

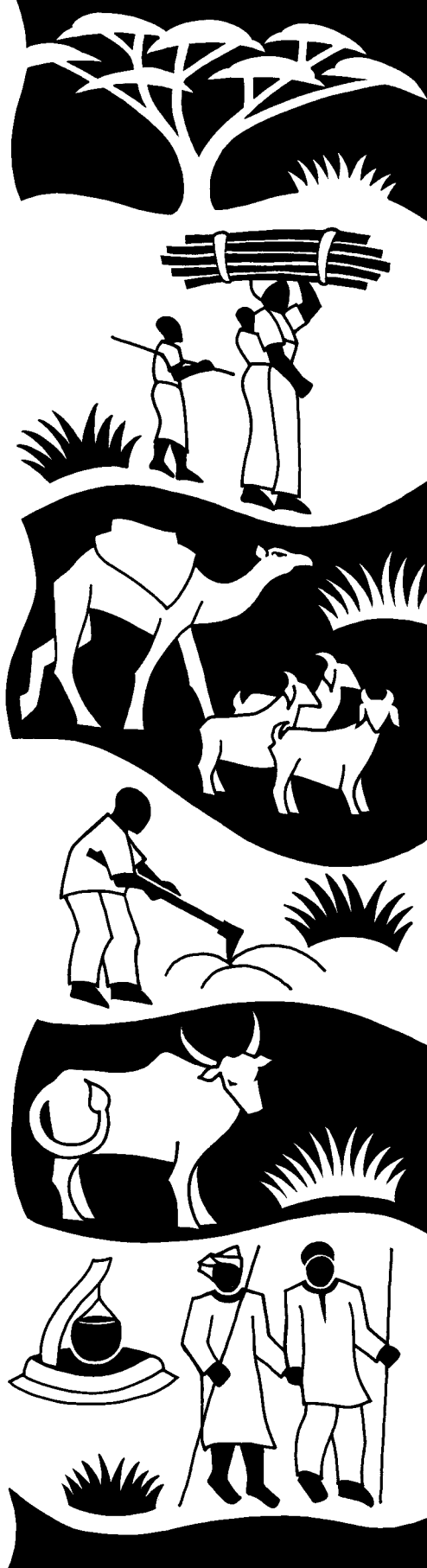
Securing the commons No.2

# Hannu Biyu Ke Tchuda Juna<sup>1</sup> - L'union fait la force

Gestion conjointe des  
ressources communes :  
Une étude de cas de Takiéta, Niger

Gill & Kees Vogt  
Mai 2000

<sup>1</sup> Deux mains peuvent se laver mutuellement (proverbe Haoussa).



## Les auteurs

**Gill Vogt** a une formation dans le domaine de la production animale et a travaillé ensuite pendant 12 ans en Afrique orientale et occidentale sur les aspects sociaux de la gestion locale des ressources naturelles. Elle a collaboré avec SOS Sahel au cours de ces dix dernières années et joue actuellement le rôle de conseillère en développement communautaire auprès du programme SOS Sahel Niger.

**Kees Vogt** est forestier et spécialiste des aspects sociaux. Il a travaillé, au cours des 15 dernières années, dans le domaine de la gestion conjointe des ressources naturelles par les communautés dans les zones arides en Afrique orientale et occidentale. Il est membre de l'équipe de terrain de SOS Sahel international (GB) depuis 1989 et occupe actuellement le poste de directeur du programme de SOS Sahel (GB) au Niger.

Vous pouvez les contacter à l'adresse suivante :

BP 160, Zinder, Niger. Tél: (227) 510 539; Fax: (227) 510 193; e-mail: sahelgb@intnet.ne

## Le programme de recherche-action du PGCRC

Le Programme Régional de Gestion Conjointe des Ressources Communes au Sahel (PGCRC) est un programme régional de recherche-action, d'une durée de 3 ans, qui vise à promouvoir des arrangements institutionnels pour une gestion équitable et durable des ressources communes dans le Sahel.

Le programme consiste en un partenariat entre 6 organisations nationales et internationales basées en Grande-Bretagne, au Mali, au Niger, en l'Ethiopie et au Soudan. Il s'agit de : SOS Sahel GB au Mali, au Niger, en Ethiopie, au Soudan et à Londres ; de l'IIED à Edimbourg (GB), FARM Africa en Ethiopie, la NEF et le GDRN5 au Mali et AREN au Niger. Le programme est coordonné par SOS Sahel International (GB) et le Programme des Zones Arides de l'IIED ; il est financé par trois bailleurs de fonds : Comic Relief, l'Agence Britannique pour le Développement International (DFID) et l'Agence Norvégienne pour la Coopération au Développement (NORAD).

Cette série est publiée grâce au concours financier généreux de Comic Relief et de l'Agence Britannique pour le Développement International (DFID).

## Remerciements des auteurs

A travers cette publication, nous avons tenté de documenter un processus d'apprentissage très dynamique auquel plusieurs acteurs ont été associés. Ils ont non seulement participé à ce processus mais ont également contribué à l'orientation et à la qualité des leçons apprises. Nous aimerions donc profiter de cette occasion pour remercier les individus et les groupes ci-après (dont les membres sont très importants mais trop nombreux pour être mentionnés ici) pour leur enthousiasme, leur vision et leur bon sens : la SLG "Kou Tayani"; les populations locales et autres usagers de la forêt (villages et campements) ; les services départementaux et d'arrondissement de l'Etat (notamment les services des eaux et forêts, de l'élevage et du plan) ; les autorités administratives et coutumières de la région ; le Ministère de l'Environnement à Niamey ; l'équipe de SOS Sahel à Takiéta et les personnes et institutions ci-après, pour l'appui moral, conceptuel et/ou financier qu'elles nous ont apporté : Bachir Amadou, Brigitte Thebaud, Pippa Trench & Ced Hesse du programme de GCRC, le DFID, l'Union Européenne et SOS Sahel.

.....  
Production: Eileen Higgins & Andy Smith. Page de couverture © Christine Bass.

Traduction: EXPRESS Traduc. Impression: Russell Press, Nottingham, GB.

Imprimé sur papier Highland Velvet Pro, sans chlore. ISSN - 1605 - 2293

# Table des matières

Résumé .....	2
Introduction .....	3
Le contexte .....	5
2.1 La situation du pays .....	5
2.2 La forêt classée de Takiéta .....	5
Le Projet de Gestion Conjointe de la Forêt de Takiéta .....	9
Approche du projet .....	9
Les premières étapes .....	13
4.1 Redéfinir les limites de la forêt .....	13
4.2 Résoudre le problème de l'occupation illégale de la forêt .....	13
4.3 Initier le dialogue .....	15
4.4 Décider de l'avenir de la forêt .....	16
La création d'une Structure Locale de Gestion (SLG) .....	21
5.1 Parvenir à un consensus populaire sur la SLG .....	21
5.2 La SLG se prépare à gérer la forêt .....	22
5.3 La SLG : quels défis pour l'avenir ? .....	36
Le rôle du projet .....	39
Reproduire l'expérience de Takiéta .....	39
Quelques leçons apprises et points de discussion .....	43
Annexe 1 SOS Sahel GB .....	45

# Résumé

La forêt classée de Takiéta couvre une superficie de 6.720 hectares dans le sud-est du Niger. C'est la superficie non-cultivée la plus vaste de la région ; elle constitue, pour les agriculteurs et les pasteurs qui l'exploitent, une source importante de pâturage et de produits dérivés des arbres. Au cours des 45 années de son statut de forêt classée, les changements climatiques et sociaux ont entraîné une utilisation plus intensive et anarchique par un plus grand nombre de personnes.

En 1995, le Gouvernement du Niger a demandé à SOS Sahel de mettre sur pied un projet pour voir comment la forêt pourrait être gérée efficacement par tous les utilisateurs. Le projet avait pour principale priorité d'assurer une véritable participation des parties prenantes à la création d'une structure de gestion locale (SGL), et par la suite à l'élaboration d'une stratégie de gestion. Par conséquent, le projet a surtout joué un rôle de facilitateur. Ce rôle a pris plusieurs formes, depuis le financement de forums, jusqu'à la facilitation de prise de contacts avec des partenaires potentiels (donateurs et autres organes de gestion des ressources) en passant par l'apport de conseils et la formation.

La présente publication retrace le déroulement des événements, depuis le début du projet en 1995 à l'élaboration d'un plan de gestion conjointe de la forêt en décembre 1999. Elle donne un aperçu du projet, de son but et de son approche. Elle décrit également le processus suivi par le projet, les comités et les autres parties prenantes de la forêt classée de Takiéta, pour définir un système de gestion inclusive de la forêt. Le processus en cours se poursuit actuellement et les communautés se préparent à mettre en œuvre leur système de gestion à partir de janvier 2000. Toutefois, d'importantes leçons ont été apprises tout au long de ce cheminement.

Le projet illustre la manière dont les politiques nationales et internationales de gestion décentralisée des ressources naturelles peuvent être mises en pratique. L'expérience du projet, présentée ci-après, met l'accent sur les questions clés qui sont pertinentes pour la gestion durable et équitable des ressources communes au Sahel. L'étude n'a pas pour objectif de fournir un modèle, elle vise plutôt à identifier les éléments fondamentaux permettant de créer un environnement favorable à une gestion locale, effective, décentralisée et équitable.

# Introduction

Le projet de Gestion conjointe de la Forêt de Takiéta mis en œuvre par SOS Sahel<sup>1</sup> dans le sud-est du Niger est une expérience en cours. Elle vise à aider les populations locales à gérer les ressources communes de manière inclusive. Le projet illustre la manière dont on peut mettre en pratique des politiques nationales et internationales de gestion décentralisée des ressources naturelles.

La présente publication retrace le déroulement des événements, depuis le début du projet en 1995 à l'élaboration d'un plan de gestion conjointe de la forêt en décembre 1999. Elle donne un aperçu du projet, son but et son approche. Elle décrit également le processus suivi par le projet, les comités et les autres parties prenantes de la forêt classée de Takiéta, pour définir un système de gestion inclusive de la forêt. Le processus en cours se poursuit actuellement et les communautés se préparent à mettre en œuvre leur système de gestion à partir de janvier 2000. Toutefois, d'importantes leçons ont été apprises tout au long de ce cheminement.

L'expérience de Takiéta présentée ci-après ne se veut pas un modèle de gestion. Elle vise, plutôt à partager l'expérience pratique du projet et de souligner les éléments clés qui ont rendu possible la mise en œuvre d'un processus participatif de prise de décision. C'est ce processus que nous voulons partager avec les autres acteurs qui œuvrent pour la gestion durable et équitable des ressources communes au Sahel.

---

<sup>1</sup> Voir l'annexe 1 pour une brève présentation de SOS Sahel, sa mission et sa manière de travailler.



# 2 Le contexte

## 2.1 La situation du pays

Le Niger est un des pays les plus pauvres au monde. Officiellement, le pays se trouvait dans une période de transition suite au coup d'Etat d'avril 1999, jusqu'à la tenue des élections démocratiques qui ont eu lieu à la fin de l'année. Le nouveau gouvernement est au pouvoir depuis janvier 2000<sup>2</sup>. Le pays a une politique déclarée de décentralisation<sup>3</sup> y compris la gestion décentralisée des ressources naturelles, mais le processus de mise en œuvre a été entravé par le manque de ressources financières.

Même s'il faut probablement du temps pour pleinement mettre en œuvre le processus de décentralisation, le simple fait que ce processus soit en cours signifie que l'environnement politique et juridique du Niger favorise les initiatives telles que celle de Takiéta décrite ici. Le gouvernement s'intéresse aux expériences qui fournissent des leçons pratiques sur la manière dont le pouvoir et la responsabilité peuvent être transférés le plus efficacement aux populations locales.

SOS Sahel GB au Niger travaille étroitement avec les services forestiers et a, compte tenu de son expérience pratique, un rôle à jouer quant à l'aide à apporter au Niger pour lui permettre de trouver des moyens d'œuvrer vers la gestion durable et décentralisée des ressources naturelles. En conséquence, le gouvernement a donné à SOS Sahel GB un mandat pour mener des expériences<sup>4</sup> sur la manière de faciliter un processus qui favorisent réellement la gestion des ressources naturelles par la population locale.

## 2.2 La forêt classée de Takiéta

La forêt de Takiéta est située dans le Département de Zinder, à 53 km à l'ouest du chef lieu de département, Zinder, au sud de la route nationale (voir figure 1). Dans

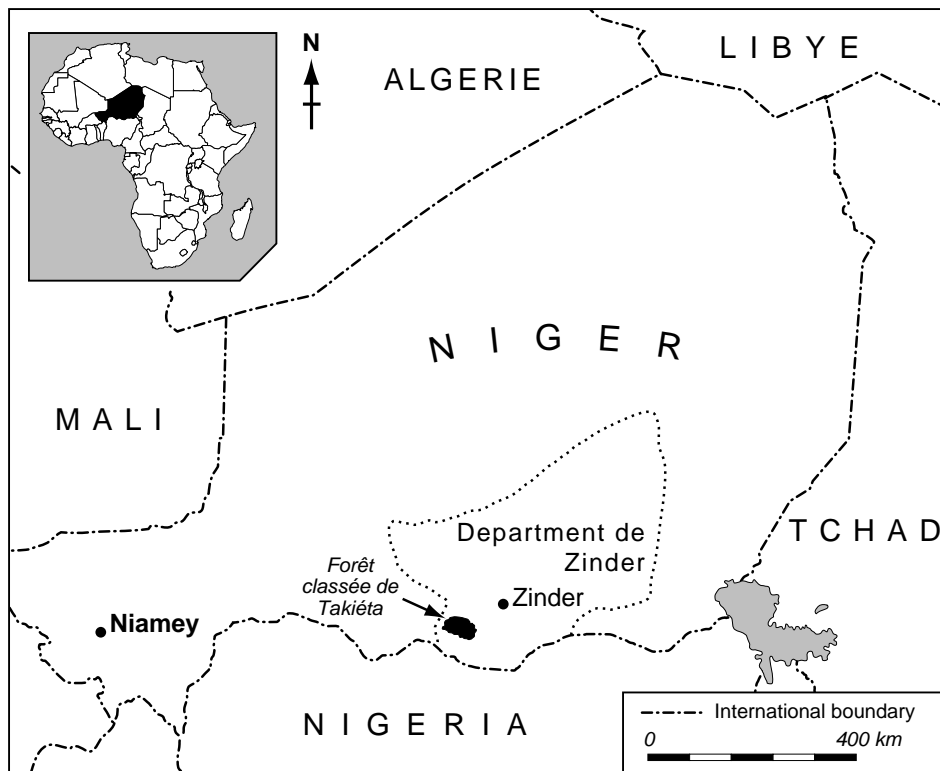
---

2 Les élections présidentielles ont eu lieu en novembre 1999 avec l'élection de M. Tanja Mamadou du parti MNSD Nassara.

3 Bien que la décentralisation ait été à l'ordre du jour au Niger depuis plusieurs années, sa mise en œuvre effective a été entravée par les coups d'Etat de 1996 et 1999. Maintenant qu'un nouveau gouvernement démocratiquement élu est en place, on espère que les autorités lui accorderont une attention renouvelée \*.

4 Il est sous-entendu que l'expérience permet d'aller au-delà des limites normales définies par la législation existante.

Figure 1 : Carte de la forêt classée de Takiéta



cette zone agropastorale, la pluviométrie annuelle se situe entre 250-400 mm avec une forte variabilité dans le temps et dans l'espace. Couvrant une superficie de 6.720 ha, la forêt classée représente la superficie non cultivée la plus vaste de la région ; elle est considérée par les exploitants résidents et non-résidents comme une ressource sylvo-pastorale très importante, dans une zone qui est autrement occupée par les champs. Toutefois, la forêt est menacée et connaît une série de problèmes.

En 1995, lorsque le projet a démarré, la forêt était déjà dans un état avancé de dégradation (à la fois en ce qui concerne le couvert végétal et la composition des espèces) sous l'effet conjugué du climat et de l'homme.

La forêt classée était théoriquement gérée et protégée par l'Etat, mais en réalité, elle était soumise à une exploitation incontrôlée et destructive par les populations locales et les non-résidents. Les limites de la forêt étaient plus ou moins officiellement connues mais dans certaines zones elles n'étaient plus définies de manière visible. Les habitants illégaux étaient installés, depuis longtemps, surtout

### **Encadré 1 : Utilisateurs de la forêt**

Les populations locales ayant des intérêts dans la forêt peuvent, en général, être divisées en trois types, selon qu'elles sont proches ou non de la forêt :

**i) Les populations qui vivent près de la forêt :**

- Les communautés Haoussa. Elles vivent en permanence autour de la forêt et pratiquent surtout l'agriculture ; toutefois elles se tournent de plus en plus vers le petit élevage sédentaire ;
- Les communautés peules et Touaregs sédentaires. Elles vivent en permanence autour de la forêt et pratiquent surtout l'agriculture mais conservent néanmoins une identité pastorale assez forte.

**ii) Les populations qui vivent un peu plus loin de la forêt mais qui sont encore considérées comme "des locaux" :**

- Les groupes d'agropasteurs constitués de Peuls et de Touaregs sédentaires, pratiquant l'agriculture, mais pour qui la production pastorale demeure un élément clé nécessitant une transhumance saisonnière du moins pour une partie de la famille.

**iii) Les populations non-résidentes qui viennent de plus loin :**

- les groupes de pasteurs peuls (Wodaabe et Ouda) et Touaregs qui viennent de régions plus lointaines du Niger et qui utilisent la forêt comme une ressource plus ou moins stratégique dans le cadre de leur transhumance saisonnière. La régularité, la période et la fréquence des visites de ces utilisateurs sont déterminées par l'état des ressources pastorales ailleurs dans le pays à un moment donné. La transhumance nécessite le déplacement de toute la famille.
- Les communautés des pasteurs peuls du nord du Nigéria qui traversent la zone chaque année, dans le cadre de leur transhumance d'une part vers le nord, au début de la saison des pluies et d'autre part vers le sud, à la fin de la campagne agricole.

au centre (campements dispersés) et sur la limite nord-ouest (extension du village de Takiéta). On observait au centre un défrichement illégal (qui n'a rencontré aucune opposition) et incontrôlé qui s'étendait rapidement, et les champs empiétaient sur la forêt le long sa limite sud.

La zone non-cultivée à l'extérieur de la réserve s'amenuisait au fur et à mesure que les populations sédentaires étendaient leurs champs, tout en s'investissant en même temps dans l'élevage. La pression des populations locales sur la réserve forestière, en tant que ressource pastorale, augmentait. Par ailleurs, la forêt était fréquentée plus ou moins régulièrement par des groupes de pasteurs

transhumants<sup>5</sup> qui vivaient dans la zone ou qui venaient de plus loin. On ne savait pas très bien si ces différents groupes (voir encadré 1) avaient les mêmes intérêts et priorités relativement à l'avenir de la réserve forestière.

Enfin, trois collectivités territoriales avaient des intérêts dans la forêt (la forêt couvre trois différents cantons<sup>6</sup>) et l'une d'entre elles exerçait des pressions pour que les ressources soient "déclassées".

---

5 Pour les populations mobiles et sédentaires, le statut (officielle) de zone non-cultivée est plus important que la qualité des ressources pastorales de la réserve.

6 Au moment de la rédaction du présent document, le Niger est divisé au plan administratif en départements, arrondissements, cantons et villages.

# Le Projet de Gestion Conjointe de la Forêt de Takiéta

Le Projet de Gestion Conjointe de la Forêt de Takiéta a été mis sur pied par SOS Sahel GB à la demande du Gouvernement du Niger<sup>7</sup>. Son mandat est de promouvoir un processus qui aboutira à une gestion locale décentralisée et durable de la forêt classée de Takiéta, en tenant compte de tous les différents groupes d'utilisateurs.

Le projet a deux principaux objectifs :

1. Créer les conditions qui permettront aux utilisateurs de la forêt de Takiéta de la gérer de manière durable ; et
2. Identifier les éléments fondamentaux d'un processus favorisant la gestion décentralisée des ressources naturelles qui peuvent éclairer des initiatives similaires ailleurs.

## Approche du projet

L'orientation, l'approche et les stratégies du projet sont régies par un certain nombre de principes directeurs qui ont évolué au fil du temps :

### 1. La participation et la représentation

Les populations qui dépendent d'une ressource sont le plus souvent les mieux placées et les plus motivées pour gérer cette ressource ; elles ont le droit d'être associées à sa gestion. Les modèles techniques conçus ailleurs ou par des "étrangers" et plaqués sur les situations locales ne fonctionnent pas en général (même s'ils sont "techniquement" au point). Les futurs gestionnaires ne s'approprient que rarement ces modèles et ceux-ci ne reflètent pas nécessairement les intérêts et les préoccupations spécifiques des utilisateurs/gestionnaires locaux (dans certains cas, ces modèles ne prennent pas en compte qui sont ces utilisateurs locaux). Par ailleurs, le mode de gestion doit prendre en compte les objectifs de production des gestionnaires - souvent différents - et doit, surtout, être compris par ces derniers.

La gestion des ressources par les populations locales (y compris par les non-résidents et les groupes d'utilisateurs périodiques) constitue donc un défi plus

---

<sup>7</sup> Le projet doit aller jusqu'en octobre 2000 et a bénéficié d'un financement conjoint du DFID (Department for International Development -Gouvernement britannique), de l'Union Européenne et de bailleurs de fonds privés, d'un montant de 715.000 £ au total.

social que technique. Elle nécessite que l'on définisse clairement le sens du terme "participation" dans le contexte de la gestion décentralisée et dans quelle mesure cette gestion donne une entière responsabilité aux populations locales pour gérer leurs ressources. Les interprétations mixtes et les demi-mesures ne donnent pas de bons résultats à long terme. La gestion des ressources naturelles signifie également que les personnes extérieures ne peuvent pas déterminer le rythme du processus.

## **2. L'inclusion**

Les communautés locales ne sont pas homogènes et sont composées d'une multitude de groupes socio-politiques avec des intérêts différents. Chaque groupe a sa propre vision, sa capacité de lobbying et ses relations avec les ressources naturelles. Il faut donc travailler avec tout le monde afin de s'assurer que cette diversité d'intérêt est prise en compte dans la gestion des ressources et que la dynamique du pouvoir en jeu est reconnue par tous les acteurs et prise en compte.

## **3. Une approche basée sur les modes de vie et moyens d'existence**

La gestion des ressources naturelles doit être abordée dans son contexte socioéconomique plus large, afin que la forêt puisse être appréciée en fonction du rôle qu'elle joue dans les différents systèmes de production locaux. Cela signifie automatiquement que la forêt est plus qu'une simple collection d'arbres et une source de bois. Elle procure de multiples avantages à de nombreux utilisateurs.

## **4. L'adaptation**

Du fait des facteurs climatiques imprévisibles (qui varient en quantité, dans l'espace et dans le temps) et de la dynamique complexe de la végétation - deux caractéristiques de la production des ressources naturelles au Sahel - on ne peut pas se permettre le luxe d'élaborer un plan de gestion unique et cyclique (voir encadre 2). Dans des circonstances aussi incertaines, une bonne gestion doit être flexible, évolutive et basée sur la maximisation des gains enregistrés pendant les bonnes années et la minimisation des effets négatifs des mauvaises années (la gestion adaptative par opposition à la gestion prescriptive).

La négociation permanente est inhérente à la gestion collaborative ou conjointe et le projet a eu pour objectif d'aider les populations locales à s'y préparer.

Ce processus comprend trois principales étapes :

1. Remettre en question les concepts et comportements traditionnels en matière de gestion des ressources et de participation aux processus de prise de décision;
2. Créer de nouveaux rôles et des structures inclusives et représentatives, compatibles avec les objectifs de gestion de la forêt ;
3. Etablir une communication permanente en vue de la collaboration et la négociation entre les acteurs.

Les chapitres suivants décrivent les étapes suivies par le Projet de Gestion conjointe de la Forêt de Takiéta dans la mise en place d'un véritable système de gestion de la forêt.

### **Encadré 2 : Les plans de gestion forestière dans un contexte sahélien**

Les plans conventionnels (techniques) de gestion des forêts qui prescrivent les politiques, les procédures et les activités, souvent 5 à 10 ans à l'avance, ne sont pas adaptés à la gestion des forêts locales dans un environnement sahélien pour plusieurs raisons :

- Cette gestion porte sur une multitude de produits par opposition à un seul ou quelques produits ;
- Les conditions climatiques sont très variables dans le temps et dans l'espace ;
- La productivité des ressources gérées est très variable dans le temps : certaines ressources, telles que la végétation ligneuse, étant plus stables que les autres ;
- La gestion des ressources nécessite la prise en compte des besoins d'utilisateurs multiples ;
- La manière dont les différents groupes utilisent les ressources varie dans le temps et en intensité ; et cela a une grande influence sur l'état de la ressource à un moment donné.

Etant donné les conditions climatiques précaires du Sahel et le niveau élevé d'interactions entre la production et l'utilisation (qui sont toutes deux variables), il est difficile de prédire ce qui se passera et quel sera l'état des ressources d'une année à une autre. Un outil de gestion adaptative - plutôt que prescriptive - prend en compte la variabilité du climat, de la production végétale et des besoins sociaux.

Cet outil de planification adaptative devrait contenir les éléments ci-après :

- Une vision commune de l'état idéal de la ressource à l'avenir ;
- Une connaissance de l'état de la ressource et de sa dynamique ;
- L'identification et la compréhension des systèmes d'exploitation existants ;
- Une compréhension du rôle que la ressource joue dans le contexte plus large des différents modes d'utilisation ;
- Des règles pour l'utilisation durable des ressources existantes ;
- L'identification des occasions d'amélioration des ressources existantes ;
- L'identification de nouvelles opportunités (produits, services) ;
- Une faculté instinctive permettant aux gestionnaires d'utiliser toutes les informations disponibles à un moment donné pour planifier ou adapter les activités de gestion ;

Jusqu'à quel point les gestionnaires de la forêt sont-ils capables de répondre avec souplesse aux situations, au fur et à mesure qu'elles surviennent ? Tel est le facteur essentiel de cette gestion adaptative. Cette flexibilité comporte deux aspects :

1. La capacité de décider de ne pas mener une activité donnée qui a été planifiée, lorsque les informations indiquent que les circonstances ne sont plus appropriées<sup>8</sup>;
2. La capacité à s'adapter aux situations imprévues, au fur et à mesure qu'elles se présentent.<sup>9</sup>

Autrement dit, ceux qui gèrent la forêt réagissent pour limiter les pertes et exploiter les opportunités au fur et à mesure qu'elles se présentent, tout en évoluant toujours vers une "vision commune du futur".

8 Par exemple, une zone qui a été réservée peut être ouverte plus tôt que prévu pour tenir compte d'une pression plus grande que prévue, exercée par les animaux sur la forêt du fait des pluies irrégulières dans le nord.

9 Par exemple, une bonne pluviométrie ailleurs qui se traduit par une réduction de la pression sur la forêt peut permettre la production de foin.



# 4 Les premières étapes

Le projet a officiellement démarré en avril 1995. Cependant, avant d'aborder le thème de la ressource et de sa future gestion, il a fallu clarifier et résoudre les problèmes d'empiètement, d'occupation illégale et d'exploitation agricole, et présenter l'idée et les implications de la gestion locale pour toutes les parties prenantes.

## 4.1 Redéfinir les limites de la forêt

Il a été nécessaire de recréer et marquer les limites de la réserve forestière là où elles n'étaient plus visibles afin de circonscrire la zone à gérer. Il a fallu mesurer de nouveau, re-vérifier et placer des bornes pour matérialiser les limites de la forêt et préciser certaines limites grâce à la plantation d'espèces exotiques à croissance rapide (*Prosopis juliflora*). Cette opération a été particulièrement importante dans deux domaines :

- La limite entre la forêt et le village de Takiéta. Le village avait progressivement empiété sur la forêt sur 40 hectares et une nouvelle délimitation, octroyant 87 hectares au village de Takiéta, a été négociée et a fait l'objet d'un accord formel avec les autorités locales ;
- La récupération physique des champs qui ont empiété illégalement sur la limite sud de la forêt et la plantation (1995-1996) d'une autre espèce exotique (*Acacia holosericea*).

## 4.2 Résoudre le problème de l'occupation illégale de la forêt

La forêt de Takiéta a été classée<sup>10</sup> en 1950. Cependant, au cours du long processus de sa création, le droit d'exploitation d'une superficie de 40 hectares dans la forêt, a été octroyé à sept familles. L'emplacement exact de cette zone ainsi que la nature de "l'exploitation" convenue n'ont pas été spécifiés.

De 1950 à 1995, les autorités gouvernementales et les projets qui intervenaient dans la zone ont préféré fermer les yeux sur la population croissante qui vivait dans

---

<sup>10</sup> Classée signifie que la zone est soumise aux lois du gouvernement qui n'accordent, aux populations locales, que des droits d'usufruit et d'accès traditionnels à la forêt. En fait, le classement a eu pour effet de créer un "vide en matière de gestion" en ce sens que la responsabilité de gestion locale a été abrogée sans être remplacée, dans la plupart des cas, par une autre forme de gestion. La raison d'être du projet est de combler ce vide dans le cadre de la décentralisation.

la réserve forestière et qui l'exploitait. Une étude réalisée par le projet en 1995 a montré que le nombre de familles dans la forêt était passé de 7 au départ à 41. Ces familles exploitaient 44 champs dispersés au sud et au centre de la forêt, représentant une superficie de 384 hectares (soit 6% de la forêt). Dix neuf d'entre elles descendaient des 7 familles originelles et 22 venaient d'ailleurs.

La résolution de la question de l'occupation illégale a été un problème socio-politique délicat. Le projet a eu recours à une approche très participative qui a contribué au succès du processus.

1. Une étude a été réalisée au début de l'année 1995 (avant le démarrage officiel du projet) pour identifier les différentes familles vivant dans la forêt et déterminer la manière dont ils sont arrivés. Par ailleurs, l'étude a identifié tous les champs et leur propriétaire (si possible).
2. Cent quatre vingt personnes ont pris part à un atelier (avril 1995) regroupant les représentants de tous les groupes d'intérêt connus (chefs, autorités locales et régionales, groupes de pasteurs, services techniques). Les résultats de l'étude ont été présentés au cours de cet atelier et les participants ont discuté de l'avenir de la forêt, notamment des tendances de l'époque ainsi que des conséquences éventuelles pour toutes les parties concernées. L'atelier a formulé les recommandations ci-après :
  - Toutes les familles considérées comme non-résidentes devront être expulsées de la forêt (les non-résidents étant définis comme les personnes qui n'ont aucun lien avec les 7 familles originelles ou les personnes qui se sont installées dans la zone après 1986).
  - Les résidents pourront rester dans la forêt à la condition suivante : Les habitations seront regroupées en un village ; les terres seront redistribuées aux familles de résidents<sup>11</sup> dans une zone appelée Kasa da Ruwa par les populations locales ; les limites des champs redistribués seront matérialisées et tous les résidents signeront un contrat d'exploitation agricole.
  - Un comité devra être créé pour assurer le suivi de la seconde recommandation ci-dessus (arrêté préfectoral du 5/5/95).
3. Le comité (auprès de qui le projet a été désigné comme "conseiller") a attendu le début de l'année 1996 pour mettre en application les recommandations formulées ci-dessus puisqu'en avril 1995 les habitants avaient déjà commencé à

---

<sup>11</sup> Une superficie de 0,70 ha a été allouée à chaque individu, y compris les bébés qui sont dans le ventre de leur mère, pour les champs. Ce chiffre a été calculé en tenant compte des indices locaux relatifs à la taille des exploitations agricoles viables dans les Arrondissements de Mirriah et de Matamèye et en les doublant pratiquement. Par ailleurs, le nouveau village de Kasa da Ruwa comprenait non seulement des habitations des espaces communautaires pour les populations actuelles, mais aussi des espaces pour les besoins futurs en habitations et en infrastructures. Les superficies réservées officiellement sont considérées comme définitives et non-négociables.

préparer leur champ. Chose surprenante, les non-résidents ont quitté la zone de leur propre gré ; il a été unanimement convenu qu'ils devaient quitter la forêt et ils n'avaient personne vers qui se tourner pour bénéficier d'un appui politique.

4. Le regroupement des familles dans le village de Kasa da Ruwa, la redistribution et la délimitation des terres et la signature de contrats d'exploitation agricole ont été menés de manière très intelligente par le service forestier, en étroite collaboration avec les résidents et ces derniers ont choisi eux-mêmes les sites pour le village et les champs. En conséquence, le village de Kasa da Ruwa a été créé en 1996 dans une partie de la forêt, avec des champs tout autour. Depuis, il n'y a eu aucun problème et les populations de Kasa da Ruwa vivent et travaillent dans une plus grande sécurité et sont maintenant reconnus localement comme entité sociale.

### 4.3 Initier le dialogue

Une période initiale de dialogue a été nécessaire avant que les utilisateurs des ressources et autres parties prenantes (les autorités coutumières et administratives, services du gouvernement) ne considèrent l'idée d'un système de gestion décentralisée de la réserve forestière.

Premièrement, les populations locales (les agriculteurs et les pasteurs) considéraient à juste titre la forêt comme un domaine de l'Etat où ils n'avaient normalement ni le droit, ni la responsabilité de décider de son avenir. Il a fallu du temps pour les convaincre qu'ils pourraient maintenant décider de leur propre avenir. En d'autres termes, les services forestiers demandaient aux utilisateurs de la forêt, à travers le projet, de devenir des décideurs actifs au lieu d'enregistrer passivement des décisions allant du sommet vers la base.

Les services techniques et les autres autorités régionales et locales avaient aussi besoin (et ont toujours besoin) de temps pour accepter l'idée d'une vraie gestion décentralisée par les populations locales. La gestion décentralisée est particulièrement difficile pour de nombreuses autorités qui considèrent que leur pouvoir et leur autorité sont affaiblis et que leur nouveau rôle est flou et souvent inopportun.

Initialement, les populations locales avaient des idées extrêmement négatives et préconçues sur ce que représentait l'Etat et vice versa. Le fait de faciliter l'échange d'information, de discuter sur le même pied d'égalité et d'encourager les parties concernées à analyser ensemble leur nouveau rôle et les nouveaux défis auxquels ils doivent faire face dans le cadre de la gestion décentralisée des ressources naturelles, ont amené ces deux parties à se respecter mutuellement. Ce respect a aussi conduit les parties à avoir une attitude positive l'une envers l'autre et à admettre que tout le monde peut gagner à long terme.

Deuxièmement, la perception des populations locales du concept de la participation différait nettement de celle du projet. Elles étaient habituées à une approche "qui partait du sommet vers la base" dans laquelle les décisions étaient prises par des personnes externes (les projets, les services techniques de l'Etat, les autorités locales). Leur seule expérience récente en matière de participation à la gestion des ressources naturelles se limitait au système "*Food for Work*" (vivres contre travail) dans le cadre des interventions d'un projet précédent (Projet de Planification de l'Utilisation de la Forêt et de la Terre ou le projet PUFT<sup>12</sup>). La gestion locale décentralisée exigerait un autre concept de la "participation" et la "représentation", et des compétences pour analyser et prendre des décisions/négocier de manière consensuelle au niveau communautaire.<sup>13</sup>

Enfin, il a fallu présenter et discuter l'idée de gestion décentralisée des ressources naturelles : ce que cela signifie, la raison pour laquelle elle est encouragée par l'Etat, et les enjeux et les opportunités pour la population locale.

Au cours des 18 premiers mois, le projet a donc mené un certain nombre d'activités pour créer un environnement favorable permettant de discuter et de préparer la gestion future de la réserve forestière. Ces activités sont :

- L'identification et l'établissement de contacts entre les différents groupes d'utilisateurs et le projet ;
- L'identification, l'analyse et la meilleure compréhension (par tous les acteurs) des systèmes de production locaux et des préoccupations locales grâce à une série d'études participatives (en utilisant la MARP) ;
- L'appui aux initiatives locales grâce à un processus de planification participatif ;
- La facilitation de discussions (formelles et informelles) entre les autorités traditionnelles locales et les services de la collectivité territoriale (outre le personnel du service des eaux et forêts en détachement et le personnel du projet);
- Des analyses et des discussions thématiques au niveau des villages et des camps qui ont placé la gestion de la forêt de Takiéta dans un contexte plus large (présenté plus en détail ci-après).

#### 4.4 Décider de l'avenir de la forêt

Une fois que les enjeux et les opportunités liés à la gestion décentralisée des ressources naturelles ont été mieux compris, le projet a facilité une série de discussions thématiques, au cours desquelles tous les acteurs concernés ont été

---

<sup>12</sup> Le projet Planification de l'Utilisation de la Forêt et de la terre (PUFT) était un projet national financé par l'USAID. Il a démarré en juillet 1980 et a pris fin en 1989. Le projet a mis l'accent sur l'amélioration des parties dégradées de la forêt (environ 500 hectares au total, sur 5 ans) grâce à des mesures de conservation du sol et de l'eau et la plantation d'arbres selon le système de "vivres contre travail". Par ailleurs, le projet a fait un inventaire de la forêt.

<sup>13</sup> Même si ce processus de planification prend du temps, les fruits des investissements réalisés ont eu un effet très positif sur les activités ultérieures.

interrogés sur l'avenir de la forêt. Même si le sujet avait été abordé de manière indirecte, cette question n'avait pas été posée explicitement plus tôt parce qu'on craignait que les populations ne donnent les réponses que le projet voulait – selon elles - entendre.

Avec l'avènement de la décentralisation<sup>14</sup>, les populations locales auraient non seulement le droit de gérer activement leurs propres ressources, mais seraient aussi tenues d'accepter les responsabilités y afférentes. Par conséquent, chaque groupe doit se livrer à un calcul simple pour comparer les "coûts" de la gestion (en termes de responsabilité, de temps et d'effort nécessaire pour la gestion) aux "gains" (les avantages d'une meilleure gestion, tels qu'ils sont perçus) (voir encadré 3).

### **Encadré 3 : Le coût de la gestion des ressources**

Tout système de gestion des ressources comprend deux aspects :

- Gérer l'utilisation rationnelle des ressources existantes ; et
- Améliorer la qualité ou la quantité de ces ressources.

Le fonctionnement d'un système de gestion, même le plus simple, a un coût parce qu'il faut une structure pour la mettre en œuvre. La première exigence financière est donc de couvrir les frais de fonctionnement de la structure locale de gestion. Tout revenu généré en sus peut être techniquement réinvesti pour développer la ressource.

Lorsqu'il s'agit de ressources qui ont peu de valeur comme à Takiéta, le simple fait de parvenir à les gérer de façon durable peut être considéré comme une réussite importante.

Générer des fonds en vue de les investir dans le développement de la ressource ouvre d'autres opportunités. Cependant, si on se réfère au contexte dans lequel cette gestion se fait (sa grande précarité etc.) tous les investissements sont potentiellement très risqués. Étant donné les ressources financières limitées, il est logique que les gestionnaires locaux pèchent par excès de prudence et adoptent une politique de diversification des risques lorsqu'ils considèrent les activités de développement. La faisabilité des activités de développement proposées sera donc basée sur le coût par rapport aux fonds disponibles et sur une estimation des risques en jeu.

Derrière toute décision de gérer, il faut considérer le coût inhérent à la non-gestion. Si l'on prend l'exemple de Takiéta, la ressource elle-même n'a pas une très grande valeur et ne permettra jamais de gagner beaucoup d'argent. En dépit de ce fait, les populations locales ont décidé de s'organiser pour la gérer afin d'éviter de payer un coût caché, à savoir, la perte totale de la ressource.

14 Même si la mise en œuvre de la décentralisation, en tant que processus politique, peut prendre du temps, le simple fait que ce processus est démarré signifie que l'environnement est favorable aux initiatives pratiques, notamment le PGCF, qui peuvent apporter des leçons concrètes sur la manière de transférer matériellement le pouvoir et les responsabilités aux populations locales.

Pour permettre à chaque groupe d'intérêt de décider lui-même si, oui ou non, cela valait la peine d'investir dans le processus de gestion conjointe (et si oui, à quel niveau), une série de mini ateliers de 3 jours ont été organisés dans 15 villages. Une version modifiée de ces ateliers a été aussi organisée à l'intention des représentants de 35 communautés de pasteurs. Pour commencer, quatre thèmes ont été discutés pour analyser la valeur relative de la ressource et de son existence durable.

1. L'évolution des tendances de la forêt en termes de couverture végétale et de formes d'exploitation ; les rôles, l'autorité et le pouvoir relatif des différents utilisateurs et parties prenantes au cours de trois périodes distinctes (pré-coloniale, coloniale et post coloniale).
2. La politique de décentralisation en général et celle des ressources naturelles en particulier, la logique des changements qui auront lieu.
3. La gestion locale : ce qu'il signifierait ou pourrait signifier dans le nouveau contexte.
4. La réserve forestière : la nature et l'importance des relations que les individus entretiennent avec la forêt et leur rôle dans sa gestion future, en collaboration avec les autres acteurs identifiés.

La question suivante fut ensuite posée aux participants: '*Pensez-vous que cela vaut la peine de s'impliquer dans la gestion de cette ressource ?* Dans les cas de réponse positive, les discussions se sont poursuivies et ont porté sur les aspects ci-après :

- Les droits et les responsabilités éventuels des différentes parties prenantes (ce qu'ils devraient/pourraient être) ;
- Un brainstorming pour recueillir les idées des participants sur les implications éventuelles de l'acte de "gérer" en termes d'actions/d'activités ;
- Les espoirs, les craintes et les réserves concernant le concept de gestion locale.

Au cours de ces ateliers, les discussions ont été menées d'abord en groupes distincts (hommes, femmes, jeunes) et ensuite en plénière. Dans l'ensemble, il a fallu neuf mois pour mener à bien ces ateliers.

Le projet a réuni toutes les idées soulevées par les groupes et les sous-groupes des parties prenantes et a présenté, à chaque communauté – sans commentaire, sélection ou omission - une synthèse de toutes ces idées sous des rubriques thématiques.

Malgré quelques divergences d'opinions, il n'y avait pas de différences fondamentales entre les idées des paysans et/ou celles des populations de pasteurs ; il y avait plutôt un large consensus sur des thèmes aussi divers que "faut-il diviser ou non la forêt en sections ? " et "comment financer la gestion dans l'avenir" .

Après la présentation à toutes les personnes concernées de la synthèse thématique des premières idées (sans les attribuer à un acteur quelconque), un grand atelier a été organisé en mai 1997. Au cours de cet atelier toutes les questions soulevées ont été discutées et les participants se sont accordés sur la nécessité de passer à une prochaine étape et sur la nature de celle-ci. Les participants - 200 personnes environ – étaient composés d'hommes et de femmes représentant tous les utilisateurs connus de la forêt, résidents ou non, d'associations de pasteurs, d'autorité locale, administratives et traditionnelles ; et des services de l'Etat.

A la fin du grand atelier, les participants (en groupe et en plénière) ont décidé à l'unanimité que cela valait la peine de gérer la forêt et que son intégrité devrait être préservée .

Les participants ont proposé une structure de gestion, comprenant un supra comité et quatre sous-comités. Le supra comité comprendrait les représentants des groupes de non-résidents et les associations de pasteurs, tous les villages et les services de l'Etat. Toutefois, seuls les habitants des villages et des hameaux se trouvant autour de la forêt seraient représentés dans les sous-comités. Les pasteurs non-résidents qui exploitent la forêt ont préféré n'être représenté que dans le supra comité. Cela leur permettait de siéger au sein de l'organe de prise de décision sans nécessairement prendre part à la gestion quotidienne puisqu'ils ne pouvaient pas toujours être présents. Le projet a été mandaté pour élaborer un projet de structure locale de gestion (composée du supra comité et des sous-comités) qui serait amendée ultérieurement par toutes les parties prenantes.

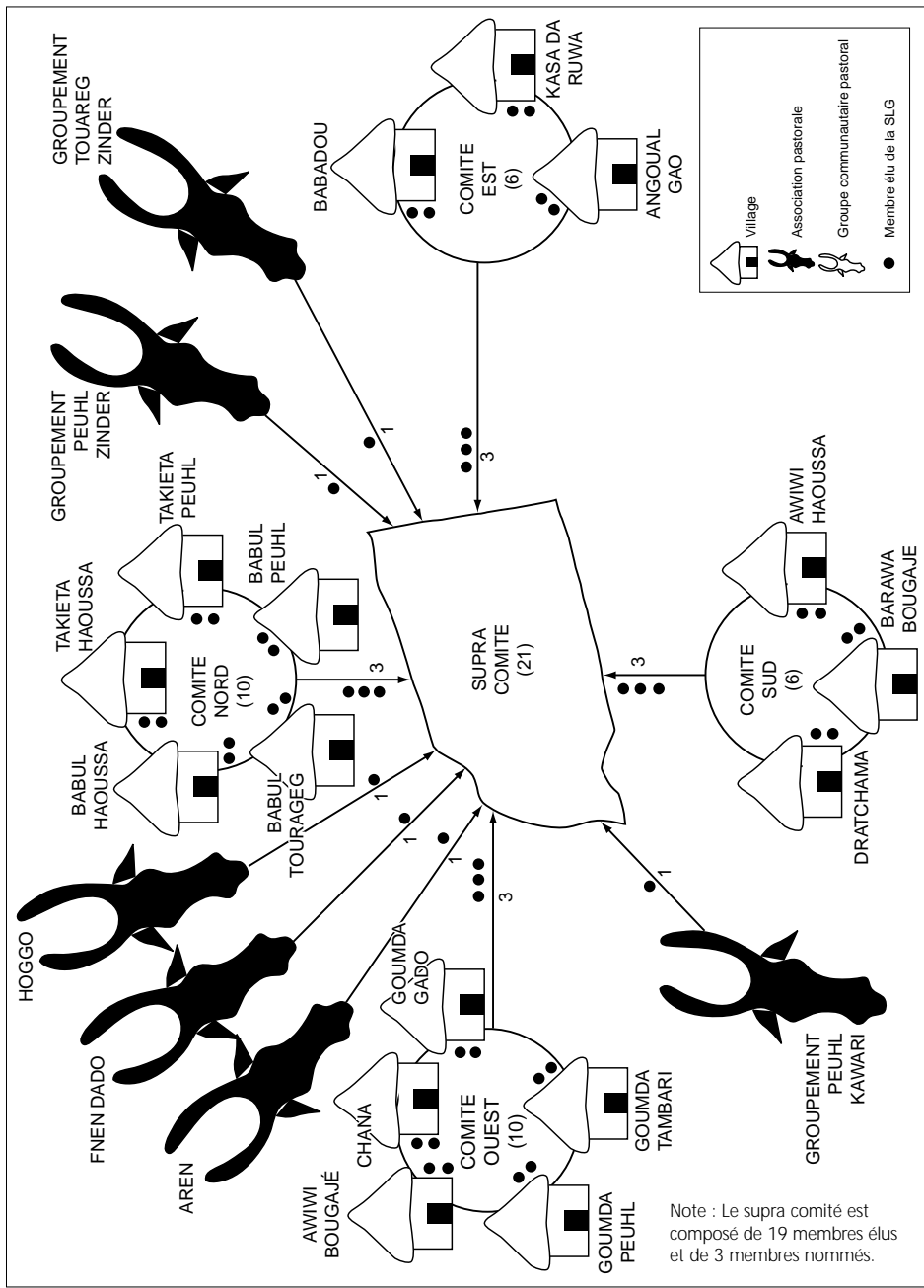
Enfin, il a été convenu que dans l'avenir tous les utilisateurs payeraient pour accéder aux ressources afin de contribuer aux coûts de gestion de la forêt.

---

15 Il est intéressant de noter ici qu'au départ, bon nombre d'utilisateurs sédentaires pensaient (lors des mini ateliers qui ont précédé le grand atelier) qu'il valait mieux diviser la forêt en unités villageoises. Cependant, après quelques semaines de réflexion, tous les villages avaient changé d'avis, s'étant rendu compte de ce qui suit :

- Ces unités seraient probablement peu à peu mises en culture et les riches/les personnes influentes tireraient profit de cette situation ;
- La forêt avait une valeur en tant que tout et non en tant qu'unité distincte.

Figure 2 : La Structure Locale de Gestion



# 5 La création d'une Structure Locale de Gestion (SLG)

## 5.1 Parvenir à un consensus populaire sur la SLG

Il était important de consulter le plus de personnes possible sur la SLG proposée par les participants à l'atelier de mai 1997, si l'on voulait qu'elle devienne une structure légitime et représentative ; il était également important de parvenir à un consensus sur sa forme définitive. On ne savait pas très bien combien de temps cela allait prendre.

Un projet de proposition a été préparé, diffusé, discuté et modifié à la lumière des propositions faites par chaque groupe d'utilisateur. Ce processus de consultation s'est poursuivi sur une période de six mois et a fait l'objet de 3 projets de proposition successifs, dont chacun a permis de réduire les divergences de points de vue pour aboutir finalement à un nombre réduit de points clés.

En mai 1998, un autre atelier important a été organisé. Les représentants des groupes concernés (les mêmes que précédemment) et ceux qui avaient été présentés ou qui s'étaient présentés pour être associés aux discussions, ont débattu les points de litige en suspens et se sont mis d'accord sur la forme et la composition finales de la Structures Locale de Gestion (SLG).

Par ailleurs, l'atelier a arrêté un nombre de principes généraux devant régir la SLG:

- 50% des représentants des villages doivent être des femmes<sup>16</sup>;
- Dans chaque sous-comité, au moins une femme doit être élue pour siéger au sein du supra comité ;
- Les candidats doivent être élus à l'issue d'un scrutin démocratique à bulletins secrets, à tous les niveaux.

La structure comprend quatre sous-comités et un supra comité villageois. Les sous-comités sont composés de 2 membres élus (hommes et femmes) par village ;

---

<sup>16</sup> Dès le départ, le projet avait pris soin de s'adresser, lors des discussions, aussi bien aux hommes et aux femmes et séparément, si nécessaire. Toutes les parties concernées considéraient donc la présence des femmes à toutes les étapes du processus de prise comme étant logique et nécessaire. Le thème relatif au rôle et à la représentation des femmes a été soulevé et discuté lors de l'atelier en vue de parvenir à une décision consensuelle et de créer un statut officiel (institutionnalisation...).

chaque sous-comité est composé de trois à cinq villages, regroupés en fonction de leur position géographique et de leur affinité sociale. Trois membres de chaque sous-comité sont choisis comme délégués au niveau du supra comité, qui inclut également les représentants des communautés de pasteurs, les associations de pasteurs et trois membres consultatifs qui ne votent pas. Les membres consultatifs sont des représentants des services forestiers et de la production animale et du projet. Ils sont considérés comme des membres temporaires (5 ans pour les services de l'Etat<sup>17</sup>).

Les élections des candidats par les villages, les associations et les groupes pastoraux ont eu lieu entre juillet et novembre 1998. La structure est présentée dans la figure 2.

## 5.2 La SLG se prépare à gérer la forêt

La création de la Structure Locale de Gestion (SLG) ne signifie pas le début de la gestion locale de la forêt à proprement parler, mais le déclenchement d'un processus devant aboutir à cette gestion. Une fois mise en place, cette nouvelle structure, plutôt complexe, doit être en mesure de s'organiser et de s'autogérer si elle veut être en mesure de gérer la ressource.

La SLG a été le résultat du consensus, de la négociation, de l'imagination et le bon sens des populations locales. Ainsi, les 41 membres ont été associés, du moins au départ, aux aspects conceptuels et organisationnels qui régissent la nouvelle structure, pour être au même niveau de compréhension et d'information. Le projet a également adopté une stratégie permettant au groupe de définir son propre processus d'apprentissage logique en traitant les questions au fur et à mesure qu'elles se posent.

L'un des premiers thèmes de discussion a été la durée de vie limitée du projet et la meilleure manière de gérer le temps qui reste de manière à ce que la SLG soit établie et organisée le mieux possible, avant le retrait du projet. Un processus - qui va de la création de la SLG à la situation désirée au moment du départ du projet - a été mis en œuvre pour identifier quatre domaines prioritaires majeurs, à savoir :

- S'assurer que la SLG était organisée et fonctionnelle ;
- Connaître la ressource, ses exploitants et sa dynamique ;
- Améliorer et renforcer les mécanismes de communication (populations, autorités, Etat, etc...);

---

<sup>17</sup> Après la discussion initiale sur la présence ou non des services du gouvernement au sein de la structure, l'atelier qui s'est tenu en mai 1997 a décidé que les représentants desdits services devaient siéger en tant que membres non-votants, pendant une période de 5 ans, pour permettre d'établir une bonne communication et maintenir l'intérêt de l'Etat. Cette décision a été un compromis entre, d'une part, la crainte des populations d'être immédiatement abandonnées et d'assumer seules la responsabilité de la gestion avant d'être prêts à le faire et d'autre part, la forte probabilité que les agents des services seront tentés " de tirer les ficelles.

- Créer des réseaux : acquérir des compétences et prendre des contacts pour le futur.

Toutes les activités menées par la SLG au cours des mois qui ont suivi ont essentiellement porté sur la préparation de la période de transition où le projet prendra fin.

Les différentes étapes du processus mis en œuvre, depuis la première réunion de la SLG jusqu'à la rédaction du présent document, sont examinées ci-après, dans un ordre plus ou moins chronologique.

### 5.2.1 La mise en place d'une structure opérationnelle (novembre 1998 à avril 1999)

On peut distinguer 6 grandes étapes :

#### 1. Parvenir à un point de vue commun et un niveau de respect mutuel

Les représentants qui ont été élus par les différents groupes (résidents ou non) avaient des perceptions et des idées divergentes quant aux implications éventuelles de la "gestion" et à leur rôle dans le processus<sup>18</sup>. Par ailleurs, les villages "d'agriculteurs" comportaient une forte proportion de populations ayant des origines pastorales (Babul, peul, Babul, Touareg, Goumda Fulani, Goumda Tambari, et peul de Takiéta) qui ont des structures de chefferie traditionnelle différentes. Les premières réunions des quatre sous-comités et du supra comité visait donc à :

- Initier les confrères au concept de dynamique de groupe ; introduire la notion de respect mutuel et de communication<sup>19</sup> et les méthodes permettant de les réaliser;
- Avoir une vision commune de l'objectif de la SLG (ou de ce qu'il devrait être);
- Identifier, dès le départ, les raisons qui poussent la population et les individus élus à s'impliquer dans la gestion de la ressource ainsi que leurs craintes ou leurs réserves par rapport à cette gestion future.

Les résultats de ces discussions séparées ont fait l'objet d'une synthèse lors d'une réunion de 5 jours, qui a regroupé tous les membres de la structure. Les membres ont également discuté des aspects ci-après, lors des travaux de groupes, des séances plénières, des débats et de la synthèse finale :

---

18 Il convient de souligner que malgré la diversité des groupes en présence, tout le monde était d'avis que la forêt était surtout importante en tant que ressource pastorale. Il n'y a donc eu aucun conflit d'intérêt concernant l'utilisation future de la forêt.

19 Cela a permis de réaffirmer le processus consensuel de prise de décision qui était en cours depuis les premières discussions avec les acteurs. Autrement dit, il n'y a jamais eu un scénario de scrutin majoritaire se traduisant par des gagnants/perdants. Il était généralement accepté que les gens aient des opinions différentes qui pouvaient être conciliées de manière satisfaisante grâce à la discussion et le consensus.

- La SLG et les rôles, les relations, les responsabilités et la consolidation de l'appui mutuel entre les trois éléments de la structure, à savoir les populations – les 4 sous-comités – le supra comité ;
- La connaissance, par la SLG, de la ressource à gérer (voir la section ci-après sur la connaissance de la ressource) ;
- Une définition commune des implications éventuelles de la gestion de la forêt.

## **2. Election aux différents postes de la SLG**

Les représentants devant siéger au sein de la SLG ont été élus par les villageois, les groupes et les associations de pasteurs, entre juillet et novembre 1998. Une fois élu, chaque sous-comité a décidé de sa composition (président, trésorier, secrétaire, etc.) et a élu des candidats à chaque poste, dont les trois délégués choisis pour le représenter au sein du supra comité. A l'issue de ce processus, le supra comité a pu tenir sa première réunion qui a regroupé les nouveaux membres élus des sous-comités, les représentants et associations de pasteurs ainsi que les membres consultatifs. Le supra comité a également décidé de sa composition (pouvant être modifiée ultérieurement) et des critères de sélection des candidats avant la tenue des élections.

## **3. Présentation officielle de la SLG aux autorités**

En décembre 1998, la SLG (le supra comité et les quatre sous-comités) a été officiellement présentée à toutes les autorités administratives et coutumières connues<sup>20</sup>, des chefs de village et de campements au Préfet de Zinder<sup>21</sup>. Cette présentation formelle a donné à la SLG une approbation et une légitimité officielle, en présence de tous les acteurs politiques locaux capables de contribuer ou d'entraver ses activités dans l'avenir. Par ailleurs, le fait d'avoir été officiellement et publiquement reconnu comme une autorité a rassuré les membres de la SLG quant à leur mandat et leur légitimité.

## **4. Clarification des rôles et des responsabilités de la SLG**

Même si des élections avaient déjà eu lieu à différents niveaux de la structure, tous les membres de la SLG devaient clairement s'assurer de leur rôle et de leurs responsabilités aux différents postes. Un atelier spécial a été organisé afin de discuter de la question et tous les participants se sont accordés sur ce que devraient être les implications de chaque poste.

## **5. Elaboration et approbation du statut de la SLG**

Les 41 membres de la SLG ont dû concevoir et agréer les règles attestant de l'existence officielle de la structure. Il s'agissait de choisir son nom («Kou Tayani»,

---

<sup>20</sup> Tout au long du processus, il est toujours possible que des acteurs/parties intéressées - inconnus auparavant - se fassent connaître.

<sup>21</sup> Correspond à un gouverneur régional.

évoquant la forêt qui crie au secours) et de déterminer les objectifs, les conditions d'adhésion, les relations avec les partenaires et l'Etat, les ressources (financières et matérielles), les sanctions, les conditions de sa dissolution et les dispositions finales. Un projet de document, présentant clairement toutes les règles, a été ensuite produit en Haoussa<sup>22</sup> et en français.

## **6. Elaboration et approbation des politiques et procédures internes de la SLG**

Une commission, créée au sein de la SLG et composée de membres choisis et de personnes ressources locales, a élaboré des règles pour compléter le statut et donner de plus amples détails sur les conditions d'adhésion, les droits et les obligations des membres, la structure du comité, ses ressources matériels et financières, ses amendes et sa dissolution. Cette commission a ensuite soumis les résultats de ses travaux aux autres membres du groupe pour discussion, amendements et approbation. Un projet de document a été produit en haoussa et en français et a été soumis à toutes les parties concernées pour discussion et amendements.

### **5.2.2 Connaissance de la ressource (novembre 1998 à mars 1999)**

Si les populations locales veulent être les futurs gestionnaires de la ressource, elles doivent participer activement et pleinement à tous les aspects de cette gestion, à travers leur structure locale de gestion. Cela suppose la définition de la nature des ressources à gérer et de l'appréciation de leur valeur approximative (par exemple, faire un inventaire). La SLG est composée d'exploitants de la forêt qui ont, ensembles, une très bonne connaissance des ressources. Les informations générées et collectées, auprès des sources locales, ont l'avantage d'être sous une forme immédiatement accessible et pertinente pour les nouveaux gestionnaires. Elles ont aussi tendance à être beaucoup plus riches, au plan qualitatif et quantitatif, que les études et les inventaires uniques et classiques réalisés par les personnes extérieures ou étrangères à la zone.

Au niveau de la SLG, le processus "connaissance de la ressource" a débuté par le partage et la collecte des informations dont disposent déjà ses membres, et s'est ensuite poursuivi à travers les "étapes" décrites ci-après.

#### **1. Bilan des connaissances relatives à la forêt**

Ce sujet a été abordé pendant une journée et demie, lors de la toute première réunion de la SLG en utilisant les techniques participatives d'établissement de carte. Répartis en quatre groupes mixtes (hommes, femmes, résidents, non-résidents, groupes pastoraux et groupes non pastoraux), les membres de la SLG devaient noter :

---

<sup>22</sup> Ce document, ainsi que tous les documents produits ultérieurement par la SLG, ont été discutés et amendés par tous les acteurs avant d'être finalement adoptés.

- i) les principaux points d'orientation au sein de la forêt ;
- ii) les différentes ressources et produits, leur emplacement et leur qualité, les différentes utilisations de ces produits, etc.

Toutes ces informations ont été présentées sur une carte ou notées par les secrétaires des groupes.

Une fois achevées, les 4 cartes ont été présentées à la plénière. Les différences entre les cartes étaient minimales<sup>23</sup> et étaient essentiellement liées à la position et l'orientation de caractéristiques telles que les collines et les lits de cours d'eau à sec et différents niveaux de précision concernant la qualité de certaines ressources. Cet exercice a facilité l'élaboration de la première carte de base et des versions distinctes des cartes de pâturages, de forêts et de sols (voir ci-après).

Lors du processus initial d'établissement de la carte, il y a eu quelques difficultés pour démarrer avec ceux qui ne connaissaient pas bien les techniques d'établissement de cartes ou la représentation visuelle. Ces difficultés ont été toutefois surmontées une fois qu'on leur avait donné des explications claires et suffisamment de temps et de liberté pour choisir leurs propres codes et méthodes d'orientation.

L'établissement de carte a été un bon exercice de départ en ce sens qu'il a non seulement permis de recueillir et de partager des informations très utiles, mais également d'encourager la participation active des acteurs, chacun d'eux ayant quelque chose à apporter.

## **2. Elaboration d'une carte de base**

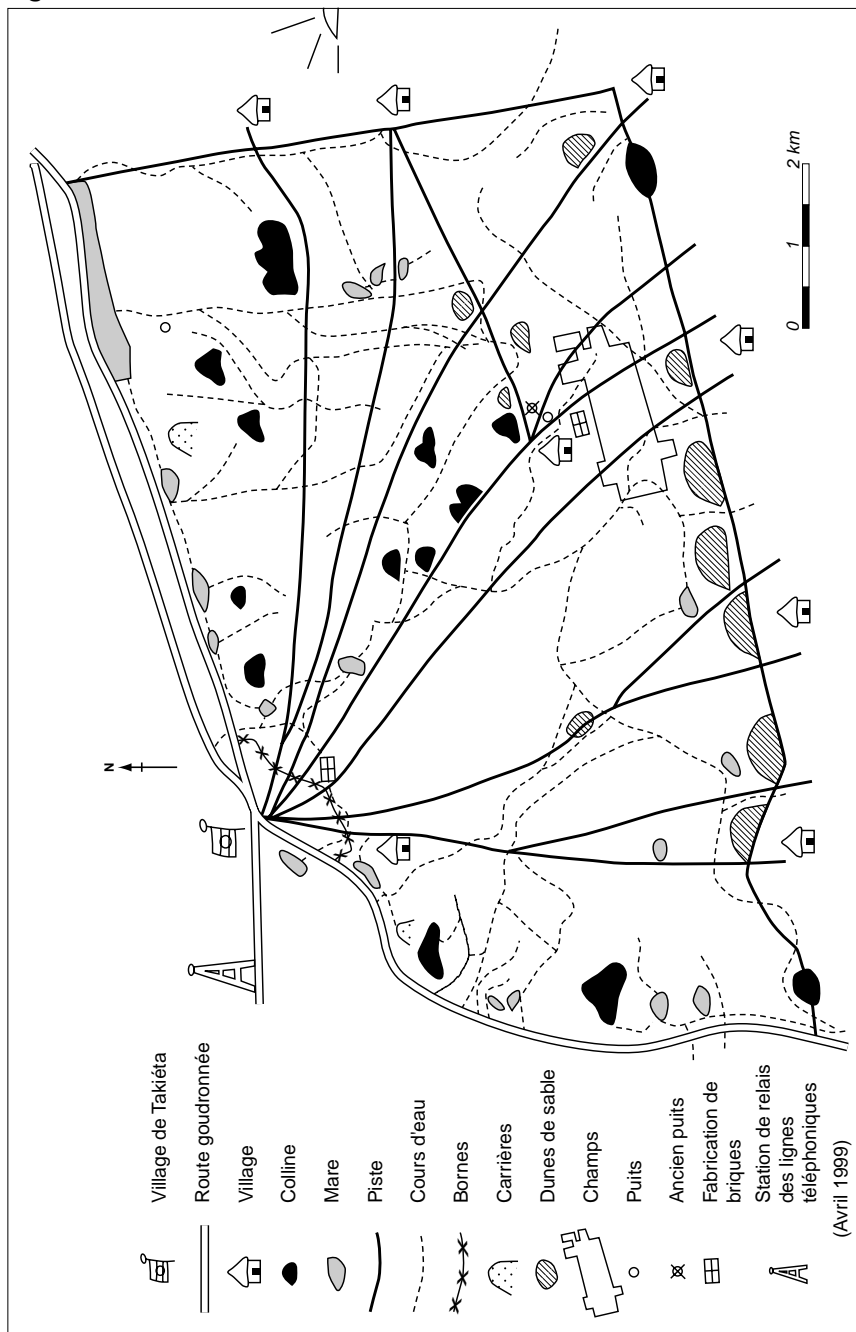
Avant de procéder à un inventaire, la SLG a décidé qu'il fallait élaborer une carte de base décrivant les caractéristiques physiques de la forêt. Cela a nécessité une visite sur le terrain pour comparer les informations issues des premières moutures de carte et d'anciennes photos aériennes avec la réalité sur le terrain, en mesurant les distances qui séparent les points d'orientation. Cet exercice a nécessité la participation de 10 membres de la SLG et a pris 4 jours<sup>24</sup>. Deux cartes de base, à une échelle de 1:5.000 et de 1:50.000 ont été élaborées, situant les routes, les collines, les lacs, les cours d'eau, les dunes (fixes), les carrières et la zone agricole au sein de la forêt. Cette carte est représentée ci-après (figure 3 ci-après).

---

23 Même si ces cartes ont été établies de manière collective à partir des souvenirs/connaissances des membres des groupes mixtes (dont certains des membres ne s'étaient jamais rencontrés), elles étaient remarquablement similaires, ce qui souligne que les populations locales connaissent très bien leurs propres ressources.

24 Toutes les cartes ont tendance à être amendées au fur et à mesure que les informations supplémentaires recueillies permettent une plus grande précision. Par conséquent, chaque carte représente l'état des connaissances à un moment donné.

Figure 3 : Carte de base de la forêt de Takiéta



### 3. Inventaire des sols, des pâturages et des arbres

Une équipe de huit personnes (hommes et femmes) appartenant à la SLG a fait l'inventaire des sols, des pâturages et des arbres.

L'équipe a consacré deux jours à la préparation de l'opération et a décidé de l'emplacement des éléments à inventorier, de la méthodologie de travail et de la classification initiale des sols, des pâturages et des arbres.

Ensuite, l'équipe a passé 8 jours sur le terrain pour dresser la carte des différents éléments selon les différentes classifications. Pour accomplir ce travail, l'équipe a divisé la forêt en une série de blocs, délimités par des routes. Dans chaque bloc, elle a utilisé toutes les élévations naturelles, monticules ou collines pour observer les strates. Par ailleurs, l'équipe s'est déplacée à l'intérieur des blocs de manière sinusoïdale afin de couvrir toute la zone. Quatre équipes de deux personnes ont été chacune chargée soit d'inventorier les pâturages, les sols, les arbres, soit de révéifier la carte de base. En outre, une enquête qualitative des espèces sauvages a été réalisée. Même si chaque équipe était responsable d'une ressource donnée, la collaboration a été encouragée afin d'enrichir les résultats.

Enfin, l'équipe a passé deux à trois jour à reproduire les informations sur de nouvelles cartes à une échelle de 1:50.000 et 1:5000.

Les trois cartes des ressources sont présentées par les figures 4-6 (ci-après). Il convient de noter que toutes les espèces ont été identifiées pour chaque classe sur toutes les cartes des pâturages et de végétation ligneuse. Le tableau 1 représente les classifications utilisées pour la carte des pâturages :

<b>Classification (cf. Carte)</b>	<b>Espèces dominantes</b>
Abondant et de bonne qualité	<i>Cenchrus biflorus</i> , <i>Andropogon gayanus</i> , <i>Schizachyrium exile</i>
De bonne qualité mais peu abondant	<i>Dactyloctenium aegyptium</i> , <i>Zornia glochidata</i> , <i>Pennisetum</i> , <i>Pedicellatum</i> , <i>Bachiara ramosa</i>
Abondant mais de qualité moyenne	<i>Tripogon minimus</i> , <i>Aristida mutabilis</i>
Pas de pâturage	<i>Sida cordifolia</i> , <i>Cassia occidentalis</i> , <i>Tribulus terrestris</i>
De bonne qualité et en quantité moyenne	<i>Cenchrus biflorus</i> , <i>Zornia glochidata</i> , <i>Cassia occidentalis</i> , <i>Chrozophora brochiana</i>
Très peu de pâturage	<i>Cenchrus biflorus</i> , <i>Sida cordifolia</i> , <i>Aristida mutabilis</i> , <i>Dactyloctenium aegyptium</i> , <i>Brachiara ramosa</i>

Figure 4 : Carte des sols

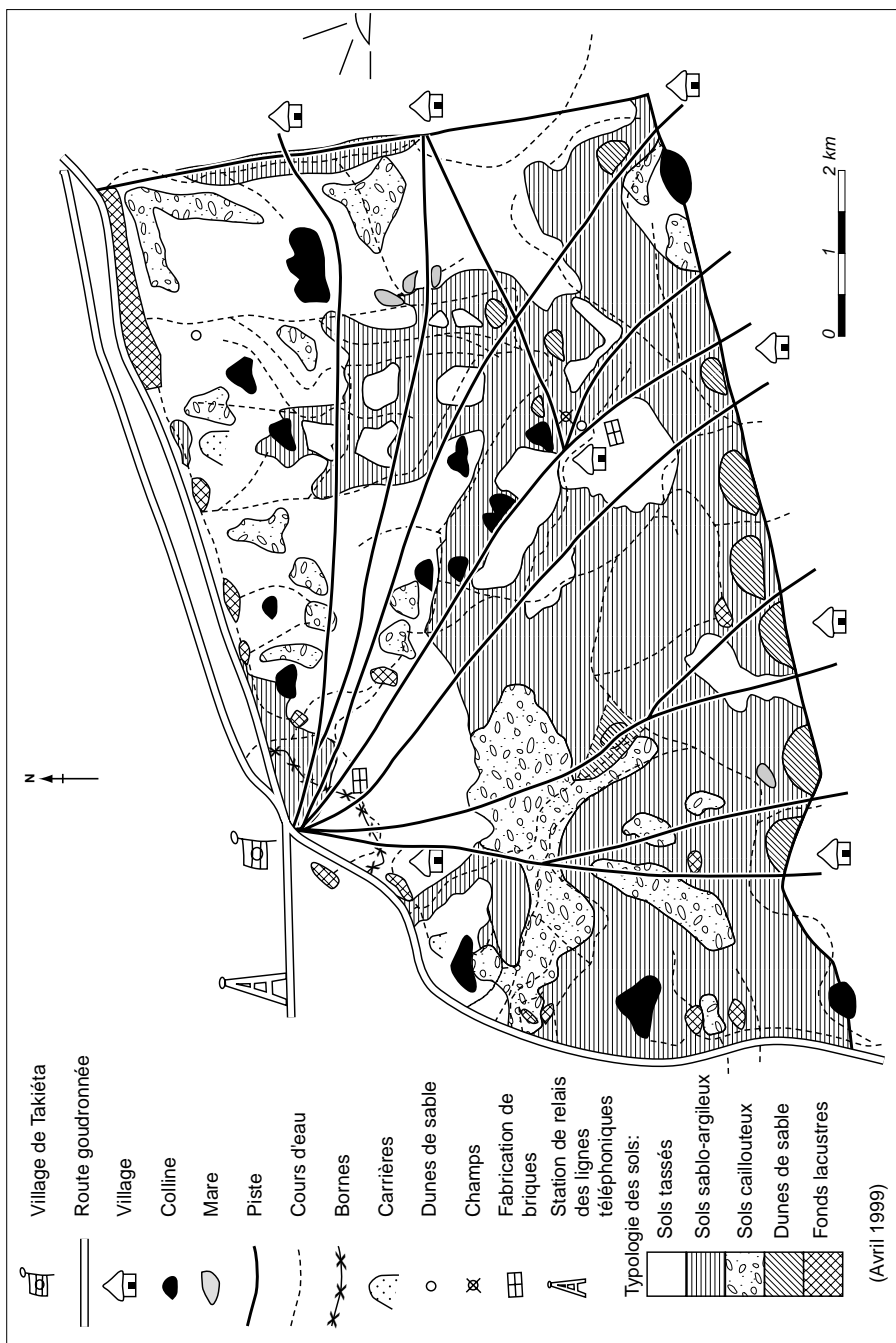


Figure 5 : Carte des pâturages

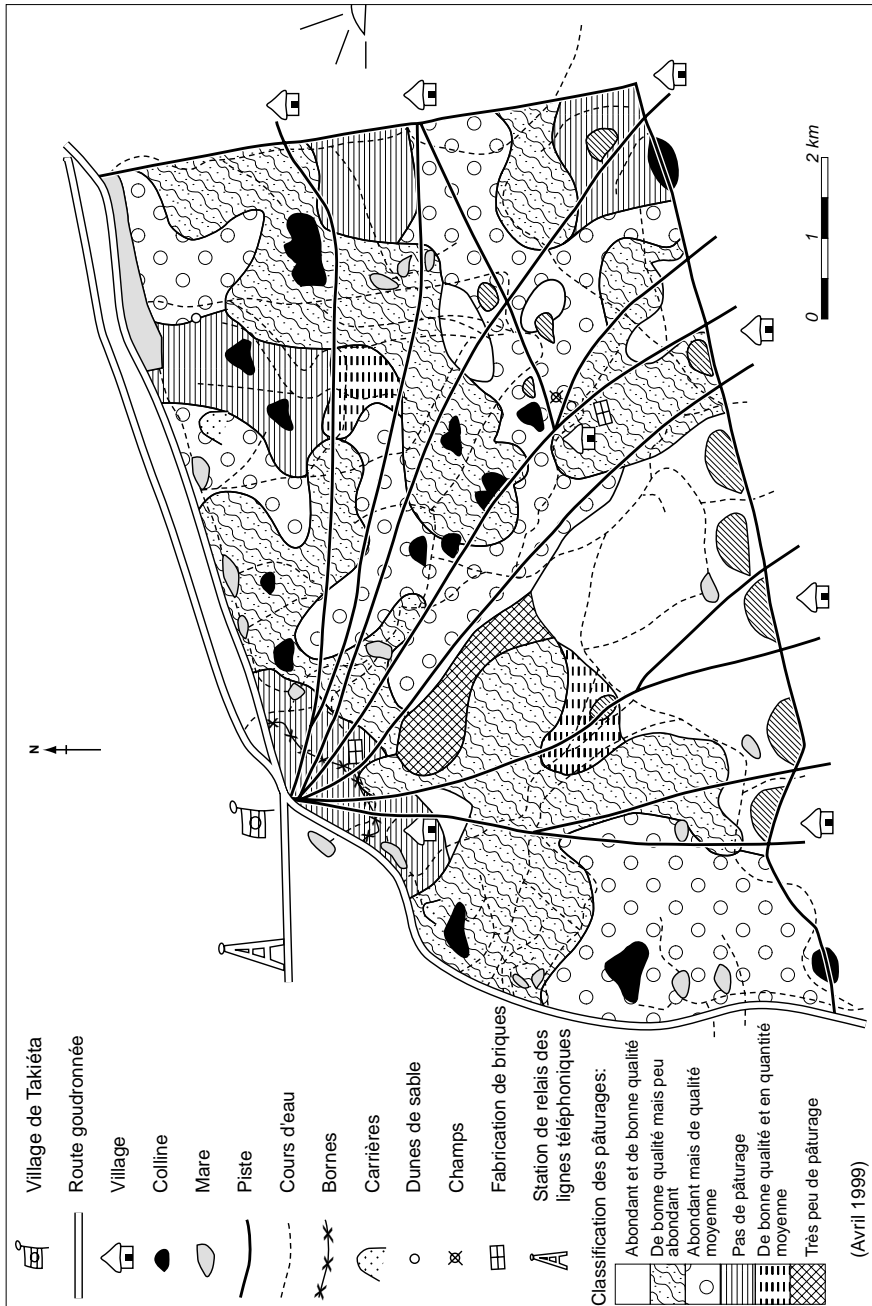
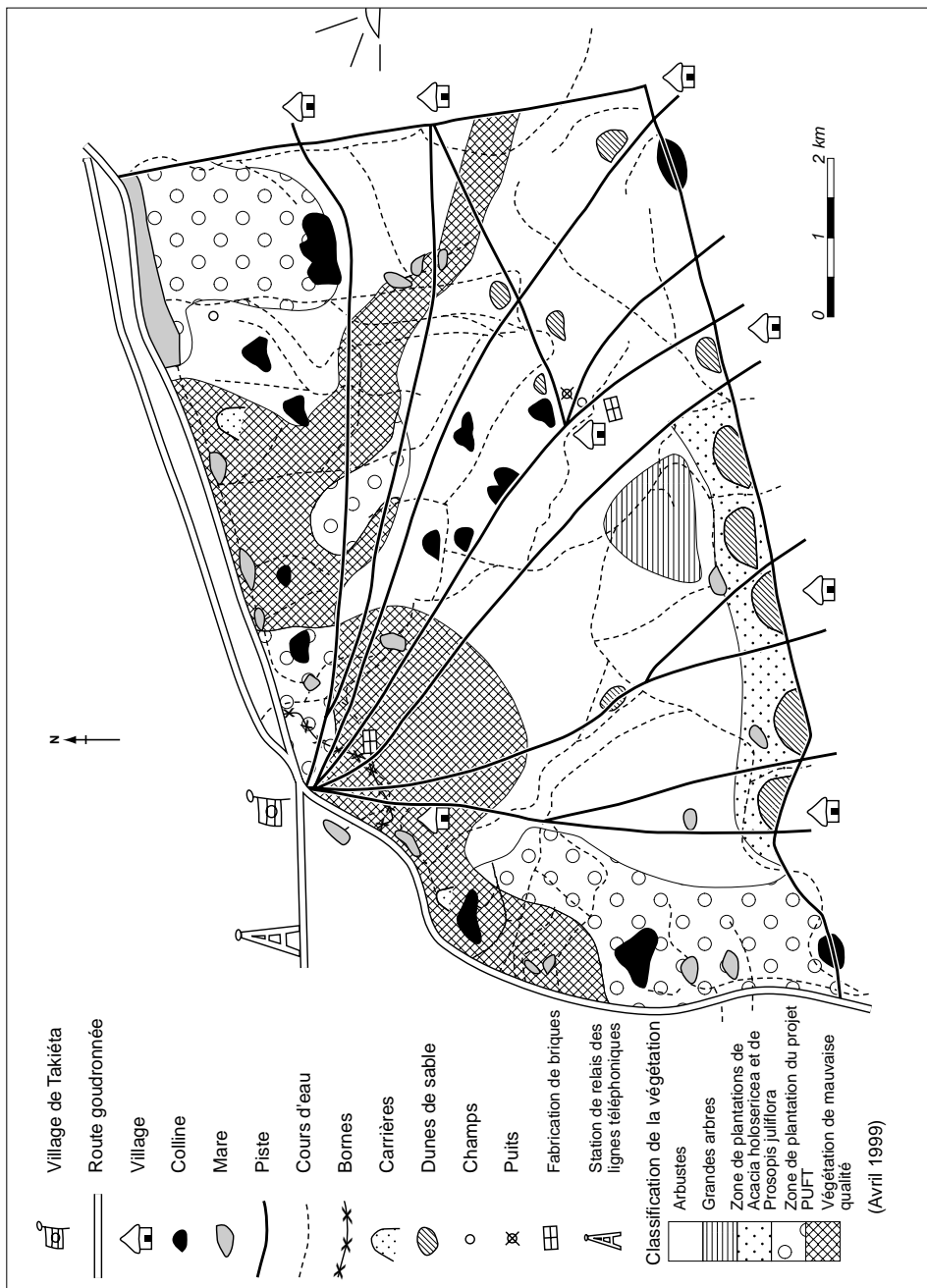


Figure 6 : Carte de la végétation



### 5.2.3 Le partage des expériences avec les autres (à partir de février 1999)

Les exemples concluants de systèmes de gestion décentralisée des ressources forestières, à usages multiples, ne sont pas légion au Niger (voire au Sahel). Cependant, les exemples existants fournissent des enseignements précieux, même si les systèmes ont été mis en œuvre à une autre période et par des projets ayant des objectifs et des méthodes différentes.

Afin de capitaliser sur ces informations précieuses et les expériences personnelles des autres SLG, douze personnes ressources, membres de quatre organes locaux de gestion (Guesselbodi, Baban Rafi, Gorou Bassounga, Gaya<sup>25</sup>), dont deux n'étaient plus opérationnels, ont été invitées à Takiéta pour une semaine. Ces personnes ressources formaient une "commission externe" dont les membres avaient d'abord échangé leurs expériences et identifié les thèmes clés à discuter avec la SLG. Cette rencontre a été suivie de trois jours de discussions thématiques très riches, entre la SLG et les personnes ressources.

L'expérience a été très bénéfique pour toutes les parties concernées<sup>26</sup>. En ce qui concerne la SLG, elle a pu :

- Travailler directement avec des personnes qui étaient sur la même longueur d'onde et qui avaient déjà une expérience pratique ;
- Voir comment les autres pouvaient analyser franchement les forces et les faiblesses de leur situation et apprécier leur propre situation par rapport à d'autres structures ;
- Tirer profit de l'expérience des autres, comprendre les pièges et les problèmes potentiels et s'y préparer.

### 5.2.4 Garantir une bonne communication (à partir de novembre 1998)

La SLG, les populations locales et le projet ont une préoccupation commune : s'assurer que la SLG n'est pas un organe de décision isolé mais une structure soutenue par les personnes qu'elle représente. Dès la première réunion, les relations entre les trois piliers de la structure, à savoir la population, les sous-comités et le supra comité, ont été discutés. Une série de stratégies a été identifiée et mise en œuvre par la SLG en se basant surtout sur la nécessité d'avoir une communication qui constitue un véritable échange entre les parties concernées :

---

25 La coopérative de bois de Guesselbodi créée par le projet d'utilisation et de planification des terres forestières, et financée par l'USAID ; le marché rural de bois de Baban Rafi créé par CARE en s'inspirant du modèle des marchés ruraux de bois d'Énergie II ; la coopérative de gestion de la forêt de Gorou Bassounga, créée par Lutheran World Relief grâce à un financement USAID en s'inspirant du modèle de Guesselbodi ; Gaya, un projet de développement rural financé par la Suisse (PAIGLR), basé sur la gestion des terroirs villageois et les populations naturelles de rôniers Borassus.

26 Un autre aspect positif de l'échange d'expériences est que certains projets (notamment les membres de la coopérative de la forêt de Guesselbodi) ont pu, pour la première fois, analyser les raisons de leur échec et la manière dont on pourrait faire fonctionner les choses dans l'avenir.

- La SLG doit être en contact et entretenir des relations avec tous les différents utilisateurs et autres parties prenantes, soit directement, à travers leurs délégués au sein de la structure, soit à travers des contacts réguliers et des échanges formels ou informels ;
- Les délégués de la SLG devraient servir de canaux de communication pour un échange réciproque entre la population et la structure ;
- Les représentants de la SLG, particulièrement les membres du supra comité, ont également besoin de s'investir de temps à autre au niveau des communautés pour :
  - s'assurer que les systèmes de communication fonctionnent bien ;
  - évaluer l'opinion du public sur la SLG et créer une situation de responsabilité et de transparence ;
  - susciter l'intérêt et soutenir les délégués dans leur tâche.

Pour jouer efficacement leur rôle, les délégués doivent rendre régulièrement et fidèlement compte, aux populations, des activités et des propositions de la SLG afin qu'elles les discutent et fassent des propositions. Ces informations doivent être renvoyées à la LSG afin qu'elles soient examinées et prises en compte. Pour rendre compte des feed-back et donner des informations, les délégués doivent être en mesure de comprendre ce qui se passe lors des réunions, de retenir les informations et d'être en mesure de les communiquer aux autres plus tard.

Une bonne communication dépend également de l'intérêt que les populations portent à ce qui se passe ; un intérêt marqué non seulement facilite le feed-back des délégués mais aussi encourage une communication régulière et de qualité. Cependant, la "personnalité" collective, la cohésion sociale, l'intérêt et la motivation peuvent varier considérablement d'une communauté à une autre. Le "délégué" d'une communauté au sein de la SLG peut vouloir et avoir les capacités de jouer le rôle qu'on attend de lui, mais si la communauté n'est pas suffisamment intéressée ou si elle manque de leadership, il ne sera pas toujours facile de garantir la fréquence et la qualité requise en ce qui concerne le feed-back.

La SLG s'est attaquée à plusieurs aspects de ce défi en matière de communication, à travers une série d'activités:

- Contacts directs du supra comité avec toutes les parties prenantes (au Niger et au Nigéria) y compris celles qui ne sont pas directement représentées dans la SLG, mais qui veulent être tenues informés de ce qui se passe ou qui voudraient peut-être apporter leur contribution au processus de gestion ;
- Discussions et échanges d'information sur l'efficacité des délégués dans l'accomplissement de leurs tâches pour identifier les domaines où il y a des

- problèmes et les difficultés personnelles ; partager les techniques et stratégies utiles et apporter un soutien moral ;
- S'assurer que les compte rendu sont rédigés par les secrétaires de tous les comités à la fin de chaque séance et faire une évaluation interne de ce que les membres ont retenu de chaque session. Cela se fait à travers des questions posées au hasard et le résumé des principaux points retenus par le Secrétaire général ;
  - Tenue régulière de réunions de suivi entre la SLG – la population et les parties prenantes pour discuter d'une série de problèmes dont l'état d'avancement des activités, les perspectives d'avenir, l'intérêt que portent les populations à ce qu'elles font et l'efficacité des systèmes de communication. Par ailleurs, ces réunions servent d'une part, à préciser que les parties concernées ont le droit et la responsabilité d'exiger que la SLG soit responsable devant elles et d'autre part, à suivre le travail des délégués ;
  - L'utilisation de la radio locale pour diffuser les informations, les invitations, les rapports sur l'état d'avancement des activités, les interviews, etc.

### 5.2.5 Etablissement des règles d'exploitation de la forêt (à partir de décembre 1998)

Le processus de suivi relatif à l'établissement des règles peut être décomposé en quatre étapes :

#### 1. Identification des utilisateurs

En décembre 1998, la SLG a dressé une première liste de tous les utilisateurs de la forêt. Cette liste a ensuite été re-vérifiée et complétée en mai et juin 1999. Vingt-deux groupes d'utilisateurs, dont chacun exploitaient la forêt de manière spécifique ont été identifiés. Beaucoup de gens ont été surpris (notamment les autorités locales & les services de l'Etat) par le fait qu'une 'ressource aussi maigre' attire autant d'exploitants ; cela montre incontestablement l'intérêt pour les "utilisateurs" d'identifier les autres "utilisateurs".

#### 2. Analyse

Chacune des 22 types d'exploitation a fait l'objet d'une analyse détaillée - notamment du point de vue de la pérennité – en examinant la manière dont chaque produit était prélevé et utilisé. Les principales questions que la SLG s'est posées sont les suivantes :

- Comment chaque utilisateur exploite-t-il la ressources ?
- Devrait-on poursuivre l'exploitation sous sa forme actuelle (est-ce durable ?),

---

27 Les utilisateurs sont : les pasteurs résidents et non-résidents; les vendeurs de bois; les fabricants de lits; les sculpteurs; les charbonniers; les guérisseurs; les puisatiers; les constructeurs de greniers et de maisons; les personnes qui ramassent le bois pour un usage domestique; les ramasseurs de fruits et de feuilles; les chasseurs; les briquetiers; les ramasseurs de paille; les agriculteurs de Kasa da Ruwa; les pêcheurs; les personnes qui utilisent le gravier et l'eau; les maraichers; les dresseurs de singes et les charmeurs de serpent; les apiculteurs ; les touristes et les habitants de la forêt.

devrait-elle être modifiée (peut-on l'exploiter d'une meilleure manière ?) ou devrait-on cesser l'exploitation (est-elle néfaste pour la forêt ?)

- De quelle manière devrait-on modifier cette exploitation, si cela s'avère nécessaire?

### **3. Elaboration des règles**

Après cette analyse, un premier projet de règles a été élaboré (et achevé en juin 1999) et a arrêté toutes les formes acceptables d'exploitation de la forêt. L'objectif de la SLG était de faire en sorte que les règles soient les plus simples et les plus exhaustives possible afin d'éviter toute ambiguïté dans l'avenir ; tous les produits connus ont été mentionnés et ont fait l'objet d'une législation.

Il est important de noter que ces règles sont le résultat de l'identification et de l'analyse faite par les utilisateurs et ne sont pas nécessairement conformes aux lois forestières en vigueur. Même s'il n'y avait pas de contradictions majeures entre les règles locales et la législation nationale, le ministère des eaux et forêts a assuré la SLG qu'elle avait le droit, en tant que gestionnaire, d'édicter des règles qu'elle jugeait les plus appropriées pour gérer la zone relevant de sa juridiction. Par exemple, la SLG peut décider de quotas d'exploitation du bois de la forêt et du prix de vente. Les vendeurs de bois seront néanmoins soumis, une fois le bois vendu, aux taxes de transport prévues par la législation nationale.

### **4. Solliciter la réaction des utilisateurs**

Des exemplaires du document provisoire ont été soumis à tous les acteurs et communautés concernés (en octobre 1999), soit directement par le sous-comité dans le cas des villages, soit par une délégation restreinte des membres du supra comité, dans le cas des groupes de pasteurs non-résidents (et éloignés), des services du gouvernement et des associations de pasteurs. Le timing était très important puisque la campagne agricole était en cours et les groupes de pasteurs étaient déjà en transhumance.

Chaque groupe a eu une période de trois à quatre semaines pour examiner le contenu du document et pour faire des corrections, des observations et/ou des propositions, à travers leur délégué auprès de la SLG, ou à travers les chefs de groupements et chefs traditionnels. Après ce délai, la SLG a rassemblé les réactions provenant de diverses sources<sup>28</sup> et a procédé à un examen exhaustif du document, article par article. Les parties ambiguës du texte ont été revues ; les prix ont été révisés (en tenant compte des moyennes lorsqu'il y avait une série de propositions) et des points spécifiques ont été inclus, rejetés ou retenus pour être discutés plus en profondeur. La SLG pensait sincèrement que le document ne pouvait être

---

<sup>28</sup> Il est intéressant de noter que pratiquement tout le monde a envoyé des commentaires. Cela montre le grand intérêt que ce processus a suscité au sein des utilisateurs, même si personne n'a proposé de modifications majeures.

adopté qu'après avoir été présenté, discuté et amendé par les représentants de la communauté, les autorités administratives et coutumières, les associations et les services de l'Etat dans le cadre d'un atelier qui devait se tenir en début décembre.

### **5. Atelier d'adoption du document relatif à la gestion**

La SLG a organisé, avec l'assistance du projet, un atelier (décembre 1999) au cours duquel plus de 250 participants ont travaillé en groupes et en séances plénières pour discuter, décider et adopter le document de gestion. Des questions, restées en suspens, ont été passées au vote lors de l'assemblée générale et les prix ont été même revus à la hausse dans plusieurs cas. Il a été demandé au service de l'élevage – qui a accepté – d'adapter sa stratégie de vaccination pour davantage tenir compte des préoccupations de la SLG et des besoins des propriétaires de troupeaux, nomades ou sédentaires.

Le document adopté sera traduit en Fulfulde et en Tamachek<sup>29</sup>, en plus des versions française et haoussa déjà disponibles, en vue de procéder à sa large distribution auprès de toutes les parties concernées. La radio sera également mise à contribution pour diffuser ces informations.

#### **5.2.6 Le début de la gestion**

La gestion même de la forêt de Takiéta par la SLG a débuté en janvier 2000.

### **5.3 La SLG : quels défis pour l'avenir ?**

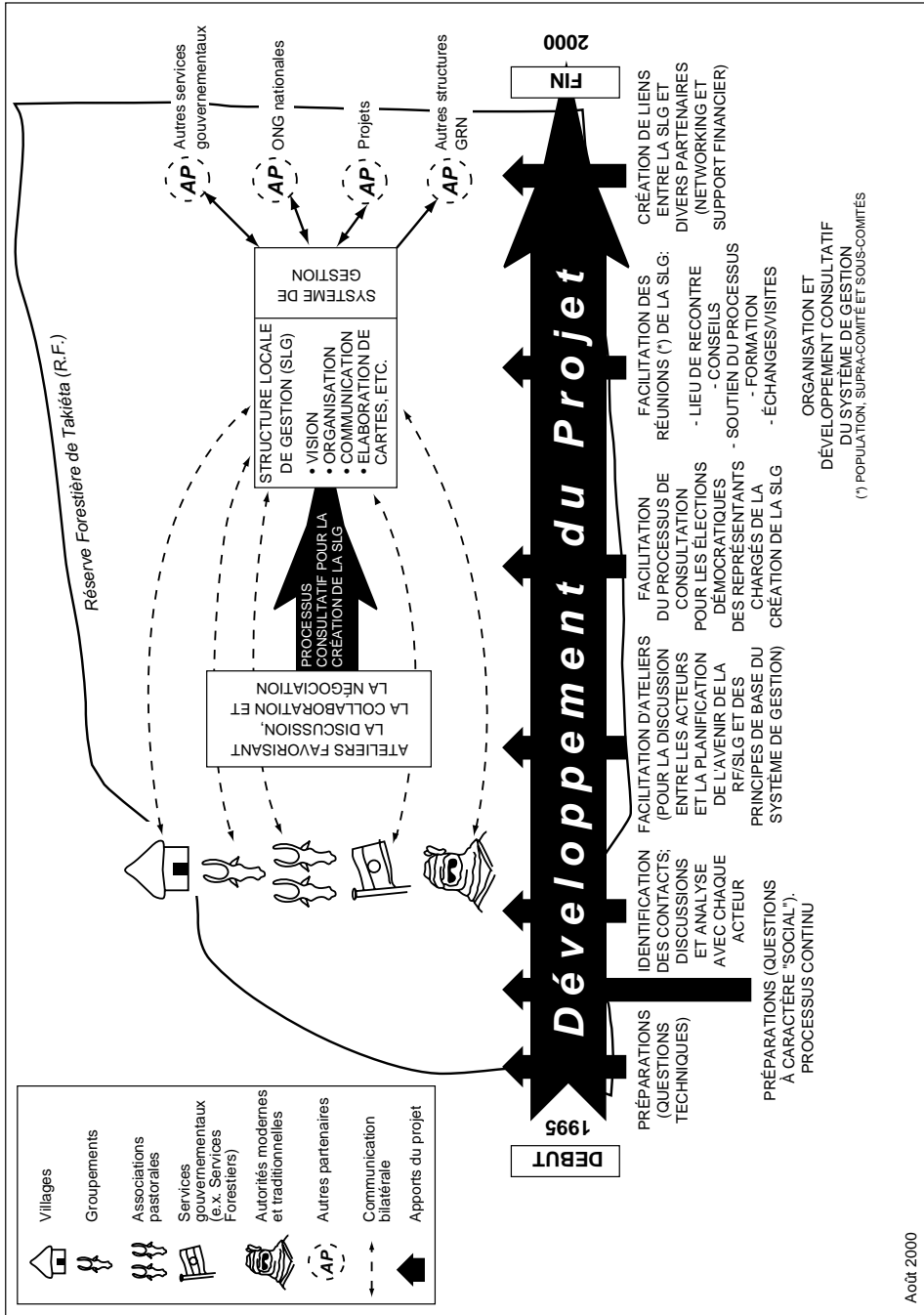
La SLG est bien consciente des défis auxquels elle doit faire face, à savoir entre autres :

- Continuer à garantir la représentativité de la structure ;
- Maintenir et développer davantage la communication entre tous les éléments de la structure ;
- Jouir d'une reconnaissance officielle (statut juridique/droit de sanctionner) ;
- Avoir la capacité et la flexibilité nécessaire pour gérer le processus continu de négociation (entre les groupes d'une part et entre les groupes et la SLG d'autre part) en tant que stratégie fondamentale de gestion ;
- Prévenir et gérer les conflits liés à l'utilisation des ressources communes ;
- Parvenir à une gestion adaptative ;
- Convaincre tous les acteurs qu'ils sont capables de gérer.

---

<sup>29</sup> Les langues parlées respectivement par les peuls et les touaregs.

Figure 7: Diagramme illustrant le rôle du PGCFT dans le processus menant à la gestion locale de la forêt de Takiéta





# Le rôle du projet

## 6

Le projet a essentiellement joué un rôle de facilitateur (voir figure 7). Ce rôle a pris plusieurs formes : financement des forums, conseils et formation, facilitation de contacts avec des partenaires potentiels (donateurs et autres organes locaux de gestion des ressources). L'appui logistique et la facilitation de la communication entre les différents acteurs ont été particulièrement importants au début du processus.

En créant un environnement favorable à l'émergence d'organisations et de systèmes de gestion locaux, le projet avait trois principales responsabilités :

1. s'assurer que tous les acteurs étaient identifiés<sup>30</sup>, informés et impliqués dans le processus ;
2. réunir les parties concernées, du moins au début ;
3. faire confiance au bon sens des populations.

## Reproduire l'expérience de Takiéta

L'objectif du projet était *de définir les éléments fondamentaux d'un processus permettant de faciliter une gestion locale et spécifique à un contexte plutôt que de définir un modèle de gestion* destiné à être reproduit ailleurs<sup>31</sup>. Nous ne suggérons pas aux autres communautés rurales d'adopter le modèle que nous avons mis au point parce que nous estimons que la structure et le système de gestion mis en œuvre à Takiéta sont spécifiques au contexte de Takiéta. Cependant, le processus (et ses éléments constitutifs) décrit dans le présent document pourrait être adapté de manière utile. Les principaux éléments de ce processus sont résumés dans l'encadré 4.

---

30 Le statut de forêt classée signifiait que tous les groupes d'utilisateurs de Takiéta avaient tout à gagner et rien à perdre de leur participation à la gestion : l'identification des utilisateurs a été initiée par le projet et poursuivie ensuite de manière spontanée par les autres utilisateurs. Cependant, les ressources communes et leur statut ne sont pas toujours aussi bien définis et le rôle du projet pour identifier les utilisateurs et les encourager à participer aux discussions peut être beaucoup plus important et compliqué. Les groupes peuvent "oublier", minimiser ou marginaliser les autres de peur "d'affaiblir" leur niveau de contrôle, tel qu'ils le perçoivent, sur les ressources ou être réticents à négocier avec les autres sur le même pied d'égalité.

31 Plusieurs autres projets et les expériences antérieures en matière de développement ont montré que même les modèles "flexibles" ont tendance à être appliqués de manière trop mécanique et sont, de ce fait, rarement reproductibles dans la réalité.

#### Encadré 4 : Les éléments fondamentaux d'un processus menant à la gestion décentralisée des ressources naturelles.

##### Le processus

- Identification claire de la ressource et de ses limites.
- Identification de tous les acteurs, communautés et/ou utilisateurs de la ressource.
- Analyse, par chaque groupe, de la ressource et du rôle qu'elle joue dans leur système de production.
- Présentation de l'analyse faite par chaque acteur aux autres parties prenantes.
- Créer et discuter d'une vision globale de la dynamique des ressources et des tendances du moment.
- Analyser et commencer à gérer les conflits latents, réels et potentiels.
- Réunir les représentants réels de chaque groupe d'acteurs pour discuter de l'avenir.
- Avoir une vision commune de l'état idéal de la ressource à l'avenir.
- S'accorder sur les principes et les étapes initiales du processus pour parvenir à matérialiser cette vision.
- Respecter les étapes identifiées.
- Se focaliser sur les aspects organisationnels de la structure de gestion.
- S'appuyer sur les connaissances locales et la compréhension que les populations ont de la ressource, comme point de départ et principe directeur pour la gestion.
- Mettre sur pied une structure et un système de gestion flexibles, représentatifs et évolutifs, où la négociation avec les utilisateurs fait partie intégrante du processus.
- Créer des réseaux et établir des liens avec d'autres pour obtenir un appui moral, technique et/ou financier.

##### Créer un environnement favorable

- Toutes les parties impliquées dans le processus de négociation, dès le début, sont au même niveau d'information et d'analyse.
- Les autorités locales et les services de l'Etat sont bien informés et suivent de près l'évolution du processus.
- Les individus se respectent et il s'établit une situation d'égalité où tout le monde a le droit de s'exprimer, où toutes les opinions ont le même poids et où les décisions sont prises par consensus.
- Donner dès le départ aux individus le temps de réfléchir, de raisonner et de prendre leur propre décision en connaissance de cause.
- Clarté de la vision et de l'objectif, transparence générale.

La reproduction d'une intervention donnée dépend de la pertinence de sa mise en œuvre dans un autre contexte et du rapport entre le coût en termes de temps et de ressources financières d'une part et les avantages escomptés d'autre part. Lorsque l'on considère la reproductibilité de l'expérience de Takiéta, il faut faire la distinction

entre le processus et le projet. Le PGCFT comprenait deux éléments distincts : la gestion de la forêt et le travail réalisé avec les communautés sur des initiatives menées hors de la forêt. Le présent document a décrit uniquement le processus relatif à la forêt, mais le budget global du projet reflète ces deux composantes.

Cependant, l'expérience de Takiéta révèle certaines implications quant aux coûts du processus de facilitation. Outre le fonctionnement du projet et les activités initiales mises en œuvre pour résoudre un certain nombre de questions techniques (voir section 4 : les premières étapes), les principaux coûts liés au processus à proprement parler sont les suivants :

i) **Faciliter les réunions régulières de la structure de gestion (SLG).** Le projet a couvert les coûts de la logistique (nourriture et hébergement) des membres de la SLG lors de ces réunions. Il était important que les niveaux de subvention soient réduits au minimum dès le début pour tous les membres de la SLG (populations locales, services et associations). Les réunions de la SLG auront toujours un coût ; les populations locales n'ont pas les moyens de voyager et travaillent comme bénévoles à long terme ; ils doivent au moins être en mesure de couvrir leurs coûts. La SLG budgétise maintenant ces réunions dans ses prévisions, avec pour objectif à long terme, le financement des coûts de fonctionnement avec les revenus tirés de la forêt.

ii) **Voyager pour informer, communiquer et collaborer avec tous les acteurs - « Pour se faire des amis il faut avoir des pieds » (Proverbe Haoussa).** Lorsqu'il y a une prise de conscience et un réel intérêt, et lorsque les gens ressentent le besoin de communiquer, ils trouvent toujours les méthodes les plus appropriées et les plus abordables pour le faire. Les systèmes traditionnels seront utilisés et formalisés ; de nouveaux liens seront établis au niveau local et des réseaux seront créés avec les contrées lointaines afin que ceux qui veulent s'informer puissent le faire et que ceux qui ont quelque chose à dire puissent se faire entendre.

iii) **Organiser des ateliers où tous les acteurs sont représentés.** Ce type d'atelier a été probablement l'activité la plus chère mais aussi la plus importante et la plus intense, particulièrement étant donné le caractère expérimental du projet<sup>32</sup>. Des décisions transparentes et consensuelles prises publiquement par tous les participants lors de ces ateliers les engagent et rendent difficiles les sabotages ultérieurs, les épreuves de force au niveau local et la manipulation par les groupes d'intérêt<sup>33</sup>.

Deux facteurs ont contribué à l'augmentation de ces coûts dans le cas de Takiéta.

---

32 Ces ateliers donnent à la SLG de Takiéta son mandat, tout comme l'échange d'information / la communication continue avec les différentes communautés donne à la structure sa légitimité.

33 Le fait que personne n'ait protesté contre la réinstallation des familles à Kasa de Ruwa en ait un bon exemple.

## "L'effet projet"

Pour qu'un projet existe, il faut de l'argent pour financer les infrastructures, payer les salaires et couvrir les coûts opérationnels. "L'effet projet" signifie que les activités ont tendance à coûter plus chers que d'habitude. Même si cet effet doit être minimisé, cela n'a pas nécessairement des implications négatives sur l'après projet tant que la gestion est transparente et que tous les acteurs sont conscients de la situation.

## Le coût de l'innovation

- Pour faire une omelette il faut casser des œufs : créer quelque chose de nouveau signifie expérimenter, tirer des enseignements des erreurs et changer de tactique de temps à autre, au fur et à mesure que la situation évolue. Cela demande nécessairement du temps et de l'argent, mais fait partie de la recherche de nouvelles possibilités.
- Il faut du temps et donc - dans le cas d'un projet - de l'argent pour que les individus changent leurs perceptions et leur comportement, en l'absence d'exemples antérieurs.
- Les expérimentations devraient viser à fixer de nouvelles normes qui serviront à apprécier les initiatives ultérieures. Il est donc important de poursuivre les idées aussi rigoureusement que possible pendant l'expérience de manière à soutenir l'apprentissage et fournir de nouveaux points de référence... Ce suivi a inévitablement des implications en matière de coûts.

Le projet existe depuis près de cinq ans et la gestion de la forêt à proprement parler vient de commencer. On a reproché au processus d'être trop long. Certes, le processus a mis du temps à démarrer, mais une fois que les gens ont été réunis, le processus qu'ils ont initié a été très rapide et s'est accéléré après la création de la structure locale de gestion. Le temps et l'énergie consacré par la SLG à la prise de contact, à la concertation et à la négociation constante avec les différents utilisateurs concernant le document final de gestion locale a été considéré par les membres, comme étant un investissement nécessaire pour garantir le soutien de la population et la légitimité du processus. Cet investissement était nécessaire pour faciliter et rendre plus pérenne le travail de gestion.

Cependant, la focalisation sur le processus constitue un défi majeur lorsqu'on essaie de reproduire l'expérience de Takiéta sur une plus grande échelle. Outre la diffusion de l'expérience de Takiéta (à travers les ateliers, des documents tels que ce présent article et autres médias, notamment la radio et la vidéo), SOS Sahel au Niger est en train d'élaborer un programme qui fera suite au PGCFI au niveau du département de Zinder. Ce programme mettra l'accent sur le transfert des compétences appropriées aux populations locales et aux partenaires étatiques, en capitalisant sur la confiance créée par l'expérience de Takiéta.

---

34 Par exemple, lorsque les véhicules du projet sont disponibles, il est plus facile de transporter beaucoup de gens; si le projet n'avait pas été là, le transport aurait coûté moins cher mais moins de personnes auraient voyagé.

35 A maintes reprises, il a été reproché au PGCFI d'être "trop participatif" et de ne "pas avancer assez vite". Cependant, ce n'est qu'en respectant rigoureusement le processus que l'on peut convaincre ces personnes critiques que les populations locales sont capables de gérer et de prendre des décisions avisées.

# Quelques leçons apprises et points de discussion

L'expérience de Takiéta a été un apprentissage pour les populations locales, les partenaires gouvernementaux, le projet lui-même et SOS Sahel (GB). Le présent document avait pour objectif de décrire le processus que nous avons suivi et de mettre en lumière les éléments fondamentaux qui ont grandement contribué aux succès enregistrés à ce jour. Le processus est en cours : la gestion de la forêt à proprement parler vient de commencer et certains défis futurs ont été décrits de manière générale, ci-dessus.

En conclusion, nous tirons quelques leçons du déroulement du projet, dont certaines restent sujettes à discussion. Elles se rapportent au rôle des populations dans la gestion décentralisée, le processus lui-même, et les défis spécifiques que constitue la gestion des ressources naturelles en général et dans le contexte sahélien en particulier.

## **En ce qui concerne les populations...**

- Les populations doivent comprendre pourquoi la gestion décentralisée est nécessaire et être convaincues qu'elle doit se faire (et qu'elle se fera) avant d'accepter d'y prendre une part active.
- Les parties prenantes doivent clairement comprendre la situation et où se trouve leur intérêt ainsi que les intérêts et les préoccupations des autres parties prenantes, afin de collaborer et de négocier efficacement.
- Les populations doivent suivre un processus pour accepter les changements et ce processus est long, surtout lorsqu'il s'agit de changements de rôles et de responsabilités.
- Les populations doivent être personnellement convaincues de la nécessité de gérer la ressource concernée, et qu'elles ont la capacité, la possibilité et finalement le pouvoir de le faire.
- Faire confiance au bon sens de la population. Apprendre à analyser, à collaborer et à prendre des décisions conjointes fait partie du processus. Des erreurs peuvent être commises au départ, mais une fois qu'une solution est trouvée, il s'agit le plus souvent d'une solution très durable.
- Etablir une communication réciproque est très important. Toutes les parties prenantes devraient être impliquées et informées de ce qui se passe et devraient avoir l'occasion non seulement d'exprimer leur opinion, mais aussi de veiller à ce qu'elle soit prise en

considération. Cela permet d'éviter le sentiment de marginalisation et la tendance à saboter directement ou indirectement le processus.

### **En ce qui concerne le processus...**

- La décentralisation et ses conséquences (le pouvoir aux populations locales) sont souvent considérées comme une menace par les autorités locales et les services de l'Etat. Il convient de faire des efforts dès le départ pour convaincre tous les partenaires que le changement de rôle est nécessaire et inéluctable, dans le futur. Les changements de rôle devraient être considérés comme étant un défi et une situation où tout le monde est gagnant à long terme.
- Une structure de gestion doit avoir une légitimité, l'appui de la population et des compétences en matière de négociation pour traiter avec les personnalités politiques qui peuvent considérer que l'existence de la structure va à l'encontre de leurs intérêts personnels.

### **En ce qui concerne la gestion des ressources naturelles...**

- Les organes de facilitation, tels que les projets, doivent être très cohérents dans leur approche et éviter de prendre des demi-mesures : si on estime que les populations locales sont capables de gérer des ressources, elles sont (si on poursuit le même raisonnement) capables de prendre toutes les dispositions et les décisions nécessaires pour atteindre cet objectif. La clé, c'est de s'assurer que les structures soient représentatives, et conçues et gérées de manière démocratique.
- La décentralisation restera un mythe tant que les nouveaux gestionnaires ne seront, par exemple, pas en mesure de faire un inventaire de leurs ressources ou d'assurer eux-mêmes le suivi des changements environnementaux au fil du temps. La pertinence des inventaires classiques devrait sérieusement être remise en question: les données recueillies grâce à ces types d'inventaire n'ont pas de sens pour les structures locales de gestion. On devrait plutôt chercher à faire en sorte que les gestionnaires utilisent le type d'inventaire qu'ils jugent approprié, significatif et utile. Cet inventaire ne se traduit pas nécessairement par une perte de la qualité de l'information, au contraire.
- Pour que les gestionnaires locaux soient en mesure de les utiliser, les outils de gestion doivent être efficaces (type et qualité des informations générées) et appropriés (elles doivent être simples et peu coûteuses, et ne pas prendre trop de temps).

### **En ce qui concerne le milieu sahélien...**

- En milieu sahélien, la gestion adaptative devrait être la règle et est préférable aux plans de gestion rigides à long terme.
- Le bois ne constitue pas la seule ressource d'une forêt en milieu sahélien ; d'autres ressources, telles que les pâturages ou même l'espace, sont considérées comme étant plus importantes au plan local.
- Des concepts tels que la capacité de charge ne veulent pas dire grand chose dans une situation où le nombre de troupeaux ne peut pas être contrôlé et où les ressources naturelles sont très imprévisibles, pour des raisons socio-politiques et climatiques.

# Annexe 1 : SOS Sahel GB

## SOS SAHEL INTERNATIONAL GB

### Notre mission

SOS Sahel œuvre pour l'amélioration des conditions d'existence des populations qui vivent dans la zone sahélienne de l'Afrique, notamment en leur permettant de mieux gérer l'environnement naturel dans lequel ils vivent.

### Que faisons-nous ?

SOS Sahel a pour principale activité le financement et la mise en œuvre de projets en collaboration avec les communautés dans les zones les plus démunies du Sahel. Cette activité opérationnelle est soutenue par la recherche et le dialogue avec les gouvernements et les agences d'aide en ce qui concerne les politiques.

### Les projets SOS Sahel sont conçus de manière à mettre en application les principes ci-après :

- innovation - expérience et prise de risque
- participation - appropriation par les populations et les institutions locales
- reproductibilité - possibilité d'une utilisation large et durable des méthodes concluantes
- apprentissage - développement grâce l'apprentissage auprès des individus et des communautés

Outre son travail de terrain, SOS Sahel se préoccupe de faire mieux comprendre dans les pays du nord les conditions, les problèmes et les opportunités qui existent au Sahel.

Chaque bureau national a développé, en plus de la philosophie traditionnelle de SOS Sahel GB, sa propre mission et ses propres stratégies.

### SOS Sahel GB au Niger

SOS Sahel GB intervient au Niger depuis 1991. Sa vision et sa mission se définissent comme suit :

**Vision:** amener les populations locales à gérer activement les ressources naturelles dont ils dépendent, de manière rationnelle, représentative et équitable en vue de

parvenir à une plus grande sécurisation de leurs conditions de vie et de lutter contre la pauvreté. Cela suppose un processus de responsabilisation des populations locales.

**Mission:** promouvoir la gestion décentralisée comme l'une des méthodes les plus efficaces pour un développement réel et à long terme grâce à un programme qui met l'accent sur quatre principaux domaines :

appui au processus permettant d'aboutir à une gestion décentralisée des ressources naturelles ;  
promotion du processus de développement participatif ;  
promotion de la représentation des groupes marginalisés dans le processus de prise de décision ;  
promotion de la collaboration et de la négociation comme aspects essentiels et permanents de la gestion des ressources naturelles dans le Sahel.

Tous les projets de SOS Sahel GB sont basés sur la conviction que :

- la gestion locale des ressources naturelles est plus un défi social que technique ;
- les populations locales ont le droit d'être pleinement associées à la gestion des ressources naturelles dont ils dépendent ;
- les populations locales sont capables d'une gestion rationnelle s'ils en ont vraiment l'occasion.

Par ailleurs, SOS Sahel GB au Niger, reconnaît que l'innovation, la recherche, l'évaluation et la prise de risques constitue un processus continue. Tous les projets présentent les caractéristiques suivantes :

- la durabilité des activités ;
- la reproductibilité des activités ;
- la participation populaire et représentative ;
- l'adoption d'une approche axée sur le processus ;
- l'auto-évaluation ;
- le renforcement des capacités des individus, des communautés et des institutions;
- la responsabilisation des individus, des communautés et des institutions ;
- la promotion de la communication (collaboration et négociation) entre les acteurs;
- la réponse à un besoin ressenti par les populations ;
- l'innovation ;
- la volonté de capitaliser sur les expériences (positives ou négatives).



