnamment) rares – la plupart des praticiens n’ont pas les ressources nécessaires pour consigner leurs expériences par écrit
- Les outils ont été élaborés sur le terrain et non au bureau de sorte que leur applicabilité et leurs limites sont bien assimilées
- Une focalisation sur l’outil peut éviter nombre de contraintes et permettre des progrès rapides

Mais les partenaires ont aussi noté les limitations que présentent les approches basées sur les outils :**Les outils ne sont jamais "parfaits"**

- Une bonne trousse à outils se compose de vieux outils ayant beaucoup servi – en principe, les outils flambant neufs ne marchent pas
- Les gens aiment suivre des "recettes" toutes faites mais elles sont difficiles à créer (pas de formule magique)
- De même, il est impossible d’inventer une trousse parfaite d’outils interdépendants applicables ou adaptables à tous les contextes

Approches simplistes

- Les approches simplistes qui évitent à tous prix les politiques peuvent être naïves et dangereuses
- Il peut s’avérer dangereux de prendre un outil au pied de la lettre sans considérer sa légitimité ou son contexte

Difficulté de transfert

- Nombre d’outils sont si spécifiques au contexte que leur application dans d’autres endroits est très limitée
- De même, bon nombre de personnes doutent de la valeur des expériences tirées de contextes différents

Utilisation inappropriée – risque de tomber dans de mauvaises mains

- Les outils ne tiennent pas compte de ceux qui les utilisent – or les résultats peuvent être très différents en fonction de l’utilisateur. Entre les mains des puissants, les outils moteurs pourraient creuser, au lieu de combler, les écarts de pouvoir
- L’habilitation, elle aussi, présente des dangers – par ex. des groupes marginaux qui acquièrent un profil plus en vue pourraient attirer trop d’attention et s’exposer à des risques
- Tous les outils doivent être accompagnés de "mises en garde"

Trop normatifs

- En percevant un outil comme une solution et non comme un processus, on ralentira les progrès accomplis
- Les outils présentent toujours le risque d’être appliqués de façon trop rigide
- Les gens peuvent être démotivés à l’idée qu’il leur faut un "outil" avant de tenter de se lancer dans l’action



Les outils ont du pouvoir. Un outil très simple, tel qu'un indicateur, présente immédiatement le potentiel d'impulser un processus qu'il est sensé mesurer tandis que les agences responsables concentrent leurs efforts sur la réalisation des objectifs, par ex. la construction d'écoles au Mali ou la réduction des temps d'attente dans les hôpitaux au Royaume-Uni. Tout comme les outils moteurs peuvent être utilisés pour éroder les différences de pouvoir, ils peuvent être corrompus – utilisés par ceux qui marginalisent pour renforcer leur pouvoir. De surcroît, l'initiative des outils moteurs est limitée par la marginalisation qu'elle tente de résoudre : la difficulté que pose l'échange d'informations avec des groupes en marge de la société d'un point de vue politique, économique et social.

Les outils issus de l'extérieur peuvent à eux seuls être des agents de marginalisation, car l'apport de solutions externes ne fait rien pour renforcer l'autodétermination et l'indépendance. Des interventions externes et des accords bien intentionnés peuvent œuvrer au renforcement des inégalités locales telles que l'exclusion des femmes du contrôle exercé sur les ressources naturelles (*Nadkarni et Chauhan 2004*). Les principes qui sous-tendent ces approches basées sur les outils, tel celui qui prône que l'action collective est la meilleure option pour les groupes marginalisés, peuvent être adaptés à la plupart des contextes mais sont accueillis avec méfiance dans des pays où les autorités ont, d'un point de vue historique, forcé l'organisation collective, par exemple au Kirghizstan (*Carter et al. 2002*).

Nous devons éviter de nous concentrer sur les outils pour le plaisir. En accordant trop d'importance aux outils, on peut en fait nuire à la capacité locale d'action politique – en muselant les ordres du jour locaux (*Edwards 2000*), en simplifiant à l'excès les catégories sociales et les histoires politiques (*Leach et al. 2001*) ou en détournant les ressources financières et humaines des objectifs réels de la gestion des ressources naturelles (*Sheil 2001*).



3 : Discussion des concepts clés



Les termes pouvoir, marginalisation, habilitation et outil nous sont familiers et sont éloquentes. De fait, on peut arguer que le terme pouvoir est utile car il a un sens généralement reconnu et il n'a pas été trop épluché pour finir noyé dans le fin fond des milieux universitaires. D'un autre côté, si l'on réfléchit davantage à ces termes, on peut gagner une nouvelle optique. Le but de cette section est de présenter une gamme de perspectives sur les notions de pouvoir, de marginalisation et d'habilitation (le concept d'outils est abordé à la section précédente) comme point de départ pour les lecteurs qui souhaitent explorer de nouveaux cadres d'analyse et d'action.

Il ne sert à rien au mouton d'adopter des résolutions en faveur du régime végétarien, tant que le loup demeure d'une opinion différente.

William Inge (1860-1954)

3.1 Pouvoir

Le pouvoir est généralement compris comme une aptitude à arriver à une fin voulue dans un contexte social, avec ou sans le consentement d'autrui. Cette définition se base sur les écrits de Max Weber – et il est intéressant d'opposer ce point de vue à certains autres que l'on trouve dans la tradition des penseurs occidentaux :

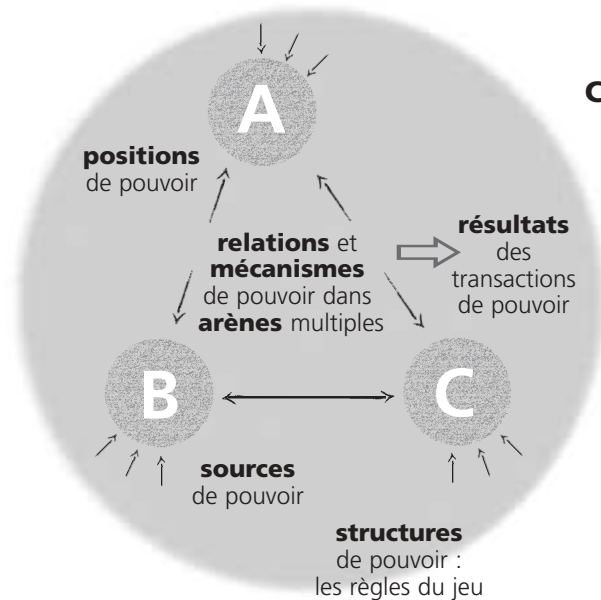
- Le pouvoir c'est cette opportunité au sein d'une relation sociale qui permet à quelqu'un d'exercer sa propre volonté même à l'encontre d'une résistance et indépendamment de la base sur laquelle repose cette opportunité (*Max Weber*)
- Le pouvoir c'est la réserve de possibilités qui sont objectivement données à une personne en vertu de l'attitude et du comportement d'autrui (*Hans Buchheim*)
- Le pouvoir c'est la force au service d'une idée (*Georges Burdeau*)
- Le pouvoir c'est d'avoir les moyens présents de satisfaire ses désirs futurs (*Thomas Hobbes*)
- Le pouvoir c'est l'aptitude à changer l'avenir (*Kenneth Boulding*)
- Le pouvoir c'est influencer les autres à croire, se comporter ou adopter des valeurs comme le souhaitent ceux au pouvoir ou c'est renforcer, valider ou confirmer les convictions, les comportements ou les valeurs du moment (*Ken Petress*)
- Le pouvoir social présente deux aspects – l'aptitude à influencer les autres pour faire avancer nos propres intérêts ou désirs ; et l'aptitude à résister aux activités des autres (*John Atlee*)

La principale caractéristique du pouvoir qui ressort de toutes ces définitions est le fait que le pouvoir est avant tout relationnel – il n'intervient que dans un contexte social au sein duquel deux personnes ou plus ont des rapports. Par contexte social, on entend des gouvernements et des marchés, mais le pouvoir intervient également plus localement à l'échelle des familles et des communautés. Toutefois, le pouvoir n'existe pas isolément (même si certains préfèrent décrire le pouvoir comme une capacité, favorisant souvent des comparaisons avec l'énergie, plutôt qu'une relation sociale). En règle générale, le pouvoir est uniquement reconnu là où il y a intention, et par conséquent il nous est utile de faire une distinction entre les aspects proactifs et réactifs du pouvoir.

Nous souhaiterions peut-être contester l'une ou l'autre des définitions du pouvoir qui précède. Notamment, que sont exactement "la fin voulue" et "le consentement" (tels qu'employés dans la définition de référence) ? Nous avons tendance à ne pas être très clairs ou très décisifs quant à nos propres désirs ou nos préférences, encore moins ceux et celles des autres. La question de savoir dans quelle mesure quelqu'un peut donner son "consentement informé" restera toujours un casse-tête théorique pour les philosophes et un problème pratique en médecine (il suffit par exemple de penser à la santé mentale, à l'euthanasie), en soins sociaux (penser par ex. aux droits de l'enfant) – et bien entendu en développement international.

Cadres d'analyse du pouvoir

Il est étonnamment difficile de trouver des conseils impartiaux sur la manière de penser en matière de pouvoir : la plupart des écrits qui touchent au pouvoir ont un caractère polémique ou un motif analytique très précis. Bien entendu, il n'existe pas une approche optimale absolue pour aborder la question du pouvoir et, inévitablement, les différents cadres se chevauchent. Le schéma ci-dessous offre un guide simplifié des différents cadres et de la manière dont ils s'imbriquent les uns dans les autres.



Positions de pouvoir

Les typologies de pouvoir les plus simples et les plus répandues sont basées sur les positions relationnelles entre les puissants et ceux sur lesquels ils exercent un pouvoir. Le plus souvent, nous les exprimons sous forme de dichotomies :

- Habilité-privé de pouvoir
- Puissant-impuissant
- Central-marginal
- Dominant-subordonné
- Fort-faible
- Oppresseur-opprimé
- Auteur-victime
- Classe dirigeante-classe ouvrière

Ce sont là des raccourcis commodes pour représenter des hiérarchies précises. Mais ils n'offrent qu'une base grossière pour tenter de procéder à une analyse rigoureuse du pouvoir. Si ces antipodes peuvent s'avérer significatifs dans une situation donnée (par ex. au cours d'une expropriation de terres contestées, ceux qui sont expropriés sont impuissants et ceux qui exproprient sont puissants), ils ne capturent pas la complexité ou la fluidité des vraies relations de pouvoir (par ex. la capacité des personnes expropriées à résister à l'expropriation ou à réclamer des dommages-intérêts). Des étiquettes comme "privés de pouvoir", "opprimés" ou "faibles" dénie le pouvoir aux moins puissants – ce point est abordé plus en détail à la section 3.2 sur la marginalisation.

En outre, la dynamique du pouvoir dans la vie de tous les jours tend à impliquer non pas deux groupes diamétralement opposés, mais plutôt des intérêts multiples qui agissent les uns sur les autres dans un enchevêtrement de relations de pouvoir. Dans nos analyses, nous n'avons pas besoin d'être obnubilés par les relations entre les puissants et les marginalisés. Les fluctuations de pouvoir entre groupes de puissants – par ex. des Etats-nations aux corporations – ont des effets critiques sur tout le monde. Une façon attrayante de saisir les relations complexes et dynamiques entre les différentes parties prenantes consiste à les représenter sous forme de personnages ou d'acteurs d'une pièce (voir l'encadré ; voir aussi *Mayers et al. 2001*).

Masques et coutumes dans les processus politiques

Les participants à un atelier de planification ont décidé qu'il y avait six principaux groupes de parties prenantes dans la politique forestière en Papouasie Nouvelle-Guinée : les politiciens, les fonctionnaires, l'industrie, les ONG, les donateurs et les propriétaires locaux. Chacun de ces groupes de "personnages" est divisé de différentes façons, par conséquent aucun d'entre eux ne s'exprime d'une seule voix. Mais nous pouvons visualiser chaque personnage comme un costume, ou un masque de cérémonie, porté durant une scène de politique donnée "jouée" par un nombre sensiblement plus élevé de parties prenantes dont les mots et les actions possèdent une sorte de cohérence collective au fil du temps.

Source : paraphrase de Filer (1998)

Relations de pouvoir

Les relations humaines sont un mélange de collaboration et de compétition. Parfois, nous nous soumettons au pouvoir que les autres exercent sur nous. Pour décrire le pouvoir auquel nous nous soumettons, nous parlons souvent d'autorité. Pour Max Weber, peut-être le théoricien le plus influent sur le thème du pouvoir, il existe trois types d'autorité légitime (paraphrase de *Weber 1947*) :

- L'autorité légale, basée sur des " motifs rationnels ", foi dans la légitimité des structures de règles normatives et le droit d'émettre des ordres de ceux qui ont atteint une position d'autorité en vertu de ces règles
- Autorité traditionnelle, basée sur une foi enracinée dans l'inviolabilité des traditions immémoriales et la légitimité du statut de ceux qui exercent une autorité qui découle de ces traditions
- Autorité charismatique, basée sur le dévouement au personnage exceptionnel que représente un individu particulier, et les modèles normatifs révélés ou décrétés par cette personne

Mais bon nombre de gens pourraient arguer que l'exercice de pouvoir n'implique pas nécessairement dominance, concurrence ou oppression. Le pouvoir peut être coopératif autant qu'il peut être coercitif. Si le pouvoir coercitif est une force de contrôle, le pouvoir coopératif est l'aptitude des humains à agir ensemble pour arriver à un objectif commun. Le pouvoir coopératif peut consolider et valider des valeurs partagées, des objectifs et des actions communes. Les adeptes les plus influents du pouvoir coopératif ont été Hannah Arendt, qui estimait que le pouvoir est aux antipodes de la violence et Mohandas Gandhi, qui prônait la résistance non violente des masses (voir la section 3.3 sur l'habilitation).

Certains analystes modernes, notamment ceux qui adoptent une position féministe, font une distinction entre " le pouvoir sur " – l'aptitude à arriver à ses fins – et le " pouvoir de " – l'aptitude à accomplir quelque chose (on rencontre aussi parfois " pouvoir avec " et " pouvoir au sein de "). Cette distinction, entre pouvoir " de ", " avec " ou " au sein de " d'un côté et pouvoir " sur " de l'autre, peut être plus ou moins assimilée à la distinction entre le pouvoir coopératif et le pouvoir coercitif, ou entre les définitions du pouvoir basées sur les capacités et celles basées sur les relations. Pour la plupart d'entre nous, le pouvoir basé sur les capacités et le pouvoir basé sur les relations sont très proches (voir l'encadré).

Associer les capacités au pouvoir : formation pastorale au Sénégal

La formation pastorale au Sénégal est conçue pour remettre en question les inégalités de pouvoir entre les communautés pastorales et les autres groupes tels que les autorités locales, les groupes agricoles et le secteur privé. La formation, dans la langue locale, réfute la notion que les pasteurs sont rétrogrades. Les facilitateurs et les groupes de pasteurs passent en revue les stratégies de vie locales et débattent des arguments scientifiques (par ex. la capacité de charge) en faveur de leurs pratiques quotidiennes pour donner aux pasteurs confiance en eux et assez d'autorité pour négocier avec les personnes de l'extérieur. La formation vise aussi à rectifier les déséquilibres de pouvoir interne en mélangeant hommes, femmes, jeunes et personnes âgées dans un même groupe.

Source : communications personnelles de Ced Hesse et Su-Fei Tan, IIED

Mécanismes de pouvoir

Il peut aussi s'avérer utile d'examiner les modes ou les formes que le pouvoir peut prendre, notamment pour comprendre ou prédire comment les moins puissants réagiront aux actions manipulatoires délibérées des plus puissants – ou inversement. John Galbraith distingue trois instruments de pouvoir (citations de *Galbraith 1983*) :

- Le pouvoir dissuasif " obtient la soumission de l'individu en le menaçant d'un châtement physique ou moral suffisamment redoutable "
- Le pouvoir rétributif " obtient la soumission par l'offre d'une récompense avantageuse "
- Le pouvoir persuasif " obtient la soumission en changeant les convictions " – et dans ce cas, il est fréquent que nous n'ayons pas conscience de nous être soumis

Le pouvoir persuasif (conditionné) est important car il récuse l'idée que pour reconnaître le pouvoir il suffit d'observer que "A veut que B fasse quelque chose, B le fait contre son gré, par conséquent A exerce un pouvoir sur B". Nombre de relations de pouvoir dans la vie de tous les jours sont beaucoup plus voilées, subtiles et institutionnalisées. Le terme *hégémonie* (*Gramsci 1971*) décrit la façon dont les structures de pouvoir social sont appuyées et perpétuées parce que la classe ouvrière est conditionnée de manière à conclure que ce qui lui convient le mieux est le statu quo qui bénéficie à la classe dirigeante. Même lorsqu'il est latent, les signes de pouvoir persuasif conditionné sont tout autour de nous. Les médias occidentaux, par exemple, sont experts dans la "fabrication de consentement" en présentant des rapports apparemment neutres qui soutiennent tacitement les gouvernements occidentaux et leurs politiques (*Herman et Chomsky 1988*).

Kenneth Boulding propose une variation séduisante de la division ternaire entre pouvoir dissuasif, rétributif et persuasif : selon lui, le pouvoir est exercé grâce à la carotte, au bâton ou à l'étreinte (*Boulding 1989*). D'après lui, ce troisième moyen, celui qui retient le moins d'attention de la part des analystes, est en fait le plus commun et le plus important. L'étreinte, ou plus formellement le pouvoir intégrateur, donne de bons résultats du fait de notre vif désir d'appartenance sociale, notre désir d'inclusion et de reconnaissance. Le pouvoir intégrateur est simplement un autre nom donné au pouvoir collaborateur, pouvoir coopératif, "pouvoir de" ou "pouvoir avec". L'expérience prouve que ce ne sont pas seulement ceux qui n'ont pas de pouvoir qui sont animés d'un désir d'appartenance – les groupes puissants veulent aussi plaire et être intégrés et il est possible de concevoir des tactiques pour exploiter ces aspirations (voir l'encadré).

Carottes, bâtons et étreintes pour les puissants : tactiques de négociation élaborées par une alliance de résidents d'un bidonville en Inde

- **Commencer petit et continuer de faire pression.**

Convaincre les agents officiels qu'ils peuvent utiliser leurs pouvoirs limités pour engendrer de petits changements. Tout d'abord, ils ne donneront peut-être qu'un consentement timide, mais par la suite, lorsqu'ils verront les choses changer, même de façon subtile, leur assentiment pourrait se transformer en soutien.

- **Brosser de merveilleux tableaux.**

Les personnes au pouvoir sont plus enclines à se replier dans leurs cocons bureaucratiques lorsqu'elles sont bombardées par des "horribles" et des "honteux". Une meilleure approche consiste à éveiller leur imagination en suggérant les contributions qu'elles pourraient apporter.

- **En savoir plus qu'eux.**

Lorsque les organisations communautaires entrent dans les négociations armées de faits, de chiffres, d'exemples et d'informations de référence, les agents officiels ont plus de mal à s'opposer à leurs propositions.

Source : *paraphrase de SPARC 2004*

Sources et résultats du pouvoir

Les analyses et les actions qui visent à aller au cœur du pouvoir s'attachent à comprendre les sources du pouvoir détenu par des individus, des groupes ou des chefs. Les principales sources de pouvoir sont :

- Le capital (financier, naturel, physique, social, humain)
- La production (*pouvoir du travail* de Karl Marx)
- La consommation
- La famille
- La tradition et la culture
- L'implantation ou la situation géographique
- L'information
- La technologie
- Les attributs physiques (par ex. âge, sexe, santé et aptitudes physiques)
- La personnalité (par ex. charisme ou compétences)

Les sources de pouvoir peuvent être difficiles à reconnaître, notamment lorsque les relations de pouvoir sont devenues si enracinées que nous n'y prêtons plus attention. L'histoire et la tradition renforcent les hégémonies de pouvoir et peuvent en tant que telles être perçues comme des sources de pouvoir. Les résultats du pouvoir, tels qu'une plus grande richesse ou un plus grand accès aux ressources, tendent à agir comme sources supplémentaires de pouvoir – de sorte qu'il existe une confusion inévitable lorsqu'il s'agit d'expliquer, par exemple, si une femme a augmenté son pouvoir par l'obtention d'un travail rémunéré, ou si elle a obtenu le poste rémunéré du fait d'un pouvoir accru. Ces questions sont aussi pertinentes à des niveaux sociaux beaucoup plus larges, par exemple lorsqu'on compare la répartition du pouvoir entre pays. A titre d'exemple, citons la façon dont le commerce international est à la fois une source et un résultat de la politique et du pouvoir d'attirer des investissements au niveau national (voir l'encadré).

Avantages comparatifs internationaux et la "course vers l'abîme"

Certaines ONG disent que l'expansion du commerce forestier dans certains pays ne traduit pas les avantages comparatifs basés sur les richesses en ressources naturelles. Au lieu de cela, ces pays ont "un avantage comparatif indésirable" qui traduit une politique forestière inappropriée, une application laxiste vis-à-vis de l'environnement, le mauvais traitement des communautés locales et des employés ainsi que des subventions par le biais d'exemptions fiscales et de soutien aux infrastructures. Ainsi une politique inadaptée débouche sur un avantage commercial relatif, lequel à son tour impulse les politiques et peut engendrer une "course internationale vers l'abîme" (en anglais, on parle de "race to the bottom").

Source : paraphrase de l'IIED 2003

Les arènes du pouvoir

Une personne ou un groupe peuvent être très puissants dans certaines situations mais marginalisés dans d'autres. Ainsi, en essayant d'être plus explicite sur la question de pouvoir, il est souvent pertinent de faire une distinction entre des domaines d'activités différents mais qui se chevauchent : les arènes sociales, politiques et économiques du pouvoir. Chacune est associée à des disciplines académiques, ce qui est à la fois une aubaine, car cela donne des perspectives de spécialiste, et un inconvénient, car cela renforce l'idée que ces différents milieux n'ont pas grand-chose de commun entre eux.

La sociologie fait une distinction utile entre différentes sphères au sein de l'arène sociale – particulièrement pertinentes dans les sociétés où vie publique et vie privée sont très compartimentées. Une division possible serait de distinguer des domaines de pouvoir dans la vie publique (à l'extérieur du foyer), la vie privée (à la maison et entre amis) et dans l'intimité (au sein du moi). Les gens peuvent avoir des comportements contradictoires dans différents contextes, peut-être se montrer plein de déférence à la maison tout en faisant campagne pour l'égalité des droits au travail (VeneKlasen et Miller 2002).

En politique, l'accent est mis sur la mesure dans laquelle les citoyens sont prêts à déléguer des décisions qui affectent leur propre vie à des gouvernements sous diverses formes et à différents niveaux. Le pouvoir politique peut être assimilé à l'équilibre entre l'autonomie et l'autorité que les citoyens laissent au gouvernement – avec ou sans consentement réel. Bien entendu, le gouvernement n'agit pas en vase clos. Le pouvoir d'influencer des décisions prises par le gouvernement est réparti de façon beaucoup plus large, parmi les secteurs de la société civile et des entreprises qui ont la capacité et les circuits requis pour influencer sur la politique du gouvernement.

L'économie s'intéresse particulièrement aux mécanismes par le biais desquels le pouvoir produit des résultats – les modes de pouvoir. Dans le monde hypothétique de l'économie classique où les flux de l'information sont parfaits, le pouvoir n'a pas d'incidence. Mais les économistes modernes reconnaissent le pouvoir comme étant intrinsèque aux transactions d'échanges et à leurs résultats, en façonnant le mode de fonctionnement et l'organisation des marchés. Le pouvoir du marché est le degré de pouvoir détenu par le vendeur pour fixer le prix d'une marchandise (les monopsonies et les monopoles détiennent des versions extrêmes de pouvoir du marché – voir l'encadré).

L'économie moderne considère également le pouvoir de négociation, qui fait référence à l'aptitude relative, aux coûts et aux risques associés au retrait d'une transaction. Le pouvoir de négociation est principalement employé dans le contexte des syndicats ou d'autres formes de négociations salariales et il est parfois considéré comme étant la même chose que la résistance ou le pouvoir compensateur. Le pouvoir de négociation est aussi intéressant comme concept en ce sens qu'il introduit la notion de risque dans notre appréciation de la distribution du pouvoir.

Concentration et pouvoir de l'acheteur

Le pouvoir de l'acheteur est un cas particulier de pouvoir de marché qui s'applique aux industries au sein desquelles un petit nombre de gros acheteurs sont capables de contrôler le marché à leurs propres fins. Un exemple important concerne la filière internationale agroalimentaire. Les mécanismes d'exercice de contrôle comprennent l'acquisition, qui débouche sur un contrôle logistique, des économies d'échelle, des obstacles à l'entrée de concurrents, la possibilité de remanier l'environnement politique et social en faveur d'une société et un "avantage coût absolu" pour écarter les sociétés plus petites des ressources et des idées, investir plus massivement dans la recherche et le développement, fixer une politique de prix déloyale, manipuler les marchés à terme, lever des capitaux externes et monter des campagnes promotionnelles gigantesques.

Source : paraphrase de Vorley 2003



3.2. Marginalisation

Marginalisation politique

Il ne fait aucun doute que certaines personnes sont plus désavantagées que d'autres : du point de vue de leur logement, des soins de santé, des approvisionnements en eau, de leur protection contre la violence, de leur accès à la justice, etc. Ceux qui sont socialement et économiquement défavorisés sont aussi bien souvent politiquement exclus, moins à même d'influencer les processus de prise de décision qui ont une influence sur leur vie de tous les jours. Tous sont des exemples de marginalisation – qu'il s'agisse de déshabilitation, d'exclusion sociale, d'oppression ou de subordination.

Se définir comme étant marginalisé c'est se définir par rapport à la définition qu'autrui se fait du centre.
Sidéen anonyme, magazine Edges, numéro 11, octobre 1997

Dans le cadre de ce travail, nous nous sommes particulièrement penchés sur la marginalisation du processus collectif de prise de décision, ce que l'on appelle aussi la marginalisation politique. Si la politique ne concerne que deux questions, "qui obtient quoi ?" et "aux dire de qui ?" (Wolff 1996), la marginalisation politique est une exclusion de la question "aux dires de qui ?". Bien entendu, la marginalisation politique est généralement associée à, et provoquée ou renforcée par, la grande variété d'autres sources sous-jacentes de marginalisation. Ce sont les pendants des sources de pouvoir énumérées à la section 3.1. Certaines des sources de marginalisation les plus importantes sont :

- Economiques ou financières, par ex. le travail des femmes non rémunéré
- Géographiques, par ex. les résidents de villages qui sont à plusieurs jours de marche de la route la plus proche
- Sociales, par ex. la stigmatisation des personnes handicapées
- Culturelles ou linguistiques, par ex. ne pas parler la langue nationale officielle ou ne pas appartenir à un groupe religieux majoritaire
- Liées à l'information, par ex. les petits paysans qui ne sont pas au fait des prix du marché

Bien souvent, il est impossible de s'attaquer seulement à la marginalisation politique sans aborder les nombreuses autres façons dont les gens sont exclus des résultats positifs d'une politique. L'expérience en matière de gestion de la vie sauvage au Zimbabwe, par exemple, a démontré que le changement législatif en faveur du contrôle local de la vie sauvage ne suffit pas à lui seul. L'impact sur le terrain est beaucoup plus grand s'il y a un renforcement des capacités pour lutter contre les raisons pour lesquelles les communautés rurales sont marginalisées en termes d'informations et de compétences par rapport aux autres parties prenantes (Goredema et al. 2005).

Par marginalisation politique, on entend être exclu par les autres. Les gens qui sont marginalisés des politiques ne sont pas totalement impuissants mais leurs capacités et leurs intérêts ne sont pas reconnus par les autres parties prenantes, de sorte qu'ils ne peuvent pas transformer leur pouvoir en autorité cautionnée. Ainsi, nous pouvons reconnaître quelqu'un qui "marginalise" comme le pendant nécessaire de l'équation du "marginalisé". Parfois celui qui marginalise est facile à reconnaître : telle ou telle multinationale par exemple. Mais bien souvent, il n'y a personne vers qui pointer un doigt accusateur. Au Niger par exemple, il n'y a ni haut gouvernement ni grosse corporation immédiatement visée comme étant les agents funestes de l'oppression. Néanmoins, bon nombre des citoyens des zones rurales et urbaines peuvent être qualifiés de marginalisés – c'est simplement que les forces de marginalisation sont plus diffuses et plus indirectes.

Compte tenu de ces questions contextuelles, (Dower 2004) distingue trois types de marginalisation de la prise de décision (qui généralement se chevauchent dans la pratique) :

- La marginalisation passive, aux termes de laquelle les gens sont laissés de côté par des organes tels que les gouvernements nationaux, les organisations d'aide, les organismes internationaux et les entreprises, dont les actions et les politiques pourraient, si elles étaient modifiées, faciliter les améliorations

- La marginalisation active délibérée, aux termes de laquelle les politiques et les actions des gouvernements nationaux, des organisations d'aide, des organismes internationaux et des entreprises sont directement à l'origine d'une discrimination, par ex. l'exploitation économique ou l'oppression culturelle
- La marginalisation active irréflectie, aux termes de laquelle des groupes plus puissants interviennent de façon inappropriée, imposant des modèles de développement stériles, etc., animés de bonnes intentions mais sans écouter le point de vue des groupes marginalisés.

Le processus qui consiste à passer de la marginalisation politique à l'implication politique est donc un passage de l'exclusion à la prise en compte, des droits à des dus et du pouvoir à l'autorité. Ce processus est parfois baptisé habilitation ou autonomisation (section 3.3).

L'habilitation s'appuie sur le pouvoir déjà détenu par les groupes opprimés.

Le pouvoir des sans-pouvoir

La marginalisation ne veut pas dire la soumission passive à l'état de victime. Des groupes soi-disant moins puissants ont des forces et des stratégies pour faire face et se développer. Un certain nombre d'auteurs ont fait référence de diverses façons à ce "pouvoir des sans-pouvoir" :

- Contre-pouvoir – Paulo Freire (1972) a suivi Georg Hegel pour souligner que la logique incontournable veut que la domination de l'opresseur dépende de l'existence de l'opprimé. Cette dépendance donne aux groupes marginalisés le pouvoir de s'opposer, d'agir et de créer de nouvelles dynamiques sociales.
- Pouvoir compensateur – John Galbraith (1952) a observé que "le pouvoir économique privé est tenu en échec par le pouvoir compensateur de ceux qui y sont soumis". Il espérait un avenir plus équitable au sein duquel le pouvoir serait mieux équilibré entre le gouvernement, les entreprises et les syndicats.
- Pouvoir subalterne – Gayatri Spivak (1985) utilise le terme "subalterne" dans une analyse spécifique du pouvoir ou du manque de pouvoir d'une jeune femme pour l'auto-expression par le suicide. Sa terminologie a par la suite été reprise dans un sens plus général par des intellectuels pour signifier le pouvoir et l'entremise des peuples opprimés.

Des exemples flagrants de contre-pouvoir peuvent être observés dans la gestion des ressources naturelles à travers le monde. Une étude détaillée en Malaisie a décrit comment la communauté rurale "déguise sa résistance dans le langage public de la conformité", parvenant ainsi à agir au mieux de ses intérêts sans risquer trop de représailles (Scott 1985). Cette "résistance au quotidien" comprend les atermoiements, les faux-semblants et le sabotage. Les communautés rurales opposées à des agences plus puissantes peuvent élaborer des systèmes très complexes de résistance individuelle et collective, qui rendent floue la démarcation entre la satisfaction des besoins de la famille et l'exécution d'un acte politique délibéré – à titre d'exemple, on citera le "vol" de bois aux autorités par des villageois en Indonésie ayant cultivé le bois eux-mêmes (Peluso 1992). Ces autorités à leur tour ont des contre-tactiques pour faire face à cette résistance et sont parfaitement conscientes du pouvoir "des sans-pouvoir" (voir l'encadré).

Les sans-pouvoir ont du pouvoir

Nombre d'ONG sont appelées à participer à des projets sans avoir - pas plus que les communautés avec lesquelles elles travaillent - un rôle déterminant à jouer dans la conception de leur cadre. Leur conception du pouvoir comme étant quelque chose que détient une petite minorité (les "puissants") par opposition à ceux qui ne l'ont pas (les "sans-pouvoir") donne à penser que la participation à ces projets est un des rares moyens qui leur permettent d'exercer une influence. Cela renferme toutefois une profonde ironie. Les "puissants" n'ont jamais adhéré à cette image du pouvoir qui fait la distinction entre ceux qui "le détiennent ou pas". L'industrie et les gouvernements, par exemple, révèlent une préoccupation constante et pragmatique vis-à-vis de la résistance et des opinions de la communauté. Ils sont parfaitement conscients de devoir agir dans un contexte d'opposition permanente et de devoir gérer cette opposition.

Source : citation directe de Hildyard et al. 1998

3.3 Habilitation

Le pouvoir peut se prendre mais il ne peut pas se donner.

Gloria Steinem, 1995.
Outrageous Acts and Everyday Rebellions,
Henry Holt & Co.

L'habilitation est un terme encore plus contesté et âprement défendu que le pouvoir mais il peut, en gros, se comprendre comme un processus grâce auquel un groupe gagne davantage de contrôle sur les décisions qui lui importent (certains des débats qui gravitent autour de l'habilitation feront surface dans les propos ci-dessous). Le mot habilitation est rarement utilisé pour parler de gens qui détiennent déjà beaucoup de pouvoir. Il est plutôt réservé aux pauvres, aux exclus, aux sans-pouvoir, aux marginalisés (*Rowlands 1997*).

Acquérir du pouvoir

Nombre de défenseurs des groupes opprimés ont écrit de façon convaincante sur l'importance clé que revêtent l'habilitation et l'affranchissement par le biais de l'auto-développement (par ex. Paulo Freire et Martin Luther King). Mais on court aussi le risque d'accorder trop d'importance à ces approches de l'habilitation orientées sur les capacités ("pouvoir de") – car il devient facile de perdre de vue que le pouvoir est situé dans la société, que nos choix font une différence non seulement pour nous-mêmes mais autour de nous. Des organisations puissantes se sont appropriées les notions d'habilitation orientées sur les capacités pour suggérer que les peuples marginalisés peuvent être habilités sans compromettre le moins du monde le mode de vie des riches et des puissants. De fait, des mots comme "habilitation" et "marginalisation" sont inoffensifs car ils peuvent être utilisés sans avoir à faire référence aux "puissants" ou à "ceux qui marginalisent".

Nous devons toujours être très conscients de l'endroit où réside véritablement le pouvoir politique – le pouvoir de prendre des décisions importantes au nom d'autrui. Les changements réalisés au nom de l'habilitation peuvent être trompeurs (*James 1999 ; Taylor 2000*). Par exemple, on peut dire qu'une communauté rurale a été habilitée parce qu'elle est désormais représentée au sein d'un comité budgétaire de l'administration locale. Mais si, dans le même temps, le budget de l'administration locale a été sapé, la communauté a-t-elle bien été habilitée ou s'agit-il seulement de paroles ?

Si l'on pousse ce raisonnement plus loin, l'habilitation équivaut-elle à amener dans le processus de décision des personnes qui y sont étrangères ? Ou l'habilitation signifie-t-elle des changements beaucoup plus radicaux des règles du jeu ? Si l'on prend la seconde définition, l'habilitation forge de nouvelles relations entre les citoyens et le gouvernement. Dans ce contexte les outils pour équilibrer les disparités de pouvoir portent sur la refonte de la gouvernance : démocratie délibérative, prise de décision directe, jurys de citoyens et groupes de réflexion (voir *Borrini-Feyerabend et al. 2004* pour obtenir des exemples issus du secteur des ressources naturelles). Par un tel remaniement de la gouvernance, nous parviendrons peut-être à remplacer les transactions de pouvoir coercitif par un pouvoir coopératif.

Un point évident mais important à rappeler est que même si nous cherchons à évoluer vers des répartitions de pouvoir plus équitables, dans la pratique, un équilibre idéal de pouvoir ne peut être obtenu :

- Avec tout transfert de pouvoir quel qu'il soit, il sera reconnu ou créé de nouvelles formes de déshabilitation ;
- Les relations de pouvoir seront toujours complexes (nous opérons dans des réseaux, et non des dichotomies, de pouvoir, et certaines interactions favorisent une partie, d'autres une autre) ;
- Différents groupes se font une idée différente de qui détient le pouvoir qui compte, de ce à quoi ressemblerait l'équité et de la question de savoir si l'équité compte vraiment.

Choisir le désengagement

Dans quelle mesure les personnes marginalisées se sentent-elles vraiment "en marge" ? Par définition, les marges sont déterminées en fonction du "centre". Ceux qui se trouvent en marge par rapport au centre veulent-ils être habilités, avoir une plus grande influence sur les processus de prise de décision pour évoluer vers le centre ? Reconnaisent-ils même ce centre ? Dans nombre de cas, la réponse est indéniablement "non". Nombre de sociétés autochtones, par exemple, ont prononcé des déclarations énergiques sur leur souhait de ne pas être incluses mais plutôt d'être laissées tranquilles. En s'engageant auprès des groupes plus puissants on risque souvent une soumission, tout au moins d'une manière symbolique (*Kothari 2001*), ce qui fait du désengagement, soit en renonçant aux prétentions soit en échappant activement à l'influence des autres (*Bratton 1994*), une option plus attrayante.

Le désengagement n'est pas uniquement attrayant pour les sociétés traditionnelles – nombre de communautés choisissent des voies de développement non dominantes. Pour elles, l'habilitation n'est pas une plus grande implication dans la politique et l'élaboration de stratégies mais la défense de leurs propres alternatives, aussi précaires puissent-elles paraître de l'extérieur (par ex. *Barkin 2000*). Dans certains pays, non seulement les communautés isolées mais des milliers de personnes pratiquent des modèles socio-économiques différents. Le *Movimento Sem Terra* (Mouvement des sans-terre) au Brésil gère une cinquantaine de coopératives alimentaires sur des terres occupées. Mais le mouvement ne cautionne pas le désengagement en tant que tel – au fil des ans, il a aidé 250 000 familles à acquérir un titre de propriété. Le fait d'osciller entre la lutte (désengagement, résistance) et le dialogue (engagement, collaboration) s'est avéré une stratégie efficace pour bon nombre de groupes marginalisés, notamment au fil d'une longue histoire en Inde (*Carr-Harris 2005*), mais aussi durant les récents bouleversements économiques en Argentine (voir l'encadré).

Se retirer et s'isoler : tactiques en faveur de l'auto-détermination en Argentine

Au lieu de s'opposer franchement aux efforts sectaires de cooptation, nombre d'assemblées et de syndicats désœuvrés se sont repliés sur eux-mêmes et se sont déclarés "autonomes". Alors que les plans des parties s'apparentaient à un texte sacré, certains autonomistes ont fait de l'absence de plan une véritable religion : ils se méfiaient tant de la cooptation que toute proposition suggérant un passage de la protestation à l'élaboration de politique était sur le champ considérée comme suspecte.

Ces groupes continuent d'accomplir des travaux de voisinage remarquables avec la construction de fours à pain et le pavage de routes en implorant leurs membres d'abandonner leur quête de sauveurs. Pourtant ils n'ont pas réussi à offrir au pays une autre vision de l'avenir, de sorte que l'intérêt des gens est revenu sur la mobilisation dans la démocratie représentative au niveau national.

Source : Klein 2003





4 : Autres ressources

4.1 Sites Web

La liste alphabétique suivante présente divers sites Web retenus pour les outils qu'ils renferment. La longueur de la liste traduit la popularité actuelle et l'utilité que présente l'Internet comme point de départ lors de la recherche d'une information ou d'un outil particulier. Pour parcourir la liste, vous souhaiterez peut-être identifier les entrées signalées comme ****Ressources pratiques**, ce qui veut dire que le site Web renferme de nombreux outils et liens utiles. A noter également que chaque site Web est décrit dans la rubrique *Type d'outils* comme une **procédure** ou un **descriptif**. **Procédure** veut dire que l'outil est expliqué comme une marche à suivre, par exemple une fiche d'exercices ou une série de questions et peut être appliqué directement. **Descriptif** veut dire que le processus même d'utilisation de l'outil est décrit mais l'outil n'est pas immédiatement accessible pour une application directe.

ActionAid

www.actionaid.org.uk/

Description du contenu utilitaire –

A Critical Typology of Financial Services for the Poor (sous Ressources > Impact Assessment > Working Papers) donne des exemples de systèmes autochtones de prestations de services financiers, de façon à ce que des leçons puissent être incorporées dans le travail des ONG. Il couvre les mécanismes populaires, les systèmes soutenus par les ONG, les services formels et un index de listes qui identifie les systèmes qui marchent bien, ceux qui échouent et pourquoi.

Type d'outils : Descriptif

Disponibilité : Documents téléchargeables

Action Research Resources

www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arhome.html > Pieces

Description du contenu utilitaire –

Il s'agit d'un ensemble de 28 fiches d'une page reprenant des idées et des explications sur la nature de la recherche-action. Parmi les rubriques abordées figurent la participation, la théorie ancrée, la rigueur et la généralisation. Sous l'onglet Ressources figure une longue liste de sujets, tels que la gestion du changement, les techniques de communication, le processus Delphi, l'analyse de restitution en groupe, et les réunions de voisinage ; chaque sujet est abordé de façon terre à terre et très pragmatique.

Type d'outils : Descriptif, mais rédigé de façon très simple et pragmatique

Disponibilité : Documents html pouvant être sauvegardés **** Ressources pratiques**

Africa Action

www.africaaction.org/resources/index.php

Description du contenu utilitaire – Outre une documentation de référence actualisée sur des questions et des pays particuliers, le site comprend une trousse à outils de militant (*Activist Toolkit*) qui renferme des fiches d'information, des documents de campagne et des courts métrages sur le VIH/SIDA et la dette.

Type d'outils : Descriptif

Disponibilité : Documents pdf téléchargeables

Centre for International Forestry Research

www.cifor.cgiar.org/ > Tools

Description du contenu utilitaire –

La Criteria and Indicators Toolbox Series du Centre de recherche forestière internationale comprend dix manuels sur l'évaluation de l'aménagement forestier durable et le bien-être humain, y compris : un outil de création de scénarios futurs ; un outil de cartographie participative (compte rendu d'un atelier sur les conflits liés aux frontières et au régime foncier) ; et une analyse multicritère (utile lorsqu'il est difficile d'arriver à un consensus en raison du caractère multidisciplinaire ou des intérêts conflictuels des parties prenantes). Plusieurs logiciels utilitaires sont également offerts.

Type d'outils : Procédure, Descriptif et logiciels

Disponibilité : Fichiers compressés (au format zip) téléchargeables

CIVICUS

www.civicus.org

Description du contenu utilitaire – Les trousseaux à outils de CIVICUS sont rédigés en anglais de façon simple et concise et certaines sont aussi disponibles en français et en espagnol. (Pour y accéder, rendez vous à la section Resources and Services/ Civil Society Toolkits du site Web). Les rubriques abordées sont les suivantes : comment écrire de façon incisive et efficace ; les communications écrites au sein de votre organisation ; comment produire vos propres supports ; comment communiquer avec les médias ; promouvoir votre organisation ; qu'est-ce que la planification ; le plan d'action ; le suivi et l'évaluation ; la planification stratégique ; développer une stratégie financière ; contrôles financiers et reddition de comptes ; rédiger une proposition de financement ; la budgétisation (en deux parties). Il existe divers liens vers d'autres ressources intéressantes (Resources and Services > Books and Publications), notamment le lobbying financier, un guide de budgétisation destiné aux ONG, la démocratie ouverte à tous, et la cyber-législation.

Type d'outils : Procédure

Disponibilité : Documents pdf ou Word téléchargeables **** Ressources pratiques**

Commonwealth Human Rights Initiative

www.humanrightsinitiative.org/

Description du contenu utilitaire – La section du site Web traitant des publications offre des conseils sur des questions

cruciales telles que le droit à l'information (y compris une discussion de la Loi sur la liberté d'information qui existe désormais dans plusieurs pays du Commonwealth), le constitutionnalisme et la réforme de la police. Les outils les plus pragmatiques – manuels sur le droit de vote, que faire en cas d'arrestation, etc. – ont trait à l'Inde.

Type d'outils : Procédure

Disponibilité : Téléchargement direct au format pdf

Connecticut Nonprofit Information Network

www.ctnonprofits.org/default.asp > NonProfit Toolkits

Description du contenu utilitaire –

Trousses à outils sans but lucratif, principalement destinées aux États-Unis. On y trouvera un *Advocacy and Lobbying Toolkit* (les principes de base de l'activisme, à faire et ne pas faire, des spécimens de lettre, des conseils pour des relations efficaces avec le public et les médias) et un *Free Complete Toolkit for Boards* (une vue d'ensemble des attributions et des responsabilités d'un conseil d'administration, ressources humaines, comités et réunions réussies, évaluation).

Type d'outils : Procédure

Disponibilité : Documents pdf ou Word téléchargeables

Dev-Zone

www.dev-zone.org/index.html > Knowledge Centre

Description du contenu utilitaire – Les catégories de ce "Centre de connaissances" sont les pratiques de développement ; catastrophes et urgences ; économie ; environnement ; événements ; alimentation et agriculture ; spécificité des sexes ; mondialisation ; santé et démographie ; droits de l'homme ; savoir et information ; organisations ; gros plan sur le Pacifique ; paix et conflit ; pauvreté ; culture et société et questions liées aux femmes. Chaque rubrique contient des outils et des liens vers d'autres sites Web. L'utilitaire de recherche vous aide à naviguer dans ce très grand site.

Type d'outils : Procédure et Descriptif

Disponibilité : Documents pdf téléchargeables depuis ce site ou depuis d'autres sites accessibles par un lien

Education and Training Unit (ETU)

www.etu.org.za/ >

Community Organisers' Toolbox

Description du contenu utilitaire – Cette boîte à outils des organisateurs communautaires s'articule autour des en-têtes suivantes : travaux au sein des communautés (travaux externes) ; création d'une organisation solide (travaux internes) ; compétences administratives ; administration locale en Afrique du Sud ; informatique ; gestion financière ; VIH/SIDA et enfin conseil para-juridique. Chacun de ces guides est divisé en un certain nombre d'outils de moindre taille (entre un et onze). Pour faciliter la consultation, chaque outil commence par une rubrique "What is in this guide?" qui énumère les points abordés. Ces outils sont rédigés dans un anglais simple et concis. Toutefois, une partie de l'information s'applique spécifiquement à l'Afrique du Sud.

Type d'outils : Procédure

Disponibilité : Pages Web téléchargeables

**** Ressources pratiques**

ELDIS

www.eldis.org/

Description du contenu utilitaire – Ce site renferme une mine d'informations bien structurées. Cliquez sur Manuals & Toolkits pour accéder à une liste de rubriques pour lesquelles il existe une trousse à outils, notamment : la gestion des organisations non gouvernementales/communautaires, la participation, les enfants, la sylviculture, la gouvernance, l'évaluation de la pauvreté, comment concevoir un projet et la construction de sites Web. Les manuels et trousse à outils pertinents sont indiqués sous chaque rubrique, en précisant le nom de l'auteur, l'organisation et un descriptif sommaire ; il est aussi possible d'obtenir plus de détails, le résumé d'un chapitre ou d'une section ou encore le texte intégral. Ce site est vivement recommandé à tous les praticiens en quête d'outils.

Types d'outils : Procédure

Disponibilité : Accessibles à partir de liens vers des documents téléchargeables

**** Ressources pratiques**

Empowerment Zone

www.empowermentzone.com/

Description du contenu utilitaire – Ce site renferme une myriade de liens vers des ressources regroupées sous différentes catégories, à savoir Politiques (accent mis sur les travaux de plaidoyer, la législation américaine et les handicapés), Emploi (droits salariaux et conseils aux employés), Technologie (outils informatiques) et Divers (y compris la santé, le logement, les questions raciales et l'égalité des sexes).

Type d'outils : Procédure et Descriptif

Disponibilité : Combinaison de documents téléchargeables et de liens vers d'autres sites Web

Environmental Justice Foundation

www.ejfoundation.org/index.html >

Training > EJF Training Manuals

Description du contenu utilitaire – Le

manuel de plaidoyer ou *Advocacy Manual* aborde comment réussir les travaux de plaidoyer par la définition d'objectifs et d'une audience cible ; l'élaboration d'une stratégie efficace ; l'exploitation des informations ; le lobbying ; et une liste de contrôle des travaux de plaidoyer. Quant au manuel *Internet for Activists*, il explique comment utiliser l'Internet comme outil de campagne et il décritique les pages Web ; le courrier électronique ; les moteurs de recherche, y compris Google ; les forums de discussion, etc. Il comprend un répertoire de sites Internet utiles. Il est donné différents exemples de pages Web avec une explication détaillée des boutons et des fenêtres. Il existe aussi des manuels sur les recherches sédentaires, les recherches de terrain, les systèmes GPS, les médias, la photographie et la vidéo.

Type d'outils : Procédure

Disponibilité : Documents pdf téléchargeables

**** Ressources pratiques**

Environmental Protection Agency

www.epa.gov/ > Quick Finder

Description du contenu utilitaire – Une longue liste de rubriques figure sur la page d'accueil de ce site Web (cliquez sur More

dans le QuickFinder). La rubrique Ecosystèmes renferme un lien vers des pages Web recommandées appelées Protection communautaire de l'environnement (CBEP) qui vous propose une option de menu Tools (Outils). Parmi ceux-ci figurent des outils sur les écosystèmes, l'économie, la dimension humaine et des outils intégrés, à caractère souvent très scientifique par ex. les programmes de vérification des technologies environnementales ou les systèmes d'informations géographiques (SIG). Il s'agit d'un site Web du gouvernement américain principalement axé sur les procédures et politiques locales.

Type d'outils : Descriptif

Disponibilité : Documents téléchargeables

Fairness and Accuracy in Reporting

www.fair.org/index.html > Activism

Description du contenu utilitaire – Le *Media Activism Kit* comprend les articles suivants : comment détecter les préjugés dans les reportages des médias ; comment communiquer avec les journalistes ; comment écrire un courrier à un rédacteur ou rédiger une tribune ; comment organiser une manifestation, une joute oratoire ou promouvoir des programmes télévisés ; ainsi qu'une description du milieu des médias – les dix plus gros groupes médiatiques au monde. Les articles sont rédigés dans un anglais très pragmatique, avec une certaine prédilection pour les questions ayant trait aux Etats-Unis.

Type d'outils : Procédure

Disponibilité : Documents html pouvant être sauvegardés

Global Development Network

www.gdnet.org/index.html >

Online Services > Toolkits

Description du contenu utilitaire – L'outil *Proposal Writing and Fundraising* se compose de six sections : avant de commencer ; la rédaction de proposition ; la budgétisation ; un guide à l'intention des bailleurs de fonds ; les perceptions institutionnelles ; et les jeux de relations. Il est basé sur des interviews avec des agents du développement à travers le monde et chaque section renferme des liens utiles ("*useful links*"). L'autre outil s'appelle *Disseminating Research Online*.

Type d'outils : Procédure

Disponibilité : Documents html pouvant être sauvegardés

Global Witness

www.globalwitness.org

> Monitoring > Research

Description du contenu utilitaire –

Le guide de l'observation indépendante des forêts (*Guide to Independent Forest Monitoring - IFM*) explique en quoi consiste le projet IFM, comment il fonctionne et comment il peut servir à combattre l'abattage illégal et à promouvoir une meilleure gouvernance dans le secteur forestier.

Type d'outils : Procédure

Disponibilité : Disponible début 2005

GRC Exchange

www.grc-exchange.org/info_data/index.html

Description du contenu utilitaire –

Il s'agit d'une base de données dotée d'une puissante fonction de recherche où sont regroupés maints documents ayant trait à la gouvernance dans le développement. Certains documents mettent en valeur des outils de gouvernance sous différents thèmes tels que la reddition de comptes, la participation, la prévention des conflits, etc.

Type d'outils : Descriptif

Disponibilité : Combinaison de documents pdf téléchargeables et de liens vers d'autres sites Web

Green Media Toolshed

www.greenmediatoolshed.org/ > Tools

(faire défiler l'écran vers le bas pour trouver l'onglet Tools)

Description du contenu utilitaire – Les outils sont conçus pour aider les groupes travaillant sur l'environnement à mieux faire passer leur message auprès du public par le biais des médias. Ils comprennent une base de données de personnes à contacter dans les médias (pour les Etats-Unis uniquement), un système de gestion d'images, une banque de sondages pour aider les organisations à accéder aux sondages de l'opinion publique, une bibliothèque de fiches techniques, des clips vidéo et des fichiers numériques, un outil de formation aux techniques médiatiques, un outil de gestion de campagne

et un Profil des utilisateurs afin de voir comment les autres membres se servent des outils. Bien que cette organisation soit basée aux Etats-Unis, certains outils de ce site pourront aussi être utiles aux personnes travaillant dans d'autres pays.

Type d'outils : Procédure, Descriptif et conseils en ligne

Disponibilité : Outils uniquement accessibles aux membres – il faut compléter un formulaire d'inscription en ligne (gratuit)

GTZ Mainstreaming Participation Project

www.gtz.de/participation/english/index.html > Literature > Tools, Methods and Procedures

Description du contenu utilitaire – Le *Field Guide for Participatory Needs Assessment* décrit un certain nombre

d'outils d'analyse participative des besoins au niveau du village : animation par le biais de jeux de rôle et d'interviews semi-structurées ; promenades dans le village ; plans de ressource ; analyse de problème à l'échelle communautaire ; analyse institutionnelle ; analyse SWOT ; identification des groupes vulnérables ; analyse de problème avec des groupes vulnérables ; et formation de groupes d'action. Chaque outil est structuré ainsi : description ; objectifs ; activités ; acteurs/responsabilités ; temps passé ; et commentaires/suggestions. La boîte à question (*Issue Box*) sur la page d'accueil fournit des éclaircissements sur certains termes et concepts tels que la démarginalisation, l'habilitation, la croissance propice aux pauvres, la subsidiarité et le renforcement des capacités.

Type d'outils : Procédure

Disponibilité : Documents pdf téléchargeables

Integrated Approaches to Participatory Development

www.iapad.org/

Description du contenu utilitaire – Ce site met l'accent sur la cartographie participative, y compris les SIG et la cartographie tridimensionnelle. Dans les publications gratuites (*Free Publications*) figure un manuel sur la modélisation participative en trois dimensions pour la gestion des ressources naturelles intitulé *Manual on 3D Participatory Modelling for NRM*.

Type d'outils : Descriptif plus quelques Procédures

Disponibilité : Documents pdf téléchargeables ou page Web (html) pouvant être sauvegardées

International Food Policy Research Institute

www.ifpri.org/ > Training > Training Materials

Description du contenu utilitaire – Le site propose 11 guides techniques. Le premier est une introduction aux questions touchant à la sécurité alimentaire et une brève description des dix autres guides : les cyberdonnées sur l'alimentation et la sécurité nutritionnelle ; le logiciel CART de classification par arbre de décision ; l'utilisation du logiciel Epi Map ; l'évaluation des dimensions nutritionnelles de la sécurité alimentaire du foyer ; les méthodes d'évaluation rapide des programmes de sécurité alimentaire ; le choix des indicateurs de sécurité alimentaire des ménages ; l'échantillonnage de suivi et d'évaluation ; la définition de cibles ; la conception de méthodes de suivi et d'évaluation ; et la conception d'accords institutionnels afin de maximiser la sécurité alimentaire. La section Training Materials comprend des articles, des supports de cours et des rapports sur les politiques agricoles ; les concepts économiques ; les politiques alimentaires et nutritionnelles ; la pauvreté ; la rédaction de propositions de recherches en politique ; les politiques liées aux ressources et à l'environnement et d'autres sujets divers. Certaines publications sont aussi disponibles en français et en espagnol.

Type d'outils : Descriptif

Disponibilité : Documents pdf téléchargeables

International Institute for Rural Reconstruction

www.iirr.org > Publications / Catalog > On-line publications

Description du contenu utilitaire – Le *Sustainable Agriculture Extension Manual* comprend des chapitres sur le crédit et la commercialisation, l'occupation des sols, la spécificité des sexes, la fertilité du sol, l'agriculture et l'élevage, et chacun de ces chapitres est à son tour sub-divisé. Ce manuel se penche sur les difficultés, les solutions et

des études de cas réalisées en Afrique australe et orientale. En suivant le chemin d'accès Publications > Free Publications, le lecteur trouvera un kit d'information intitulé *Environment, Agriculture and NRM: Basic Concepts and Ideas for Action*, destiné aux étudiants, aux formateurs et aux décideurs. La section Publication & Communication (dans la liste figurant sur la gauche de la page d'accueil) présente des publications classées par thème, notamment la gestion des ressources naturelles, l'égalité des sexes et le savoir autochtone. Ce site Web existe aussi en espagnol.

Type d'outils : Procédure

Disponibilité : Les documents qui figurent dans la section On-line Publications sont téléchargeables, sinon ils doivent être commandés

International Institute for Sustainable Development

www.iisd.org/ > Measurement and assessment > Capacity development

Description du contenu utilitaire –

Le manuel de formation *Capacity Building for Integrated Environmental Assessment and Reporting* s'adresse aux experts techniques de haut niveau au sein des agences gouvernementales qui rendent compte aux décideurs. Il porte sur les cadres d'analyse du reporting environnemental et sur l'évaluation de l'état de l'environnement, la politique environnementale et les scénarios futurs.

Type d'outils : Procédure et Descriptif

Disponibilité : Documents pdf téléchargeables

Kabissa

www.kabissa.org/ > Time to get online

Description du contenu utilitaire – *Time to Get Online* est rédigé par cette ONG ouest-africaine pour aider les autres ONG et les organisations communautaires à réaliser l'importance de l'Internet comme source d'information et de communication moins chère, plus rapide, plus simple et plus fiable. Le document va des connaissances élémentaires (par ex. comment trouver un ordinateur connecté à l'Internet) aux travaux de plaidoyer à partir de l'Internet. Il présente des exemples pratiques décrivant comment se servir du courrier électronique, de Google, des pages Web, des forums de discussion et des bulletins électroniques et

discute comment construire un site Web et où trouver une assistance en ligne. Cette ressource est aussi disponible en français.

Type d'outils : Procédure

Disponibilité : Document pdf téléchargeable

Livelihoods Connect

www.livelihoods.org/index.html >

Sustainable Livelihoods Toolbox

Description du contenu utilitaire – La boîte à outils sur les moyens de subsistance durables comprend sept sections : Politiques, institutions et processus ; Identification et conception de programme ; Planification de nouveaux projets ; Examen des projets existants ; Suivi et évaluation ; Méthodes de travail ; Aide à la formation. Chaque section renferme un certain nombre d'outils succincts et pratiques pour aider à résoudre des questions allant de l'analyse des politiques aux partenariats performants, en passant par les techniques de planification et d'expertise. Il s'agit d'un site interactif et participatif qui invite les usagers à proposer de nouveaux outils.

Type d'outils : Procédure et Descriptif

Disponibilité : Documents Word téléchargeables depuis ce site Web ou depuis d'autres sites accessibles par lien

**** Ressources pratiques**

M and E News

www.mande.co.uk/

Description du contenu utilitaire – Ce site de suivi et d'évaluation contient des informations réparties sous les intitulés Événements (*Coming events*), Travaux en cours (*Work in progress*), Nouveaux documents (*New documents*), Livres signalés (*Books noted*) et Editorial (*Editorial*). Des outils figurent dans chacune de ces sections ou sont accessibles par le biais de la fonction de recherche : tapez "toolbox" ou "guide" ou encore "handbook". L'information est touffue et nécessite une recherche poussée mais des outils sont disponibles. Le site renferme aussi des liens vers d'autres pages de suivi et d'évaluation.

Type d'outils : Procédure et Descriptif

Disponibilité : Documents téléchargeables depuis ce site Web ou depuis d'autres sites accessibles par lien

Massachusetts Institute of Technology (MIT) Open Courseware
<http://ocw.mit.edu/index.html>

Description du contenu utilitaire – Accès gratuit à des supports de cours de qualité du MIT pour étudiants en licence et post-licence sur une foule de sujets, y compris les relations entre l'homme et l'environnement, les sciences politiques et l'administration. Il existe également des supports de cours en espagnol et en portugais.

Type d'outils : Descriptif (supports de cours universitaires)

Disponibilité : Documents pdf et Word téléchargeables

MekongInfo Resource Gallery

www.mekonginfo.org/ > Resource Gallery

Description du contenu utilitaire – Ensembles de lignes directrices et autres outils recueillis auprès d'une grande variété d'organisations et structurés en quatre sous-titres : Cogestion des ressources naturelles, Foresterie communautaire, Information et Communications et Gestion foncière. Les outils comprennent des procédures sur la microfinance, les stratégies d'information performantes et la planification foncière participative. Le fonds documentaire en ligne de MekongInfo renferme plus de 2300 documents en version intégrale ou abrégée, plus particulièrement axés sur le bassin du Mekong et l'Asie continentale du sud-est, mais aussi beaucoup de ressources d'une pertinence universelle.

Type d'outils : Procédure et Descriptif

Disponibilité : Pour accéder à la plupart des documents, il est nécessaire de s'inscrire (inscription simple et gratuite)

MicroSave-Africa

www.microsaveafrica.com/home.asp?ID=15
> Toolkits

Description du contenu utilitaire – Ce site offre un certain nombre d'outils, notamment sur la cartographie de processus ; les études de marché ; la détermination des coûts et des prix ; la création de programmes d'intéressement du personnel. Bien que ces outils soient pratiques, certains nécessitent des calculs complexes et des procédures de création de scénario. Il s'adresse au personnel et aux formateurs d'organismes de microfinance.

Type d'outils : Procédure

Disponibilité : Documents Word téléchargeables

New Tactics in Human Rights

www.newtactics.org/main.php > Tools for Action

Description du contenu utilitaire –

Les *Tactical Notebooks* sont des descriptifs individuels de processus qui forcent la reconnaissance des droits de l'homme : comment la tactique a-t-elle été mise en œuvre et quels problèmes a présenté son utilisation. Les exemples abordent des sujet variés allant de l'établissement d'un dialogue avec les agents gouvernementaux russes à la promotion du professionnalisme au sein des forces de police du Liberia. Le site offre des fonctions de navigation et de recherche par mots clés. Le manuel *New Tactics Workbook* décrit comment et pourquoi diverses tactiques donnent de bons résultats en citant des exemples d'utilisation : tactiques de prévention ; tactiques d'intervention ; tactiques de restauration ; création d'une culture et d'institutions pour la promotion des droits de l'homme ; et des ressources supplémentaires, y compris un sommaire de toutes les tactiques abordées.

Type d'outils : Descriptif

Disponibilité : Documents pdf téléchargeables

NRMChangelinks

<http://nrm.massey.ac.nz/changelinks/>

Description du contenu utilitaire – Ce site est vaste et contient des liens vers d'autres sites, organisations et articles. De nombreuses rubriques sont disponibles : développement durable et environnement ; renforcement des capacités (notamment le capital social) ; apprentissage et changement ; gestion adaptative ; planification et gestion en participation ; suivi et évaluation participatifs ; des ressources générales sur la participation ; la gestion des connaissances et de l'information ; les modèles intégrés ; la gestion des conflits ; la recherche-action ; la croissance individuelle et le changement ; et des documents sur site. Le site propose également une section pour apprendre à exploiter au mieux l'Internet. Sous chaque rubrique figurent une explication succincte du concept et des liens vers des articles, des organisations, des organismes de recherche ou d'autres options de menu. La localisation d'outils peut s'avérer laborieuse mais la

majeure partie des informations contenues sur ce site peuvent être assimilées à des outils. C'est sans doute un point de départ judicieux pour la personne à la recherche d'un outil spécifique.

Type d'outils : Procédure et Descriptif

Disponibilité : Documents téléchargeables depuis ce site Web ou depuis d'autres sites accessibles par lien

**** Ressources pratiques**

Pact

www.pactworld.org > Learning Resources

Description du contenu utilitaire – Parmi les outils de Pact figurent différents guides et manuels *Advocacy Handbook: a Practical Guide to Increasing Democracy in Cambodia* ; *Media Guide: a Handbook for Tanzanian Civil Society* ; *Legislative Road Map: a Guide for Civil Society Organisations in Tanzania* et *Survival is the First Freedom: Applying Democracy and Governance Approaches to HIV/AIDS work*. Pact compte six domaines de programme : le renforcement de la démocratie, la gouvernance et la société civile ; VIH/ SIDA ; l'amélioration des moyens de subsistance ; les efforts de paix ; la gestion communautaire des ressources naturelles ; et l'équité et l'habilitation. Dans chacun de ces domaines de programme figure une section intitulée Tools and Products, mais ces ressources ne sont pas téléchargeables.

Type d'outils : Procédure

Disponibilité : Documents pdf téléchargeables et/ou informations sur la personne à contacter

Participation Resource Centre

www.ids.ac.uk/ids/particip/information/index.html

Description du contenu utilitaire – Servez-vous de la fonction de recherche ou de survol de la section Participation pour consulter tout un ensemble de guides, d'idées d'action ou de conseils sur des techniques spécifiques à utiliser dans des activités participatives de toutes sortes. Le matériel provient d'une foule d'organisations de recherche et d'application sur le terrain aux quatre coins du monde. Le Centre comprend aussi une série de notes d'IDS et de synthèses politiques sur le pourquoi et le comment de la participation, ainsi que des liens vers divers groupes de recherche au sein d'IDS. L'un

d'entre eux, Bridge, offre divers dossiers d'informations actualisés sur la spécificité des sexes en matière de citoyenneté, les conflits armés, le VIH/SIDA, la budgétisation, le changement culturel, la participation et les technologies d'information et de communication.

Type d'outils : Procédure et Descriptif
Disponibilité : Téléchargement direct et liens vers d'autres sites

**** Ressources pratiques**

People and Forests at the FAO

[FAO - Forêts et population]

www.fao.org/forestry/index.jsp > Forêts et population > Démarche participative > Publications

Description du contenu utilitaire –

Les Manuels de terrain sur la sylviculture communautaire comprennent les documents suivants : une Boîte à outils de la communauté sur le diagnostic, le suivi et l'évaluation participatifs, qui renferme 23 outils pratiques ; droits fonciers et propriété de l'arbre et de la terre : outils de diagnostic rapide, y compris la collecte d'information dans ce domaine concernant les aspects physiques, l'utilisation et la gestion des ressources. La liste des publications peut être structurée par collection ou par sujet, y compris l'analyse du genre et la gestion des conflits. Le Document de référence pour le financement de la gestion durable des forêts sous l'égide du Partenariat de collaboration sur les forêts est une base de données sur les sources mondiales de financement qui est accessible en cliquant sur Ressources > Bases de données > Sources de financement.

Type d'outils : Descriptif plus quelques Procédures

Disponibilité : Documents pdf téléchargeables

Reflect

www.reflect-action.org/ > Reflect resources

Description du contenu utilitaire –

Le manuel *Reflect Mother Manual* donne des conseils pour la production d'un manuel d'alphabétisation des adultes. Les milieux d'alphabétisation mettent au point leurs propres supports, qu'il s'agisse de cartes, calendriers, tableaux ou schémas, représentant une analyse détaillée de leur communauté. Le manuel décrit la recherche documentaire requise ; l'élaboration d'un manuel destiné à

l'animateur local ; la production de fiches visuelles ; le recrutement et la formation de formateurs ; le suivi et l'évaluation ; l'utilisation du matériel des participants à des fins de planification ; et il présente des spécimens de supports graphiques. Le site explique comment adapter le manuel à différents contextes : zones urbaines ; communautés piscicoles ; communautés pastorales ; réfugiés et enfants. La section Communication and Power rassemble des contributions du monde entier et la rubrique Evaluations of Reflect ouvre de nouvelles perspectives. Ce site Web est disponible en anglais et en espagnol.

Type d'outils : Procédure

Disponibilité : Documents pdf téléchargeables

**** Ressources pratiques**

Regional Community Forest Training Centre for Asia and the Pacific

www.recoftc.org > Resource Centre

Description du contenu utilitaire –

Le manuel *Community-Based Tourism for Conservation and Development* est destiné aux formateurs et il comprend des opuscules, des études de cas et des articles dans un cadre d'apprentissage par la pratique. Le document *The Art of Building Facilitation Capacities* facilite l'identification, l'analyse et la résolution de problèmes ainsi que les processus de prise de décision. Une vidéo de formation et un CD auto-didacticiel accompagnent le manuel. Le Resource Centre renferme une section consacrée aux opportunités de financement. Les comptes rendus d'atelier et de formation (*Training and Workshop*) sont accessibles en cliquant sur Regional Services > Publication and Materials et visent à mettre en commun les processus et les enseignements tirés des ateliers de façon à ce que d'autres praticiens puissent les adapter à leurs circonstances propres. Cette série comprend divers thèmes, notamment : les méthodes participatives, les critères et indicateurs, l'aménagement forestier, les réseaux de soutien et les compétences d'analyse et de rédaction.

Type d'outils : Procédure

Disponibilité : Les manuels sont payants ; la série de comptes rendus est constituée de documents pdf téléchargeables

**** Ressources pratiques**

Resources Centre for Participatory Learning and Action

www.rcpla.org/ > Publications

Description du contenu utilitaire –

Le manuel *Participatory Learning and Action: A Trainer's Guide* aborde l'enseignement pour adultes ; les compétences d'animation ; la dynamique de groupe ; l'apprentissage participatif par l'action ; la formation par atelier et sur le terrain ; l'organisation d'ateliers, y compris l'évaluation postérieure à la formation ; et des détails sur 101 jeux et exercices interactifs de formation. Le bulletin trimestriel *Nepal Participatory Action Network's Participatory Development Magazines* est publié en népalais plus une synthèse annuelle en anglais ; il sert de tribune de discussion. Le manuel *Participatory Workshops: A Source Book of 21 Ideas and Activities* donne des conseils pratiques sur la gestion d'atelier.

Type d'outils : Procédure

Disponibilité : En vente à partir de sites Web accessibles par lien

Save the Children Alliance

www.savethechildren.net/alliance/index.html > Resources > Publications > General publications

Description du contenu utilitaire –

Le Petit guide à l'usage de ceux qui veulent consulter les enfants - Recueil de bonnes pratiques est un ouvrage qui étudie comment faire participer les enfants aux débats portant sur ce que peuvent faire les adultes pour améliorer leur existence. Il se penche sur la question de savoir s'il est vraiment nécessaire de consulter les enfants ; comment prendre un bon départ ; comment préparer et planifier une réunion avec les enfants ; le rôle des adultes dans l'émergence d'un climat propice à la participation ; et d'autres sources d'informations. Ce Guide existe aussi en anglais et en espagnol.

Type d'outils : procédure

Disponibilité : Documents pdf téléchargeables

Asdi, l'agence suédoise de développement international

www.sida.se/Sida/jsp/polopoly.jsp?d=2263 > Evaluations > Evaluation Manual

Description du contenu utilitaire –

Looking Back, Moving Forward est le manuel d'évaluation de l'agence suédoise. La première partie aborde les concepts et les enjeux et

renferme des encadrés très utiles qui considèrent différentes idées d'évaluation, telles que les niveaux de suivi et la notion d'étude de base. La deuxième partie décrit la procédure d'évaluation étape par étape et, pour chacune, elle présente une brève liste de contrôle des points à prendre en compte.

Type d'outils : Descriptif et Procédure

Disponibilité : Document pdf téléchargeable

Siyanda

www.siyanda.org/index.htm >
Quick Guide - View Archive

Description du contenu utilitaire –

Chaque mois, un nouveau sujet est abordé en détail et en offrant des outils, des conseils, des guides et rapports sur le lien entre le sujet abordé et la généralisation de l'analyse selon le genre, par exemple, le suivi et l'évaluation, l'eau, et l'OMC. Il est également prévu une fonction de recherche : tapez "toolbox" ou "guide" ou "handbook" pour obtenir une liste de ressources, allant des budgets de l'administration centrale aux initiatives au niveau local.

Type d'outils : Procédure

Disponibilité : Documents téléchargeables par le biais de liens à partir de ce site

Social Change Media

<http://media.socialchange.net.au/> >
Campaign Resources

Description du contenu utilitaire –

Le document *Communications Planning*, conçu pour un public australien, examine de plus près ce que l'on attend d'un plan de communications, comment motiver tout le personnel pour réussir, comment cibler les publications et procéder à l'évaluation. *7 Steps for Social Change* est un article qui suggère un modèle de changement de comportement. *Making Reader Friendly Publications* se penche sur la conception de publications en mettant les besoins du public cible au cœur du processus. Le document dispense des conseils pour mieux cerner le public cible, décider du contenu, insérer des éléments visuels, réviser le texte ; il donne des astuces de rédaction, décrit les pièges d'un langage sexiste ou discriminatoire, la conception graphique et les relations avec les imprimeurs. *Tips for Using the Media Social Marketing Guides* est une liste détaillée de guides et de ressources téléchargeables.

Type d'outils : Procédure

Disponibilité : Disponibles sous forme de documents html pouvant être sauvegardés

Strategies for Hope – Stratégies pour l'espoir

www.stratshope.org/z-index.htm > Formation

Description du contenu utilitaire –

Parcours est un programme de formation sur le VIH/SIDA, les questions liées aux spécificités des sexes, le relationnel et les techniques de communication qui vise à équiper les animateurs pour qu'ils puissent gérer des ateliers de 60 heures afin d'aider des individus ou des communautés à changer leur comportement, en mettant l'accent sur la vulnérabilité des femmes et des jeunes dans la prise de décision concernant leur sexualité. Les ateliers abordent différents thèmes : la communication ; nos perceptions ; l'amour ; les préjugés ; les préservatifs ; les autres options et stratégies ; l'affirmation du moi ; les techniques d'appui du changement de comportement ; l'avenir. Des supports didactiques et des vidéos sont fournis. Ce programme est disponible en anglais sous le titre *Stepping Stones*.

Type d'outils : Procédure

Disponibilité : En vente

SurveyMonkey

www.surveymonkey.com

Description du contenu utilitaire – Outil destiné à concevoir et à administrer des enquêtes électroniques personnalisées pour une multitude d'applications, qu'il s'agisse de sonder les opinions et les préférences des usagers ou de passer en revue des politiques et programmes.

Type d'outils : procédure

Disponibilité : Les usagers doivent payer un droit d'abonnement pour utiliser le service

**** Ressources pratiques**

Sustainable Development Department of the FAO

Département du développement durable de la FAO

www.fao.org/waicent/faoinfo/sustdev/PEdef_fr.htm

Description du contenu utilitaire –

Les publications de la page d'accueil sont classées en différentes sections : Genre et développement, Participation, Population et Moyens d'existence durables. Les outils et guides de référence donnent des conseils sur des sujets qui vont de la gestion des systèmes de microfinance aux techniques agricoles. Dans la section Autres sites Web > Links Project (à savoir genre, biodiversité et systèmes de savoir local pour la sécurité alimentaire)>

Ressources> Supports de formation disponibles figurent différents guides et outils sur le genre, les connaissances locales et la biodiversité. Dans la section Autres sites Web > Le programme ASEG > Publications figurent des documents d'information, des guides d'application et des guides sectoriels et thématiques. Ces documents ont un caractère très pragmatique et comprennent de nombreux outils sur des sujets comme l'irrigation, l'enregistrement des connaissances autochtones et la gestion des ressources phylogénétiques.

Type d'outils : Procédure plus quelques Descriptif

Disponibilité : Documents pdf téléchargeables

**** Ressources pratiques**

The Communication Initiative

www.comminit.com/index.html

Description du contenu utilitaire – Les outils proposés concernent des stratégies de communication sur une vaste gamme de sujets, y compris la santé, la formation, le journalisme et la participation. L'accent est mis sur le VIH/SIDA. Une recherche sur le thème "Toolkit" donne 76 résultats et une autre sur "Manual" donne 322 entrées. Sous > Materials figure une liste alphabétique. Les points focaux (focal points) sur la page d'accueil comprennent des onglets sur les enfants, la radio et l'environnement. The Drum Beat, un bulletin hebdomadaire, traite d'un sujet différent chaque semaine, par exemple la polio, l'Asie de l'Est et du Sud-Est, les conflits et les pièces radiophoniques.

Type d'outils : Procédure

Disponibilité : Documents téléchargeables depuis ce site ou à partir d'autres sites accessibles par lien ; certains documents doivent être achetés.

**** Ressources pratiques**

The Economic and Social Research Foundation

www.esrftz.org/ppa/Index.html >

Documents > Field Guide

Description du contenu utilitaire –

Le manuel *Tanzanian 2002/03 Participatory Poverty Assessment (PPA): Field Guide* sur l'évaluation participative de la pauvreté (EPP) en Tanzanie est divisé en neuf sections : introduction ; thèmes EPP ; le processus de terrain ; la méthodologie EPP ; outils et méthodes ; analyse de l'information ; prise de notes et rédaction de rapports ; composition

de l'équipe et rôles des membres ; synthèses politiques. La Section 5 présente une foule d'informations pratiques sur les méthodologies de recherche participative. Un complément d'information sur le Projet d'évaluation de la pauvreté en Palestine figure sur www.pppap.org/ et le Processus participatif d'évaluation de la pauvreté en Ouganda est décrit à l'adresse suivante www.uppap.or.ug/.

Type d'outils : Procédure

Disponibilité : Document pdf téléchargeable

The Impact Alliance

www.impactalliance.org > Resource Centre

Description du contenu utilitaire – Il s'agit d'un site Web très touffu qui contient une myriade d'informations sous différents intitulés : responsabilisation ; plaidoyer ; démarche de renforcement des capacités ; gestion du changement ; techniques de facilitation ; gestion financière ; renforcement de la gouvernance locale ; VIH/SIDA ; gestion des ressources humaines ; technologie de l'information ; gestion des connaissances ; leadership ; mission et vision ; suivi et évaluation ; renforcement des réseaux ; diagnostic organisationnel ; partenariat ; planification et stratégie ; conception et gestion de projet ; relations publiques ; mobilisation des ressources ; et consolidation d'équipe. Cliquez sur l'une quelconque de ces rubriques pour afficher une description sommaire de la question et trois options : Contacts (Experts), Discussions ou Ressources. Sous l'option Ressources figurent des trousseaux à outils, qu'il faut savoir dénicher, ainsi que des articles et des documents. Certaines des ressources sont disponibles en espagnol et en français.

Type d'outils : Procédure et Descriptif

Disponibilité : Documents pdf téléchargeables depuis ce site Web ou à partir d'autres sites accessibles par lien

The Microfinance Gateway

www.cgap.org/direct/

Description du contenu utilitaire – Les modules de formation (Training Modules) sont destinés au personnel des donateurs et aux gestionnaires qui souhaitent former leurs agents à la microfinance. Trois domaines sont proposés : les éléments du crédit ; la réglementation et la supervision ; et enfin la microfinance et les objectifs du millénaire pour le développement. Chacun de ces modules est assorti de diapositives, de photocopies à

l'intention des participants et de notes destinées aux formateurs. Il existe également une boîte à outils de formation *Training Toolkit*, mais celle-ci ne peut pas être téléchargée directement. *Product Costing*, logiciel trilingue (anglais, espagnol, français) de rationalisation des opérations, est un outil accessible depuis la page d'accueil.

Type d'outils : Procédure et Descriptif

Disponibilité : Document téléchargeable

The Participatory Development Forum

www.pdforum.org/ >

Virtual Resource Centre > PD Resource Library

Description du contenu utilitaire – *Who Are the Question-Makers? A Participatory Evaluation Handbook* est un manuel de formation. Les participants consultent une étude de cas réelle et son évaluation puis ils débattent de diverses questions concernant : les parties prenantes ; les travaux préparatoires ; la collecte des données ; les questions de processus et les problèmes d'action pour finalement arriver à mieux maîtriser comment améliorer l'évaluation participative. *Gender and Decision-making: Kenya Case Study* renferme trois exercices participatifs : la prise de décision concernant les actifs ; qui doit assumer la responsabilité de couvrir les besoins familiaux ; et la décision d'avoir des enfants. Il existe d'autres outils et de nombreux rapports et études de cas sur ce site.

Type d'outils : Procédure et Descriptif

Disponibilité : Documents téléchargeables

The Public Affairs Centre

www.pacindia.org/ > Report Cards

Description du contenu utilitaire – Les Report Cards sont un ensemble des notations du public sur la qualité des services publics, sur la base de sondages aléatoires auprès des usagers en Inde, en tenant compte des critères suivants : disponibilité du service, usage, satisfaction, normes de service, problèmes majeurs avec le service, efficacité des systèmes de recours en cas de plainte et corruption. Le modèle de Report Card a également été appliqué aux services de santé publique dans les hôpitaux, à la fourniture de services éducatifs dans les écoles publiques, à déterminer l'impact des technologies de l'information et des systèmes d'irrigation. Les Report Cards peuvent servir à créer un consensus sur le diagnostic des problèmes et sur les principales réformes requises.

Type d'outils : Descriptif

Disponibilité : Les Report Cards sont simplement décrites en détail ; elles ne sont pas prêtes à l'emploi par les usagers.

Toolkit Citizen Participation

www.toolkitparticipation.nl/index.php

Description du contenu utilitaire –

Ce site trilingue (anglais, français, espagnol) présente des exemples d'individus ou d'organisations à travers le monde qui tentent d'améliorer leur moyens de subsistance, leur environnement ou leur pouvoir de décision. Chaque outil comprend un arrière-plan (question examinée, objectif, initiateurs, acteurs) ; point de départ ; approche ; outils de participation ; leçons tirées et contacts. Le site propose aussi une fonction de recherche par région, gamme (du village à la métropole), thème (focus) et acteurs.

Type d'outils : Descriptif

Disponibilité : Pages Web (html) pouvant être sauvegardées

**** Ressources pratiques**

Tools for organisers, activists, educators and other hell-raisers

www.casagordita.com/tools.htm

Description du contenu utilitaire –

Site Web privé qui contient quatre sections d'outils sous les intitulés suivants : *Organising 101* – ou mise sur pied et gestion d'un groupe ; *Management 201* – ou réussir à faire bouger les choses ; *Hell-Raising 301* – ou comment changer le monde à vos heures perdues et *Consciousness-Raising 499* – Rubriques spéciales. Les outils présentés sont le plus souvent tirés d'une expérience glanée aux États-Unis mais ils sont suffisamment variés pour offrir de précieux conseils et astuces qui peuvent s'appliquer ailleurs.

Type d'outils : Procédure et Descriptif

Disponibilité : Liens vers d'autres sites Web

Transparency International

www.transparency.org/toolkits

Description du contenu utilitaire – La

trousse *Corruption Fighters' Tool Kit* comprend une description des outils anti-corruption et propices à la transparence qui ont été appliqués dans divers pays à travers le monde. Les outils sont classés en sept domaines : i) sensibilisation ; ii) achats publics ; iii) campagnes électorales ; iv) accès à l'information ; v) institutions publiques ; vi) déontologie des affaires ; vii) diagnostics. Chacun de ces outils

est exposé selon le même format : i) une fiche de synthèse avec le nom de l'outil et une brève description, l'organisation responsable, les problèmes abordés par l'outil, les domaines de travail, la date de mise en œuvre de l'outil et les coordonnées d'un responsable ; ii) objectifs ; iii) contexte ; iv) mise en œuvre ; v) résultats ; vi) recommandations.

Type d'outils : Descriptif

Disponibilité : Documents pdf téléchargeables

World Bank Operations Evaluation Department

Département de l'évaluation des opérations de la Banque mondiale

www.worldbank.org/oed/ecdf/

Description du contenu utilitaire – Le document *Suivi et évaluation : quelques outils, méthodes et approches* englobe neuf outils de suivi et d'évaluation ; pour chacun, il décrit brièvement de quoi il s'agit, les applications possibles, les avantages et les inconvénients, le coût, les compétences requises et le temps nécessaire. Les neuf outils sont les suivants : indicateurs de performance ; cadre logique ; évaluation basée sur la théorie ; enquêtes formelles ; méthodes d'évaluation rapide ; méthodes participatives ; enquêtes de suivi des dépenses publiques ; évaluation de l'impact ; et analyse coûts-avantages et coût-efficacité. Ce document existe aussi en anglais et en espagnol. Outre l'anglais, certaines ressources de ce site existent aussi en français, espagnol, portugais et arabe. Parmi les autres outils proposés figurent aussi un *Guide analytique et cadre d'action* (également disponible en anglais et en espagnol) et un *Glossaire des principaux termes sur l'évaluation et la gestion axée sur les résultats* (document trilingue anglais, français et espagnol).

Type d'outils : Descriptif

Disponibilité : Documents pdf téléchargeables

World Neighbors

www.wn.org >Online store

Description du contenu utilitaire – Les outils comprennent une série de guides pratiques et d'enseignements tirés des travaux de terrain, des publications par thème (par ex. environnement, spécificité des sexes,

apprentissage par l'action). Nombre d'entre eux sont aussi disponibles en français et en espagnol. Le guide pratique *A New Weave of Power, People and Politics: the Action Guide for Advocacy and Citizen Participation* (en anglais uniquement) est structuré en trois volets : comprendre la politique, qui explore les concepts, les hypothèses et les valeurs ; la planification du plaidoyer, y compris les temps forts de planification, par ex. l'examen intérieur, la perspective d'ensemble, l'identification des problèmes, l'identification d'ancres politiques ; et enfin les travaux figurant sur ce site, on peut citer *De la base vers le sommet : le renforcement des capacités organisationnelles à travers l'auto-évaluation assistée* (aussi en anglais et en espagnol) et une collection *WN in Action* qui aborde des questions telles que la spécificité des sexes dans les exercices participatifs.

Type d'outils : Procédure et Descriptif

Disponibilité : Quelques documents pdf téléchargeables et d'autres en vente

World Resources Institute

www.wri.org/

Description du contenu utilitaire –

Monitoring for Impact: Lessons on Natural Resource Monitoring from 13 NGOs (Vol 1) donne des informations pratiques basées sur des expériences récentes. *Working 9 to 5 on Climate Change: an Office Guide for People* *Wishing to Reduce CO₂ Emissions in their Place of Work* aborde le soutien organisationnel ; la planification d'un inventaire de bureau ; la collecte des données ; le calcul des émissions ; la définition d'une cible de réduction des émissions ; et la réduction des émissions. Le programme Access Initiative permet aux utilisateurs d'évaluer la mise en œuvre de plusieurs "principes d'accès", comme indiqué sur le CD-ROM: *Assessing access to information, participation, and justice for the environment: A guide.*

Type d'outils : Procédure et Descriptif

Disponibilité : Documents pdf téléchargeables ou en vente dans le cas des versions papier

4.2 Livres

Ci-dessous figure une liste préliminaire des ressources sur papier qui se sont avérées particulièrement utiles pour fournir des outils pratiques et autres suggestions pour surmonter la marginalisation dans la gestion des ressources naturelles. La liste est relativement brève par rapport à celle des sites Web – car les ressources sur papier sont en principe plus difficiles à se procurer, notamment si elles relèvent de la "littérature grise". Toute suggestion d'inclusion sur cette liste sera la bienvenue.

Borrini-Feyerabend, G. (ed). 1997.

Beyond fences: seeking social sustainability in conservation.

Volume 1: A Process Companion et
Volume 2: A Resource Book.

IUCN, Gland, Suisse.

Guide indispensable en deux volumes sur les concepts et les enjeux de la gestion des ressources naturelles socialement durable. Le volume 1 aborde les questions clés, les indicateurs et les options d'action participative, qui traitent des besoins locaux et de la gestion durable. Le volume 2 fournit un ensemble clair et exhaustif de "fichiers conceptuels" (des dynamiques démographiques aux différents styles de gestion), des outils et processus participatifs et des exemples issus du terrain.

Borrini-Feyerabend, G., Pimbert, M., Farvar, T., Kothari, A. et Renard, Y. 2004. **Sharing power: learning by doing in co-management of natural resources throughout the world.** IIED et IUCN/CEESP/CMWG. Cenesta, Téhéran, Iran.

De nombreux conseils pratiques sur la gestion des différents pouvoirs dans la cogestion des ressources naturelles, tels que le développement organisationnel et les différents types d'accord.

Brown, K., Tompkins, E. L. et Adger, W.N. 2002.

Making waves: integrating coastal conservation and development. Earthscan, Londres, UK.

Présente des techniques pratiques pour la négociation de compromis entre parties prenantes.

Chambers, R. 2002.

Participatory workshops: a source-book of 21 sets of ideas and activities. Earthscan, Londres, UK.

Un guide utile et plein d'humour pour l'organisation d'ateliers participatifs.

Himmaty, M. 2002.

Multi-stakeholder processes for governance and sustainability: beyond deadlock and conflict. Earthscan, Londres, UK.

Guide détaillé sur la gestion de tables rondes entre parties conflictuelles, à partir d'une grande variété d'exemples concrets.

Mayers, J. et Bass S. 1999.

Policy that works for forests and people: series overview. Policy that Works for Forests and People Series no. 7. Institut International pour l'Environnement et le Développement, Londres, UK.

Vue d'ensemble très large du fonctionnement des politiques dans la réalité. L'Annexe 1 "Doing policy work" présente une série d'outils pour mieux comprendre les politiques, élaborer des stratégies, analyser et influencer les politiques et surveiller le changement.

Means, K., Josayma, C., Nielsen, E. et Viriyasakultorn, V. 2002.

Community-based forest resource conflict management: a training package.

Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture, Rome, Italie.

Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur la gestion des négociations relatives aux ressources naturelles, les collaborations et les conflits au niveaux locaux. Truffé de conseils, d'exercices et d'études de cas.

Pretty, J., Guijt, I., Thompson, J. et Scoones, I. 1995.

Participatory learning and action: a trainer's guide.

Institut International pour l'Environnement et le Développement, Londres, UK.

Référence détaillée sur l'action et l'apprentissage participatifs. Compagnon idéal de la mine d'expériences et de conseils internationaux que renferme la collection Participatory Learning and Action, publiée sur papier ou téléchargeable au format pdf (www.planotes.org).

Sithole, B. 2002.

Where the power lies: multiple stakeholder politics over natural resources: a participatory methods guide.

Centre de recherche forestière internationale (CIFOR), Bogor, Indonésie.

Livret dépliant en deux parties. La première partie, Making sense of micro-politics in multiple stakeholder groups, est un cadre concis en quatre étapes pour l'analyse des dynamiques de pouvoir au niveau local dans la gestion des ressources naturelles. Description détaillée des principaux enjeux, des approches et de ce qu'il faut rechercher. La deuxième partie, Development of the framework in Zimbabwe, présente une étude de cas instructive.

Thomson, J. et Schoonmaker Freudenberger, J. 1997.

Crafting institutional arrangements for community forestry.

FAO Community Forestry Field Manual 7. Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture, Rome, Italie.

Cadres et listes de contrôle des questions pour comprendre et influencer les institutions locales. Brève annexe sur les outils ERP pertinents.

Sutherland, W. 2003.

The conservation handbook: research, management and policy. Blackwell, Oxford, UK.

Outre des questions techniques touchant à la conservation, cet ouvrage renferme des chapitres pratiques sur la gestion organisationnelle, la collecte de fonds et l'impulsion d'un changement politique et stratégique. Le livre est disponible gratuitement pour les écologistes qui travaillent hors de l'Europe de l'ouest, de l'Amérique du Nord, de l'Australie, de la Nouvelle-Zélande et du Japon (contacter Blackwell).

VeneKlasen, L. et Miller, V. 2002.

A new weave of power, people and politics: the action guide for advocacy and citizen participation.

World Neighbours, USA.

Guide en trois parties pour comprendre le pouvoir, planifier les travaux de plaidoyer et influencer les processus politiques. Truffé de conseils et d'exercices pratiques.

Références citées

Alinsky, S. 1971.

Rules for radicals.

Random House, New York, USA.

Apte, T. 2005.

An Activist Approach to Biodiversity Planning: a handbook of participatory tools used to prepare India's National Biodiversity Strategy and Action Plan.

Institut International pour l'Environnement et le Développement, Londres, UK.

Arendt, H. 1951.

The origins of totalitarianism.

Meridian, New York, USA.

Barkin, D. 2000.

Overcoming the neoliberal paradigm: sustainable popular development.

Journal of Developing Societies 16: 163-170.

Borrini-Feyerabend, G., Pimbert, M., Farvar, T., Kothari, A., et Renard, Y. 2004.

Empowering civil society for policy change. Chapitre 11 en *Sharing power: learning by doing in co-management of natural resources throughout the world.* IIED et IUCN/CEESP/CMWG. Cenesta, Téhéran, Iran.

Boulding, K. 1989.

Three faces of power.

Sage Publications, Newbury Park, USA.

Bratton, M. 1994.

Peasant and state relations in post-colonial Africa: patterns of engagement and disengagement.

Chapitre 9 en Migdal, J.S., Kohli, A. et Shue, V. (eds) *State power and social force: domination and transformation in the third world.*

Cambridge University Press, Cambridge, UK.

Campos, M., Francis, M. et Merry, F. 2005.

Stronger by association: improving the understanding of how forest-resource based SME associations in Brazil can benefit the poor.

Rapport préparé en association avec l'Institut International pour l'Environnement et le Développement, UK. Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (IPAM), Belém, Brésil.

Carr-Harris, J. 2005.

Struggle-Dialogue: tools for land movements in India.

Rapport préparé en association avec l'Institut International pour l'Environnement et le Développement, UK. Ekta Parishad, New Delhi, Inde.

Carter, J., Steenhof, B., Haldimann, E. et Akenshaev, N. 2002.

Collaborative forest management in Kyrgyzstan: from top-down to bottom-up decision making.

Gatekeeper Series 108. Institut International pour l'Environnement et le Développement, Londres, UK.

Castro, A.P. et Nielsen, E. (eds). 2003.

Natural resource conflict management case studies: an analysis of power, participation and protected areas.

Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture, Rome, Italie.

Colchester, M., Apte, T., Laforge, M., Mandondo, A. et Pathak, N. 2003.

Bridging the gap: communities, forests and international networks.

CIFOR occasional Paper 41. Centre de recherche forestière internationale, Bogor, Indonésie.

Dower, N. 2004.

How currently marginalised voices might best use ethical dialogue to shape the local, national and international development agendas.

Institut International pour l'Environnement et le Développement, UK.

Edmunds, D. et Wollenberg, E. 2001.

A strategic approach to multistakeholder negotiations.

Development and Change 32: 231-253.

Edwards, K. 2000.

Understanding recognition: what role can tools and methods play in an arena of power struggles and imbalance?

Asia-Pacific Community Forestry Newsletter 13 (2): 16-20.

Filer, C. avec Sekhran, N. 1998.

Loggers, donors and resource owners.

Policy that works for forests and people series no. 2: Papua New Guinea. Institut International pour l'Environnement et le Développement, UK.

Freire, P. 1972.

Pedagogy of the oppressed.

Penguin, Londres, UK.

Galbraith, J.K. 1952.

American capitalism: the concept of countervailing power.

Houghton Mifflin, Boston, USA.

Galbraith, J.K. 1983.

The anatomy of power.

Houghton Mifflin, Boston, USA.

Goredema, L., Taylor, R., Bond, I. et Vermeulen, S. 2005.

Empowering rural communities to manage wildlife: lessons learned from WWF's Support to CAMPFIRE Project 1993-2002.

WWF-Zimbabwe, Harare, Zimbabwe et Institut International pour l'Environnement et le Développement, Londres, UK.

Gramsci, A. 1971.

Selections from the prison notebooks.

Traduction anglaise de Quintin Hoare. International Publishers, New York, USA.

Herman, E.S. et Chomsky, N. 1988.

Manufacturing consent: the political economy of the mass media.

Pantheon Books, New York, USA.

Hildyard, N., Hegde, P., Wolvekamp, P. et Reddy, S. 1998.

Same platform, different train: the politics of participation. *Unasylva* 49:3. www.fao.org/docrep/w8827E/w8827e06.htm

Huczynski, A. et Buchanan, D. 2001.
Power and politics. Chapitre 24 en *Organisational behaviour: an introductory text*.
Prentice Hall, Harlow, UK.

IIED. 2003.

How can trade promote sustainable forest management?

Rapport préparé pour la FAO.
Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture, Rome, Italie.

James, W. 1999.

Empowering ambiguities. Pp13-27 en Cheater, A. (ed) *The anthropology of power: empowerment and disempowerment in changing structures*.
Routledge, Londres, UK.

Kahn, S. 1982.

Organising.
McGraw-Hill, New York, USA.

Klein, N. 2003.

From pots to politics.
The Guardian, lundi 12 mai 2003.

Knight, B. 2001.

In search of the ideal intermediary.
Alliance volume 6 issue 4.

Knoche, T. 1993.

Organising communities.
Social Anarchism journal. Disponible auprès de www.spunk.org/library

Kothari, U. 2001.

Power, knowledge and social control in participatory development.
Chapitre 9 en Cooke, B. et Kothari, U. (eds) *Participation: the new tyranny?*
Zed Books, Londres, UK.

Leach, M., Amanor, K. et Fairhead, J. 2001.

Environment, forest science and forest policy: knowledge, institutions and policy processes. Rapport final à l'ESCOR (DFID) Project R7211.
Department for International Development, Londres, UK.

Lecup, I. et Nicholson, K. 2000.

Community-based tree and forest product enterprises: market analysis and development. Manuel de terrain en cinq parties.
Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture, Rome, Italie.

Mackie, D. 2005.

Community games.
Voir www.makingthenetwork.org/pgame/nhf/ et www.intelligentcommunities.org.uk/online_game/briefing.htm et www.niace.org.uk/Publications/R/Regeneration.htm

Mapedza, E. 2005.

Natural resource management under a dynamic political system: experiences from CAMPFIRE and co-management in Zimbabwe.
Institut International pour l'Environnement et le Développement, Londres, UK.

Mayers, J. et Bass S. 1999.

Policy that works for forests and people: series overview. Policy that Works for Forests and People Series no. 7.
Institut International pour l'Environnement et le Développement, Londres, UK.

Mayers, J., Ngalande, J., Bird, P., et Sibale, B. 2001.

Forestry tactics: lessons from Malawi's National Forestry Programme. Policy that Works for Forests and People Series no. 11.
Institut International pour l'Environnement et le Développement, Londres, UK.

Nadkarni, M. et Chauhan, M. 2004.

Assessment and empowerment.
Centre d'économie industrielle (CERNA), France.

Ogunseye, B. 2000.

Matters arising: local-level governance in Africa: co-management, civil society, natural resources, etc. document non publié,
Institut International pour l'Environnement et le Développement, Londres, UK.

Peluso, N. L. 1992.

Rich forests, poor people: resource control and resistance in Java.
University of California Press, Berkeley, USA.

Petress, K. non daté.

Power: definition, typology, description, examples and implications.
www.umpi.maine.edu/~petress/power.pdf

Pimbert, M., Wakeford, T. et Satheesh, P. V. 2001.

Citizens' juries on GMOs and farming futures in India.
LEISA Magazine on Low External Input and Sustainable Agriculture 17: 27-30.

Pimbert, M. et Wakeford, T. 2003.

Prajateerpu, power and knowledge: the politics of participatory action research in development. Part 1: Context, process and safeguards.
Action Research 1: 185-207.

Ribot, J. C. 2004.

Waiting for democracy: the politics of choice in natural resource decentralisation.
World Resources Institute, Washington DC, USA.

Rowlands, J. 1997.

Power and empowerment. Chapitre 2 en *Questioning empowerment: working with women in Honduras*.
Oxfam, Oxford, UK.

Scott, J.C. 1985.

Weapons of the weak: everyday forms of peasant resistance.

Yale University Press, New Haven, USA.

Shackleton, S., Campbell, B., Wollenberg, E. et Edmunds, D. 2002.

Devolution and community-based natural resource management: creating space for local people to participate and benefit?

ODI Natural Resource Perspectives 76. Overseas Development Institute, Londres, UK, et Programme for Land and Agrarian Studies, Cape Town, Afrique du Sud.

Sheil, D. 2001.

Conservation and biodiversity monitoring in the tropics: realities, priorities and distractions.

Conservation Biology 15: 1179-1182.

Sithole, B. 2002.

Where the power lies: multiple stakeholder politics over natural resources: a participatory methods guide.

Centre de recherche forestière internationale (CIFOR), Bogor, Indonésie.

SPARC 2004.

Tools and methods for empowerment developed by slum dwellers' federations in India.

Society for the Promotion of Area Resource Centres, Mumbai, Inde.

Spivak, G. 1985.

Can the subaltern speak?: speculations on widow sacrifice.

Wedge 7/8: 120-130.

Taylor, J. 2000.

So now they are going to measure empowerment!

Community Development Resource Association (CDRA), Cape Town, Afrique du Sud.

Townsend, R. 2000.

Negotiation.

Organisational Learning website. www.orglearn.org/Management_tips/negotiation.html

VeneKlasen, L. et Miller, V. 2002.

A new weave of power, people and politics: the action guide for advocacy and citizen participation.

World Neighbours, Oklahoma City, USA.

Vorley, B. 2003.

Food, Inc.: corporate power from farm to consumer.

UK Food Group, Londres, UK.

Warner, M. 2000.

Conflict management in community-based natural resource projects: experiences from Fiji and Papua New Guinea.

Working Paper 135.

Overseas Development Institute, Londres, UK.

Weber, M. 1947.

The theory of social and economic organisation.

Traduction anglaise de Talcott Parsons (Volume 1 de *Wirtschaft und Gesellschaft*). Oxford University Press, Oxford, UK.

Wolff, J. 1996.

An introduction to political philosophy.

Oxford University Press, Oxford, UK.

Liste complète des outils

Apte, T. 2005.

Docudrame radiophonique interactif.

Institut International pour l'Environnement et le Développement, Londres, UK.

Boyd, G. 2005.

Mécanismes pour s'organiser.

Caledonia Centre for Social Development, Inverness, UK et Institut International pour l'Environnement et le Développement, Londres, UK.

Cochrane, K. 2005.

Portraits de famille.

SOS-Sahel International, Oxford, UK et Institut International pour l'Environnement et le Développement, Londres, UK.

do Prado Braga, E., Giacini de Freitas, A. et Macqueen, D. 2005.

Relier les communautés aux marchés : développer des petits marchés pour des opérations forestières communautaires au label FSC.

Imaflora, Piracicaba, Brésil et Institut International pour l'Environnement et le Développement, Londres, UK.

Enviro-Legal Defence Firm. 2005.

Stages d'enseignement juridique : panchayat shivir.

Enviro-Legal Defence Firm, Noida, Inde et Institut International pour l'Environnement et le Développement, Londres, UK.

Global Witness. 2005.

Observation indépendante des forêts : un outil pour la justice sociale ?

Global Witness, Londres, UK et Institut International pour l'Environnement et le Développement, Londres, UK.

Geller, S. et Thornber, K. 2005.

Des témoignages ciblés sur les moyens de subsistance.

LTS-International, Edimbourg, UK et Institut International pour l'Environnement et le Développement, Londres, UK.

Irwin, B., Belay, S. et Macqueen, D. 2005.

Savoir se faire entendre : dialogue de développement pastoral.

SOS-Sahel Ethiopie, Addis-Abeba, Ethiopie et Institut International pour l'Environnement et le Développement, Londres, UK.

Joaquim, E., Norfolk, S. et Macqueen, D. 2005.
Avante consulta! Consultation efficace.
Terra Firma, Maputo, Mozambique et
Institut International pour l'Environnement
et le Développement, Londres, UK.

Johnstone, R., Cau, B., Norfolk, S. et
Macqueen, D. 2005.
Bon, moyen, mauvais : la loi en action.
Terra Firma, Maputo, Mozambique et
Institut International pour l'Environnement
et le Développement, Londres, UK.

Kafakoma, R., Roka, M., Chimutu, P. et
Macqueen, D. 2005.
Responsabilisation des autorités locales.
Training Support for Partners, Lilongwe,
Malawi et Institut International pour
l'Environnement et le Développement,
Londres, UK.

Kazoora, C. et Carvalho, J. 2005.
Améliorer la justice forestière.
Sustainable Development Centre, Kampala,
Ouganda et Institut International pour
l'Environnement et le Développement,
Londres, UK.

Krassowska, K. et Davidson, M. 2005.
**Organiser la mobilisation des scieurs
de long.**
Budongo Community Development
Organisation, Masindi, Ouganda et Institut
International pour l'Environnement et le
Développement, Londres, UK.

Le Thi Phi. 2005.
**De meilleures affaires : grâce à des at-
eliers sur la chaîne d'approvisionnement.**
Non-timber Forest Products Research
Centre, Hanoi, Vietnam et Institut
International pour l'Environnement et le
Développement, Londres, UK.

Macqueen, D. 2005.
Appel à l'éthique.
Institut International pour l'Environnement
et le Développement, Londres, UK.

Mangal, S. et Forte, J. 2005.
**Evaluation des compromis communau-
taires : pour une planification et un diag-
nostic sensibles aux valeurs culturelles.**
Institut International pour l'Environnement
et le Développement, Londres, UK.

Mayers, J. 2005.
Prise en main.
Institut International pour l'Environnement
et le Développement, Londres, UK.

Mayers, J. et Vermeulen, S. 2005.
**Topographie de l'influence des parties
prenantes.**
Institut International pour l'Environnement
et le Développement, Londres, UK.

Mayers, J. 2005.
Analyse du pouvoir des parties prenantes.
Institut International pour l'Environnement
et le Développement, Londres, UK.

Mayers, J. 2005.
Les quatre R.
Institut International pour l'Environnement
et le Développement, Londres, UK.

Mayers, J., Bass, S. et Macqueen, D. 2005.
**La pyramide : un outil de diagnostic
et de planification pour une bonne
gouvernance forestière.**
Institut International pour l'Environnement
et le Développement, Londres, UK.

Merry, F. et Macqueen, D. 2005.
**Associations en faveur de partenariats
commerciaux.**

Woods Hole Research Centre, Woods Hole,
USA, Instituto de Pesquisa Ambiental da
Amazônia, Belém, Brésil et Institut
International pour l'Environnement et le
Développement, Londres, UK.

Opoku, K. et Yaw Danso, E. 2005.
**La loi du peuple : idées à l'intention des
militants pour les droits aux ressources.**
Forest Watch Ghana, Accra, Ghana et
Institut International pour l'Environnement
et le Développement, Londres, UK.

Price, L. et Sathiagnanan, J. 2005.
**Style rédactionnel : implications
politiques.**
Institut International pour l'Environnement
et le Développement, Londres, UK.

Williams, J. et Vermeulen, S. 2005.
**Tactiques médiatiques et astuces de lob-
bying : associer les actions des paysans
aux processus politiques nationaux.**
Grenada Community Development Agency,
Gouyave, Grenade et Institut International
pour l'Environnement et le Développement,
Londres, UK.

Winrock International India. 2005.
**Accéder aux informations des organes
publics.**
Winrock International, New Delhi, Inde et
Institut International pour l'Environnement
et le Développement, Londres, UK.

Liste complète des rapports

Apte, T. 2005.

**An activist approach to biodiversity planning:
a handbook of participatory tools used to
prepare India's National Biodiversity Strategy
and Action Plan.**

Institut International pour l'Environnement et le
Développement, Londres, UK.

Campos, M., Francis, M. et Merry, F. 2005.
**Stronger by association: improving the under-
standing of how forest-resource based SME
associations in Brazil can benefit the poor.**
Rapport préparé en association avec l'Institut
International pour l'Environnement et le
Développement, Londres, UK. Instituto de Pesquisa
Ambiental da Amazônia (IPAM), Belém, Brésil.

Carr-Harris, J. 2005.

**Struggle-Dialogue: tools for land movements
in India.**

Rapport préparé en association avec l'Institut
International pour l'Environnement et le
Développement, Londres, UK. Ekta Parishad, New
Delhi, Inde.

Dower, N. 2004.

**How currently marginalised voices might best
use ethical dialogue to shape the local, national
and international development agendas.**

Institut International pour l'Environnement et le
Développement, Londres, UK.

Goredema, L., Taylor, R., Bond, I. et Vermeulen, S. 2005.
**Empowering rural communities to manage
wildlife: lessons learned from WWF's Support
to CAMPFIRE Project 1993-2002.**

WWF-Zimbabwe, Harare, Zimbabwe et Institut
International pour l'Environnement et le
Développement, Londres, UK.

Mapedza, E. 2005.

**Natural resource management under a
dynamic political system: experiences from
CAMPFIRE and co-management in Zimbabwe.**

Institut International pour l'Environnement et le
Développement, Londres, UK.

Glossaire

Gestionnaire marginalisé (des ressources naturelles) : quelqu'un qui est un utilisateur et un responsable de facto des ressources naturelles locales, qui a le potentiel mais non l'autorité (une combinaison de droits et de responsabilités reconnus) de gérer ces ressources sur une base équitable et durable.

Outil de politique : un moyen spécifique transférable d'influer sur les décisions et sur la prise de décisions liées à la gestion des ressources naturelles.

Outil moteur : un moyen spécifique et transférable d'influer sur les décisions et sur la prise de décision, que les gestionnaires marginalisés peuvent employer pour aborder les différences de pouvoir en matière de gestion des ressources naturelles.

Les outils moteurs peuvent être classés en :

- *Techniques* de plus grande taille (par ex. l'analyse du pouvoir des parties prenantes)
- *Tactiques* de taille moyenne (par ex. tenir les paysans au courant des prix du marché par téléphone portable)
- *Petits conseils* (par ex. l'emploi du mot "preuve" au lieu du terme "indicateur").

Parmi les synonymes approximatifs du mot *outil*, on peut citer *méthode, moyen, façon de faire, mode, instrument, procédé, dispositif, procédure* et *stratagème*. Des mots comme *paradigme, mode opératoire, stratégie* ou *méthodologie* suggèrent un cadre général plus vaste ou une approche cohérente, qui à son tour impliquera un ensemble d'outils individuels.

Politique : en règle générale, une politique est une ligne de conduite, ou ce que font les organisations – qu'il s'agisse de gouvernement, d'entreprises ou d'organisations de la société civile. La politique englobe à la fois les intentions et les résultats et elle est façonnée par l'influence conjuguée des contextes, des acteurs et des processus (voir *Mayers et Bass 1999* pour une analyse plus détaillée).

Pouvoir : l'aptitude à arriver à une fin voulue dans un contexte social, en collaboration avec des tiers ou sans le consentement d'autrui.

OUTILS MOTEURS



Conception :

Smith & Manz

Impression :

Sharp Edge Print & Marketing

Photos :

Ashish Kothari

Kyrstyna Krassowska

Still Pictures

iiied

Ministerie van Buitenlandse Zaken
Ontwikkelingssamenwerking



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

