



# Chapitre 3-2

## Gestion participative et animation sociale

## 3.2.1- La gestion participative \*

Historique difficile entre populations locales et aires protégées et autres espaces naturels gérés par l'administration en charge de l'environnement, en particulier des Eaux et des Forêts

- Déguerpissement
- Répression
- Pas de reconnaissance de droits

➔ Braconnage, désintérêt, relations tendues

# Quand mettre en place la gestion participative ?

Dans toute zone où il existe un enjeu relationnel entre l'aire protégée et sa périphérie, ou entre les différents acteurs de la gestion des ressources naturelles (administration, chefferies traditionnelles, différents utilisateurs de ces ressources)

- Zones Villageoises de chasse
- Zones périphériques
- Zones amodiées
- Intérieur de l'aire protégée (si population incluse)



# Définition

Le terme de Gestion Participative (qui désigne la même réalité que la cogestion ou encore la gestion conjointe ou mixte, gestion multipartenaire ou accord conjoint de gestion) décrit une forme de partenariat par laquelle toutes les parties prenantes intéressées s'accordent pour partager les fonctions de gestion, les droits et responsabilités sur une portion de territoire ou une gamme de ressources.

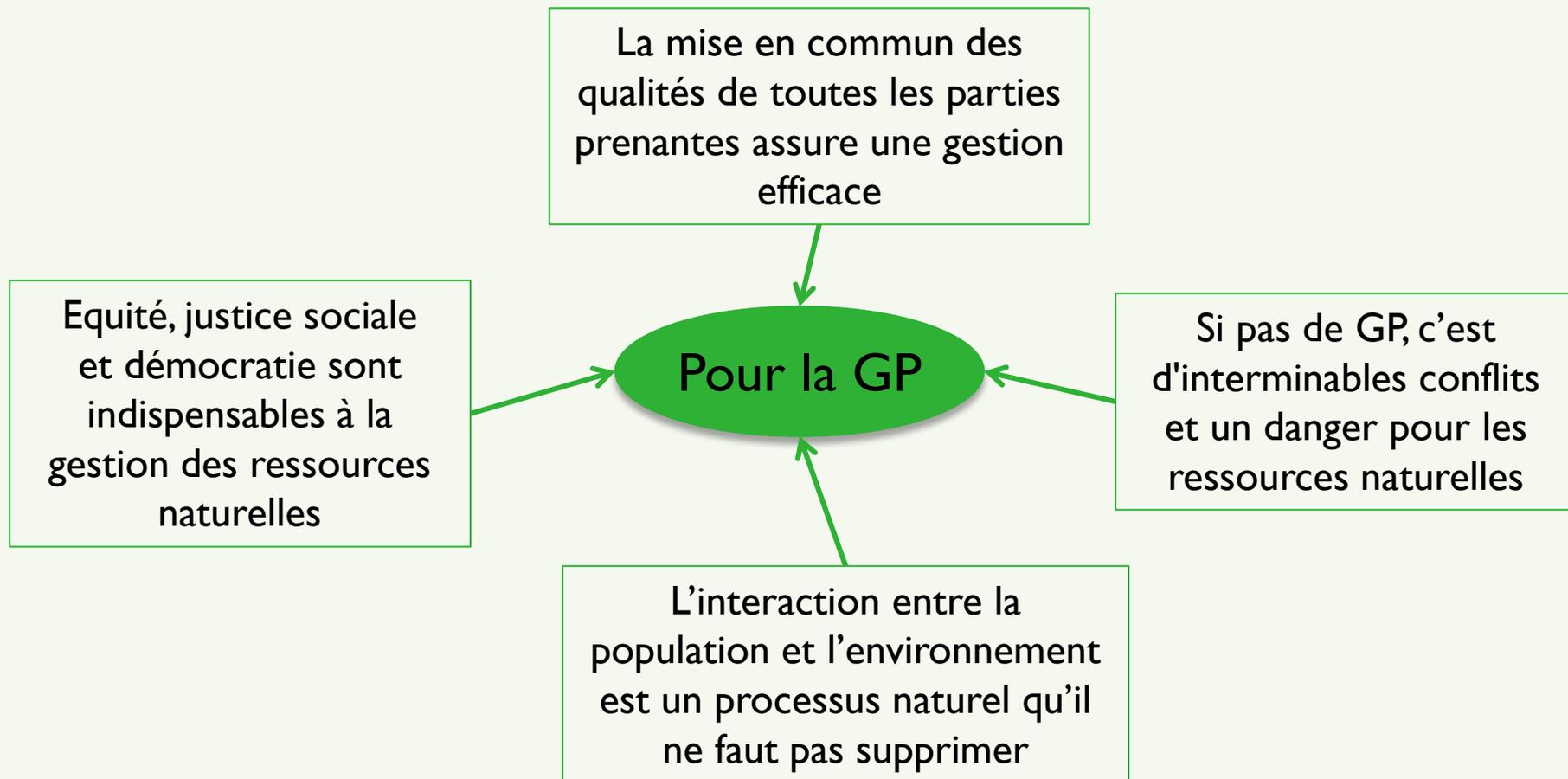
La gestion participative implique que soit reconnue une légitimité aux communautés dans la gestion du milieu naturel. Les parties prenantes sont conscientes de leur rôle dans la gestion de l'aire protégée et ont des connaissances et compétences qui leur permettent d'apporter une contribution à la gestion.

- Les gens concernés par une décision peuvent influencer son contenu
- La participation augmente en principe la qualité des décisions
- Le partage du pouvoir décisionnel augmente la fidélité des acteurs à cette autorité
- Le temps investi dans la prise de décision est compensé par le temps moindre de mise en œuvre
- La priorité est donnée au groupe comme unité décisionnelle
- La responsabilité du gestionnaire demeure entière

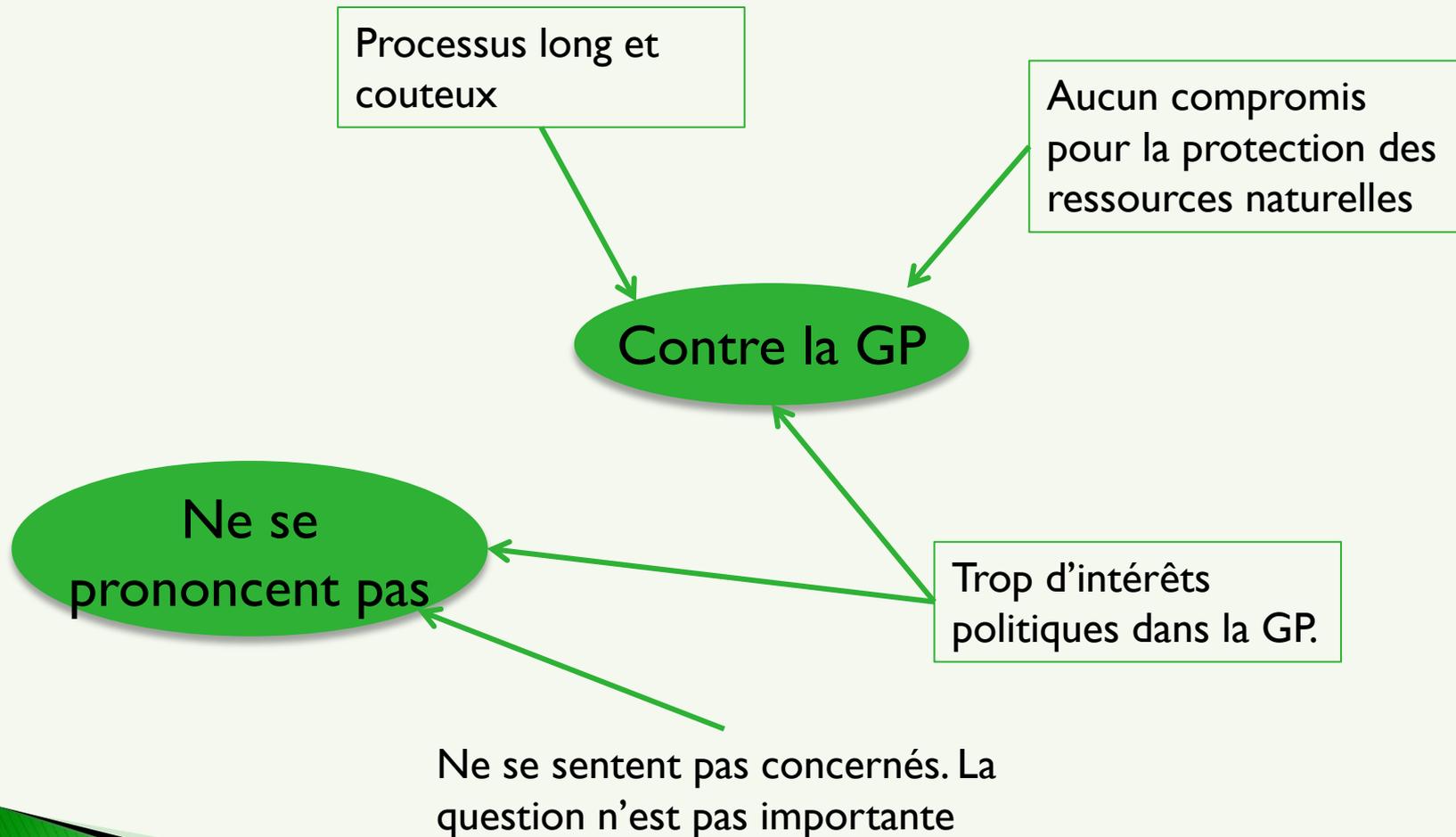
# Au plan des valeurs

- l'ouverture d'esprit,
- le respect des personnes,
- la transparence,
- la confiance mutuelle,
- la foi dans les capacités des gens et dans l'expertise de chacun.

# Quelques arguments “Pour et Contre” la GP \*



# Quelques arguments “Pour et Contre” la GP \*



Type	Caractéristiques
Participation passive ou persuasion	<p>La population participe en étant informée de ce qui arrive ou est arrivé.</p> <p>La communication est en général à sens unique, les réactions des individus n'étant pas prises en compte. Cette approche est ancienne et n'est plus recommandée</p>
Participation à l'apport d'informations	<p>La population participe en répondant à des questions conçues par le personnel de l'aire protégée, l'administration ou les agents d'un projet ou ONG</p> <p>La population n'a pas l'occasion d'influencer l'avancement des travaux étant donné que les résultats ne lui sont pas communiqués ni vérifiés par elle.</p>

<b>Type</b>	<b>Caractéristiques</b>
Participation sous forme de consultation	<p>La population participe en étant consultée, des agents extérieurs écoutant ses points de vue. Les agents extérieurs définissent à la fois les problèmes et les solutions, modifient parfois ces dernières en tenant compte des réponses de la population.</p> <p>Elle ne participe pas aux prises de décisions, étant donné que les points de vue n'incluent pas toujours ceux de la population.</p> <p>Cette méthode n'est pas conseillée car elle ne permet pas l'implication des populations dans les processus de décision.</p>

# Plusieurs réalités...



<b>Type</b>	<b>Caractéristiques</b>
Participation en échange d'incitations matérielles	<p>La population participe en fournissant des ressources, par exemple de la main-d'œuvre, en échange d'aliments, d'argent, etc...</p> <p>Elle ne participe pas aux expériences et n'est pas motivée à poursuivre les activités lorsque les incitations cessent.</p> <p>Ce type de participation est trop ponctuel pour être véritablement efficace</p>

# Plusieurs réalités...

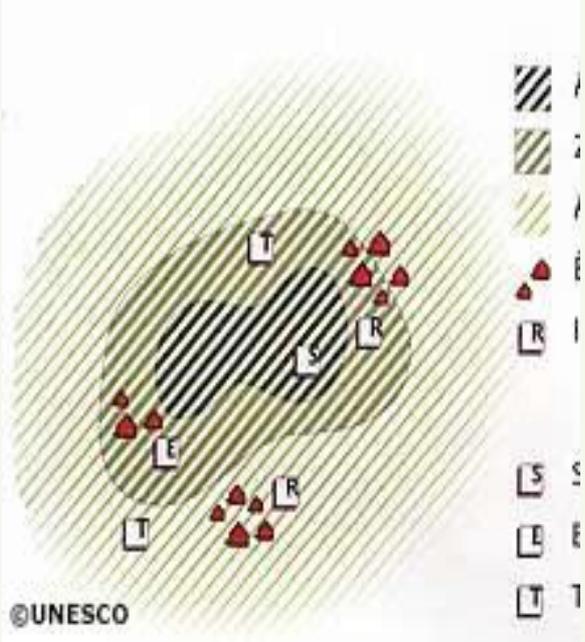
Type	Caractéristiques
<p>Participation fonctionnelle</p> 	<p>La participation constitue un moyen de mener à bien des projets, comme par exemple la diminution de l'opposition à une aire protégée, ou la gestion durable des ressources naturelles d'un territoire</p> <p>Les populations peuvent participer en formant des groupes qui vont travailler sur des objectifs prédéterminés dans le projet.</p> <p>Une telle implication peut être interactive et impliquer une participation dans la prise de décisions, mais elle se produit généralement quand l'essentiel des décisions est déjà pris.</p>

# Plusieurs réalités...

Type	Caractéristiques
<p>Participation interactive</p> 	<p>La population participe à l'analyse conjointe, à l'élaboration de plans d'action et à la formation ou au renforcement de groupements locaux.</p> <p>La participation est considérée comme un droit et pas uniquement comme un moyen de mener à bien un projet. Le processus implique la mise en place de méthodes de participation destinées à trouver des solutions aux problèmes locaux.</p> <p>Comme les populations prennent en charge les décisions locales et déterminent comment les ressources peuvent être utilisées, elles sont motivées pour maintenir les structures, les pratiques et les ressources locales.</p>

Type	Caractéristiques
Automobilisation	<p>La population participe en prenant des initiatives sans recours aux institutions extérieures pour changer les systèmes. La population peut à l'occasion contester la distribution inéquitable des biens et du pouvoir.</p>
Gestion inclusive	<p>Se définit par l'absence de délocalisation des populations. Le principe repose sur deux postulats : Le premier est que le bien-être des populations doit primer. On a appliqué cette approche dans les parcs nationaux habités et dans de nombreuses forêts communautaires. Les administrations locales ont été fortement impliquées dans la planification de la gestion. Le second postulat est que le maintien des résidents dans l'aire protégée comporte plus d'avantages que d'inconvénients pour les objectifs de conservation ou le transfert de la gestion des forêts de l'administration aux communautés riveraines.</p>

# Plusieurs réalités...

Type	Caractéristiques
<p data-bbox="73 334 610 379">Approche « zone tampon »</p> 	<p data-bbox="755 334 1827 665">Initiée par l'UNESCO à travers son programme « l'homme et la biosphère », est liée à la notion de «réserves de biosphère». Le principe consiste à diviser la réserve en deux zones : «une zone noyau excluant toute occupation ou utilisation humaines et isolée du monde extérieur par une zone tampon».</p> <p data-bbox="755 686 1818 1018">Celle-ci est définie comme « une zone, périphérique d'un parc national ou d'une réserve équivalente, dans laquelle certaines restrictions sont imposées sur l'utilisation des ressources, ou pour laquelle des mesures spéciales sont prises pour améliorer la valeur de conservation de la région concernée ».</p> <p data-bbox="755 1039 1837 1143">La méthode des zones tampons s'inscrit dans la logique « gestion des conflits.</p>

# 3.2.2 – Quelques concepts de la gestion participative \*



## Gestion adaptive

Une approche de la gestion reconnaissant d'une part, le manque de connaissance univoques et définitives sur le comportement des écosystèmes et, d'autres part, l'incertitude qui domine notre interaction avec eux.

Elle s'appuie sur le constat selon lequel la gestion des ressources naturelles est toujours expérimentale, qu'il y a toujours des leçons à tirer des activités mises en œuvre et qu'il est possible d'améliorer la GRN sur la base de l'expérience acquise.



## Pluralisme

Condition dans laquelle des groupes autonomes et dépendants (ou interdépendants) interagissent et collaborent librement pour résoudre les problèmes de gestion des ressources naturelles sur la base des différents points de vues, intérêts et droit reconnus.

Dans le processus de négociation, la multiplicité des points de vue et des voix est une condition fondamentale d'équité de justice...

...mais cela ne veut nullement dire que tous les points de vues et toutes les voix sont égaux qu'ils ont le même poids et qu'ils peuvent, au même droit, participer à la négociation des plans et accords de gestion participative

## Gouvernance

Ensemble des différentes façons dont les individus et les institutions, publiques et privées, gèrent leurs affaires communes.

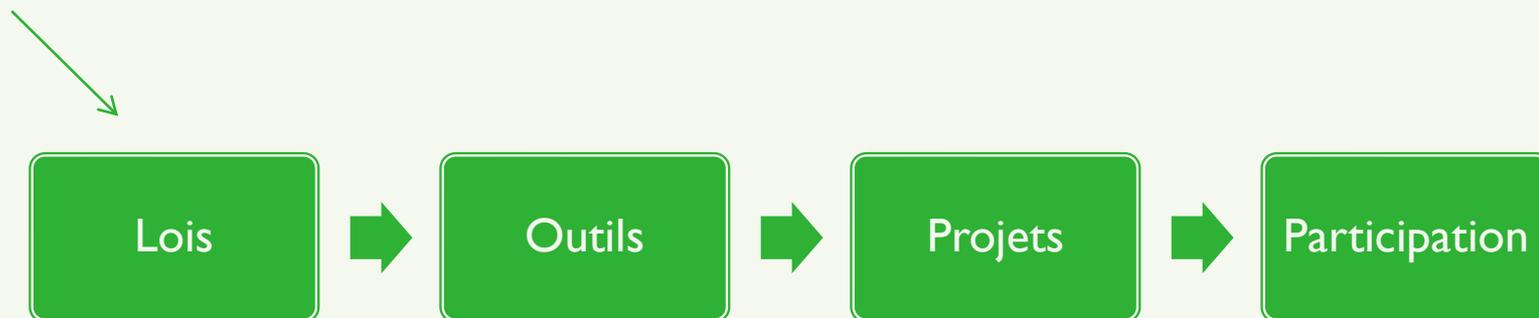
La gouvernance :

- n'est pas un système de règles mais un processus
- n'est pas fondée sur la domination mais sur le compromis
- implique à la fois les acteurs privés et les acteurs publics
- n'est pas forcément formalisée et s'appuie généralement sur une interaction permanente (Smouts, 1998)

d'après Karsenty (1998)



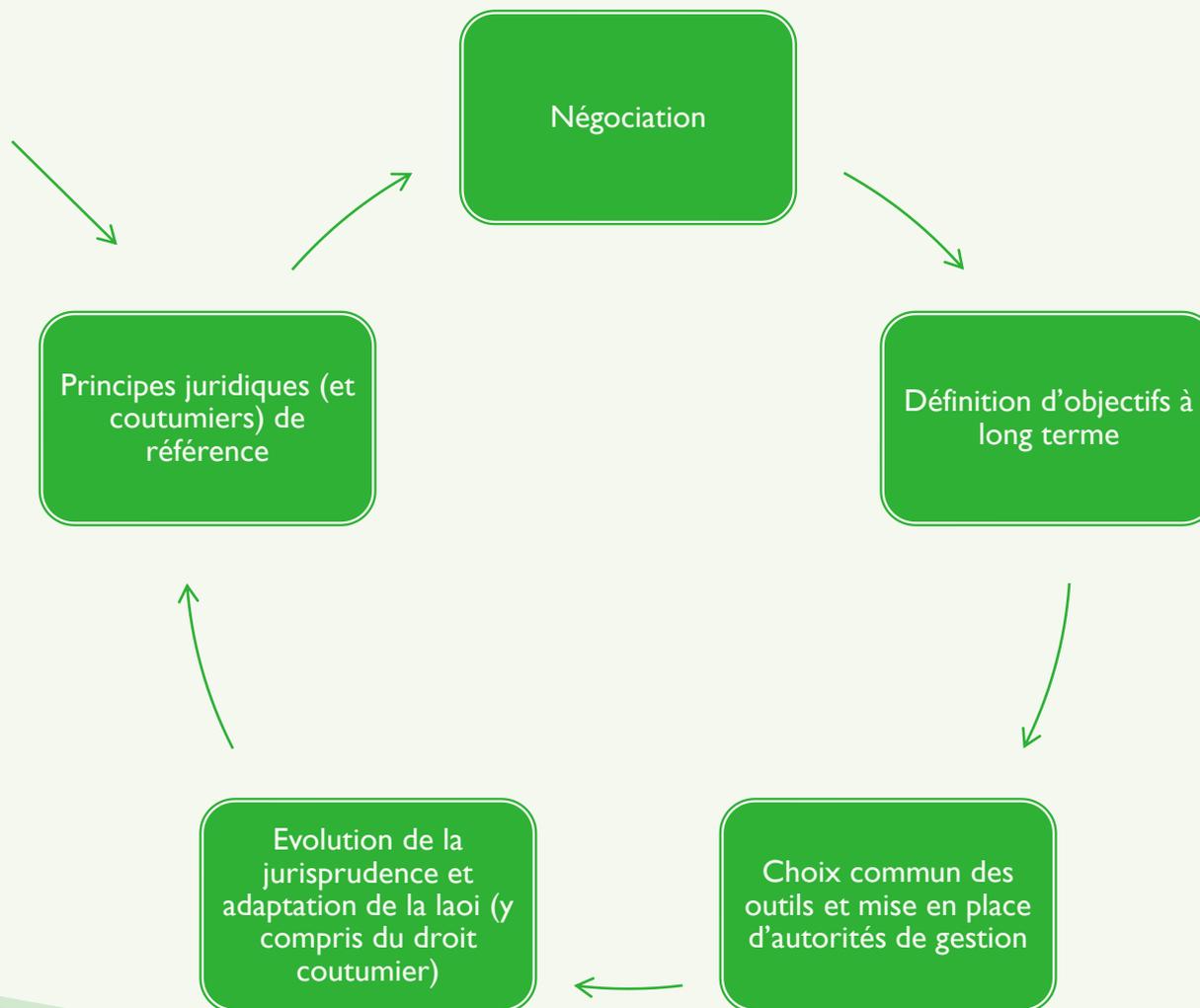
## Schéma traditionnel



d'après Karsenty (1998)



## Perspective négociée



\* Borrini et al., 2000. La gestion participative des ressources naturelles



## Patrimoine

Le patrimoine est l'ensemble des éléments matériels et immatériels qui contribuent à maintenir et à développer l'identité et l'autonomie de son titulaire dans le temps et l'espace par adaptation à son milieu évolutif (Ollagnon, 1991)

Une représentation patrimoniale d'un territoire permet :

- d'établir un lien entre les générations passée, actuelles et futures
- de mettre plus l'accent sur les obligations des titulaires que sur leurs droits
- favorise une vision commune de durabilité qui rapproche les besoins et les opinions des divers acteurs.



# Traits distinctifs de la nation de patrimoine comparée à celle de propriété

(Karsenty et Marie, 1998)

Propriété	Patrimoine
Droits du titulaire	Obligations du titulaire
Mobilité des biens (marché foncier)	Prédestination des biens (obligations d'usage)
Valeur marchande inscrite dans le présent	Valeur d'usage inscrite dans l'évolution du temps
Impersonnelle	Elément constitutifs de l'identité du titulaire

## Gestion des conflits

Acheminement des conflits vers des résultats constructifs plutôt que destructifs (Babbitt, 1994)

Elle consiste notamment à :

- Régler les désaccords avant qu'elles ne dégénèrent en manifestation d'hostilité
- aider les parties prenantes à examiner les multiples options d'accord puis à en choisir une qui soit acceptable par tous.
- identifier les causes profondes des conflits et intervenir afin d'éviter qu'elles ne se représentent à l'avenir.

## Communication sociale

Moyen visant à l'établissement d'une identité de vues au sein d'une communauté humaine. Elle suppose l'échange de messages visant à donner un sens à l'action entreprise et à enrichir la connaissance commune, souvent pour faire face à un changement (d'après Ramirez, 1997)

La communication peut revêtir un caractère personnel (en tête à tête), interpersonnel (entre quelques individus) et social (groupe sociaux).

La communication sociale vise à offrir des conditions favorables à une prise de décisions, en toute conscience, dans la société; c'est-à-dire à encourager l'échange d'informations et la discussion des problèmes, des opportunités et des possibilités d'actions.

Organisation  
préliminaire du  
partenariat

- Pluralité des intérêts et points de vue
- Initiatives de communication sociale
- Soutien actif à l'organisation des acteurs sociaux

## Négociations des plans et accords de cogestion

- Vision patrimoniale de l'environnement
- Intégration des objectifs environnementaux, sociaux et de gouvernance
- Reconnaissance d'une pluralité de droits de gestion
- Respect des valeurs culturelles, normes et pratiques locales
- Efficacité de la facilitation des réunions et de la médiation des conflits
- Maîtrise des défis de communication
- Transparence des procédures de négociation
- Recherche de l'équité par le partage des bénéfices et des responsabilités de gestion

Mise en œuvre et  
révision des plans et  
accords

- Garder à l'esprit la nature expérimentale de la GRN
- Maintenir un processus actif de communication sociale
- Adapter les pratiques en fonction des leçons apprises

# 3.2.3 - La communication interactive

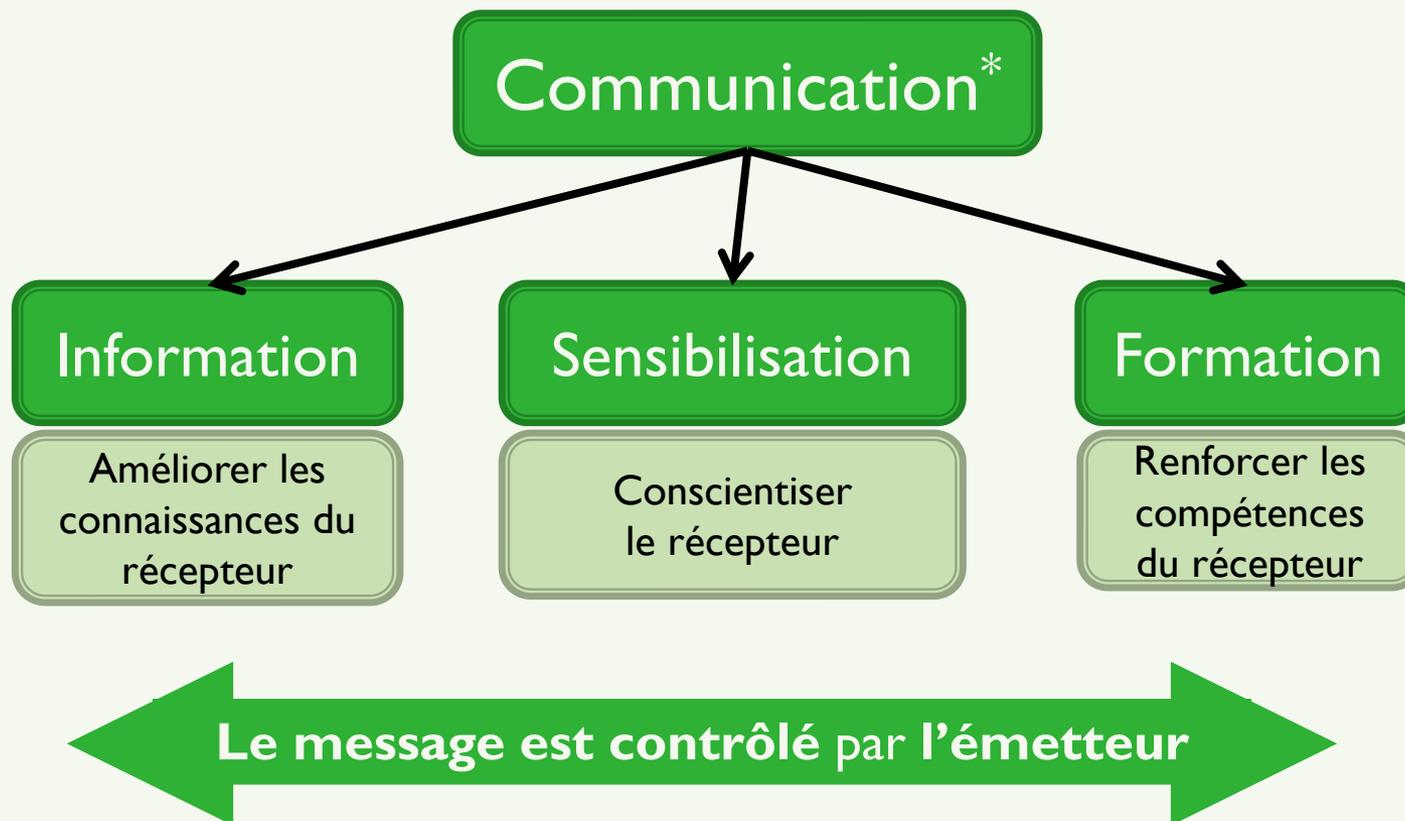
## Objectif principal

Augmenter les possibilités d'un réel partage des connaissances

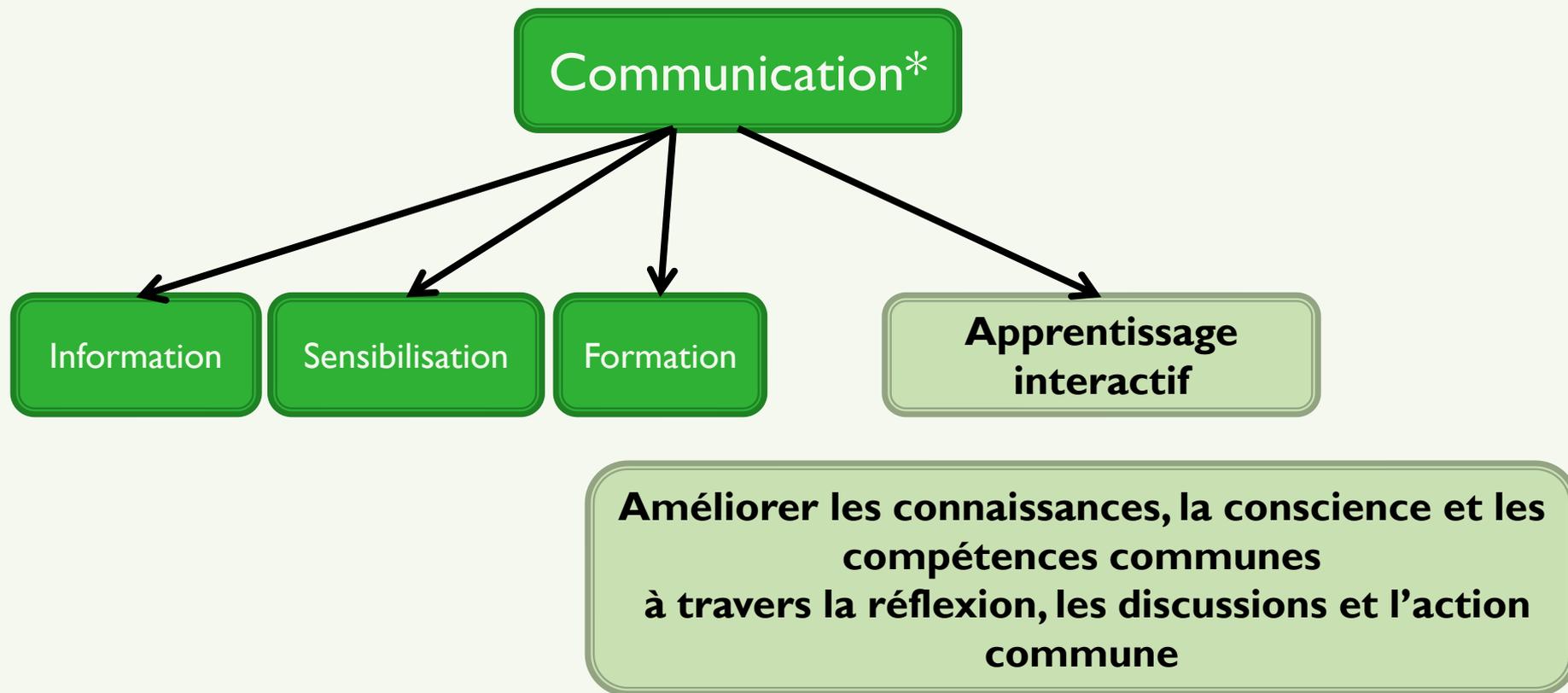
## Objectifs secondaires

- Augmenter la qualité et l'intensité de la communication entre acteurs
- Libérer l'expression et Développer la créativité
- Susciter la motivation et l'intérêt

# Définition



# Définition

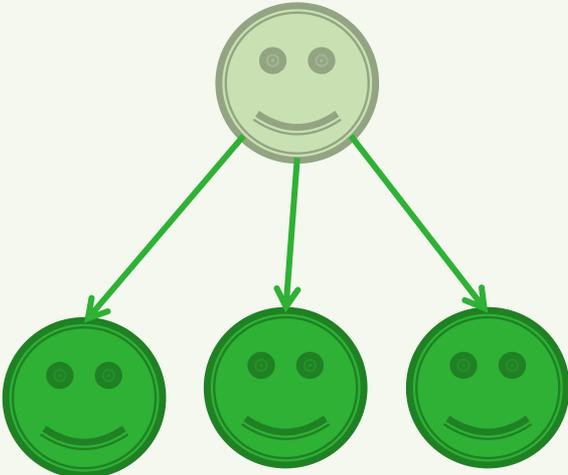


# Définition

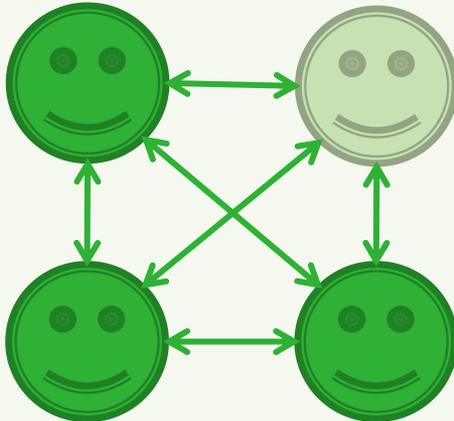
Le message est formulé dans le cadre de l'échange et du partage

L'animateur encourage la discussion, stimule la réflexion et les échanges (l'entonnoir à idée)

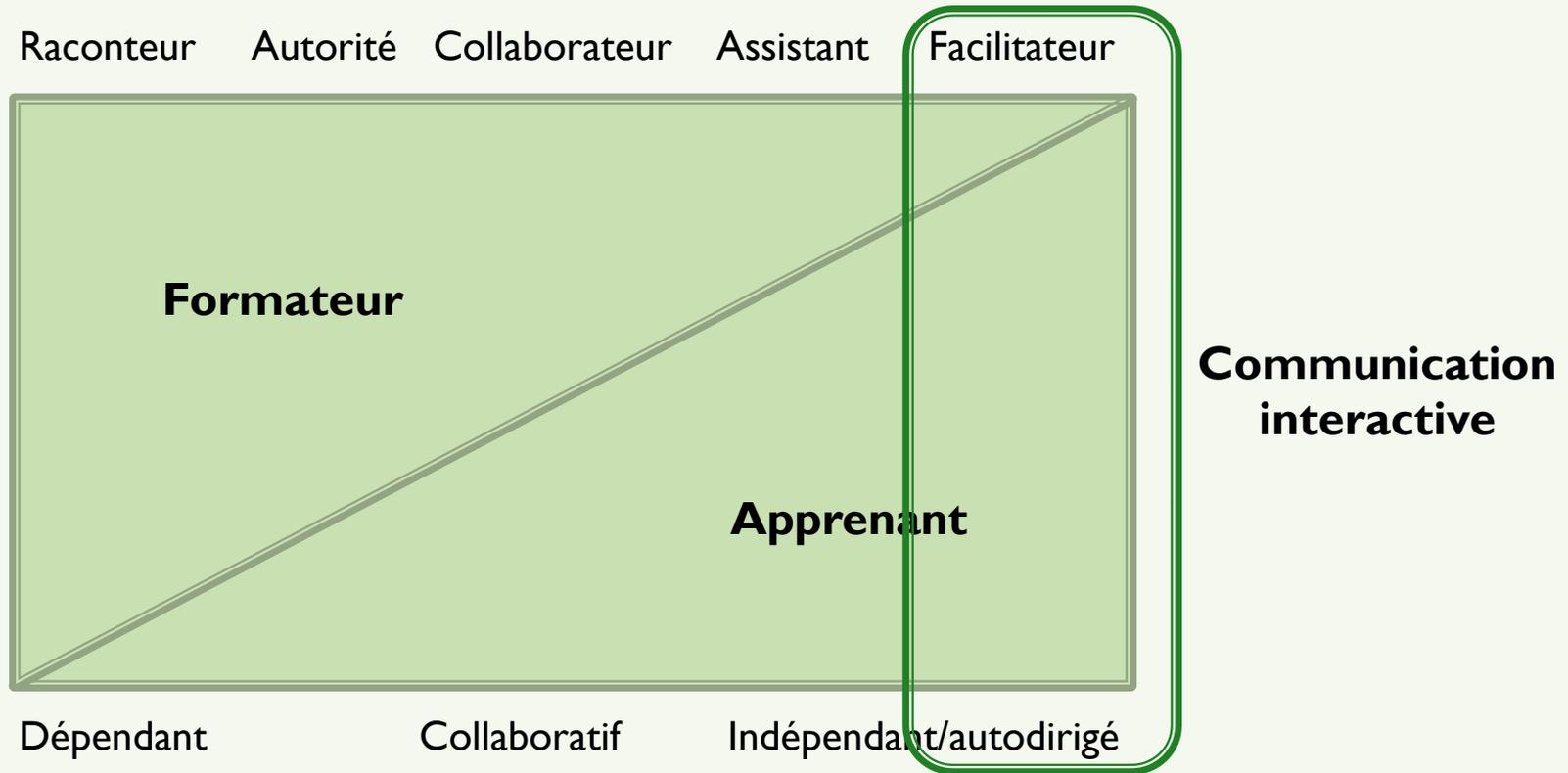
## Communication unilatérale



## Communication interactive



# Place des intervenants \*



# Le rôle du facilitateur

Le facilitateur est celui qui permet aux autres  
d'exécuter facilement des tâches.

Le facilitateur réfléchit sur des procédures et des structures  
qui permettent au groupe  
de rassembler ses idées, de les organiser, et de décider de la planification dans un  
consensus et un engagement commun

**Le plus difficile pour un facilitateur est d'apprendre à garder le silence.**

**Si un groupe de gens considère le facilitateur comme l'expert  
incontournable et indispensable,**

**les gens lui demanderont constamment conseil,  
ce qui biaisera les conclusions et décisions du groupe.**

# Exemple d'intervention « experte » \*

L'animateur	La population	Nature de la relation
Il est instruit, possède la connaissance (il sait tout)	Elle n'est pas instruite, ne possède aucune connaissance (elle est ignorante)	Du haut vers le bas
Il enseigne, donne des instructions à exécuter	Elle écoute, accepte et exécute	Du haut vers le bas
Il identifie seul les problèmes et recommande les solutions à adopter	Elle est sensée faire siennes les solutions de l'expert et les mettre en exécution	Du haut vers le bas
Il ne traite souvent qu'avec des dirigeants, une élite ou des groupes dominants	La majorité de la population (les groupes les plus pauvres et les plus faibles) est exclue	Elitiste
Il est indispensable, sa présence est toujours nécessaire	Elle n'est pas capable de prendre la suite si l'expert se retire	D'assistance permanente

# Exemple d'intervention participative \*



L'animateur	La population	Nature de la relation
Il a un savoir issu de l'enseignement et de la formation	Elle a un savoir issu de l'expérience et de la pratique terrain	Collaboration et complémentarité
Il enseigne et apprend (il est en échange avec la population)	Elle enseigne et apprend (elle est en échange avec l'animateur)	Apprentissage par le biais des échanges
Il cherche à comprendre les réalités socio-économiques de la population et à identifier les spécificités de chaque groupe	Elle cherche à découvrir d'avantage ses propres réalités socioéconomiques et exprime ses intérêts et spécificités	Collaboration et échange dans les connaissances des réalités locales
Il facilite le processus de changement par incitation et offre des services d'accompagnement	Elle prend des initiatives, décide de passer à l'action, et de prendre des mesures pratiques d'autonomie	Partenariat, appui-conseil
Il décroche progressivement	Elle devient de plus en plus autonome et engage un processus de développement durable	De transfert de compétences

## **S'appuyer sur des outils pédagogiques qui vont inciter à la formulation autonome des idées**

Par l'expérimentation

Par la mise en action

Par l'alternance de la taille du groupe de réflexion

Par les réponses de plusieurs participants

Par des indices

Par des exemples de vie quotidienne

## Créer un cadre favorable pour le travail en groupe

- Aménager le lieu de réunion
- Présenter les objectifs et résultats attendus
- Proposer une démarche de travail en accord avec le groupe

## Encourager la participation

- Encourager l'intervention de chaque participant
- Suivre et gérer les points à aborder sans dominer la discussion
- Laisser aux participants du temps pour réfléchir individuellement
- Insister pour une participation de qualité, en demandant des détails, encourager les idées (utiles)

## Gérer le déroulement de la rencontre

- Soutenir une atmosphère détendue et conviviale
- Veiller au rythme, au décrochage
- Respecter les temps alloués à chaque thématique
- Aider la concentration, recadrage/recentrage

## Gestion de la participation

- Gestion des temps de paroles équitables de chaque participant
- Confirmer et accepter des points de vues différents
- Laisser aux participants du temps pour réfléchir individuellement
- Ne pas répondre aux questions auxquelles le groupe devrait répondre lui-même, retourner la question aux participants

# Les outils participatifs

Les critères :

- Acceptation.  
Son utilisation ne doit ni choquer les individus, ni les groupes sociaux de la communauté
- Compréhension.  
Ne doit pas entraîner de frustration en se sentant incapables de réaliser l'exercice proposé
- Reproductibilité  
Facilement réalisable dans d'autres circonstances, en dehors de la présence des animateurs.

Utiliser un outil participatif ne signifie pas automatiquement participation. Les outils peuvent aider au processus participatif mais en constituent pas à eux seuls le processus. Il doit y avoir un engagement dans la qualité d'écoute et d'apprentissage de la part des animateurs et des populations partenaires.

# Exemple d'outils participatifs

## Carte du village

Un schéma du village est réalisé au sol, sur du papier,... par la communauté pour structurer et visualiser les connaissances que les populations ont de leur village et mettre en évidence les perceptions et les centres d'intérêts des différents groupes sociaux.

## L'arbre à problème

Les racines (causes) nourrissent le tronc (problème central) qui porte les branches et les fruits (effets ou conséquences).

pour illustrer la complexité des problèmes et les analyser

## L'analyse des 4R

Les 4R permettent d'analyser les droits (rights, en anglais), les responsabilités, les revenus (bénéfices) et les relations entre les parties prenantes, en montrant qu'ils sont étroitement liés et interactifs.

# Exemple d'outils participatifs

## L'arbre à objectifs

Suite à la réalisation de l'arbre à problèmes.

Le problème central (tronc) est transformé en objectifs à atteindre, les causes (racines) en action à entreprendre pour atteindre l'objectif. Les branches et fruits porteront les situations futures souhaitées.

## Les questions orientées

Un outil de planification qui permet d'approfondir un débat au sein d'un groupe. Une question centrale est posée, ainsi que plusieurs questions secondaires qui détaillent les différents points à débattre par le groupe.

## Le tableau de planification des actions

Il permet de programmer les actions dans le temps et d'examiner certaines de leurs conditions de faisabilité : résultats attendus, échéance, responsables, moyens, bénéficiaires,...

# Exemple d'outils participatifs

## **Brainstorming structuré**

Avec le brainstorming normal, les gens répondent à la question dès que quelque chose leur vient à l'esprit. Dans le cas du brainstorming structuré chacun dispose de temps pour réfléchir et noter ses réponses. Les réponses sont ensuite triées et discutées.

## **Projection guidée dans l'avenir**

Cet exercice revient à effectuer un voyage imaginaire dans l'avenir en visitant le village et le terroir dans 20 ou 30 ans. Il peut être réalisé sous diverses formes, à l'oral, à l'écrit ou en dessin. L'objectif est d'atteindre une vision de l'avenir commune à toute la population.

## **Analyse des forces, faiblesses, potentialités et obstacles (FFPO)**

Elle est basée sur un exercice de brainstorming visant à mettre en lumière la perception du groupe concernant les facteurs positifs (forces), les facteurs négatifs (faiblesses), les améliorations possibles (potentialités) et les obstacles (menaces et limites) par rapport à un sujet d'intérêt.

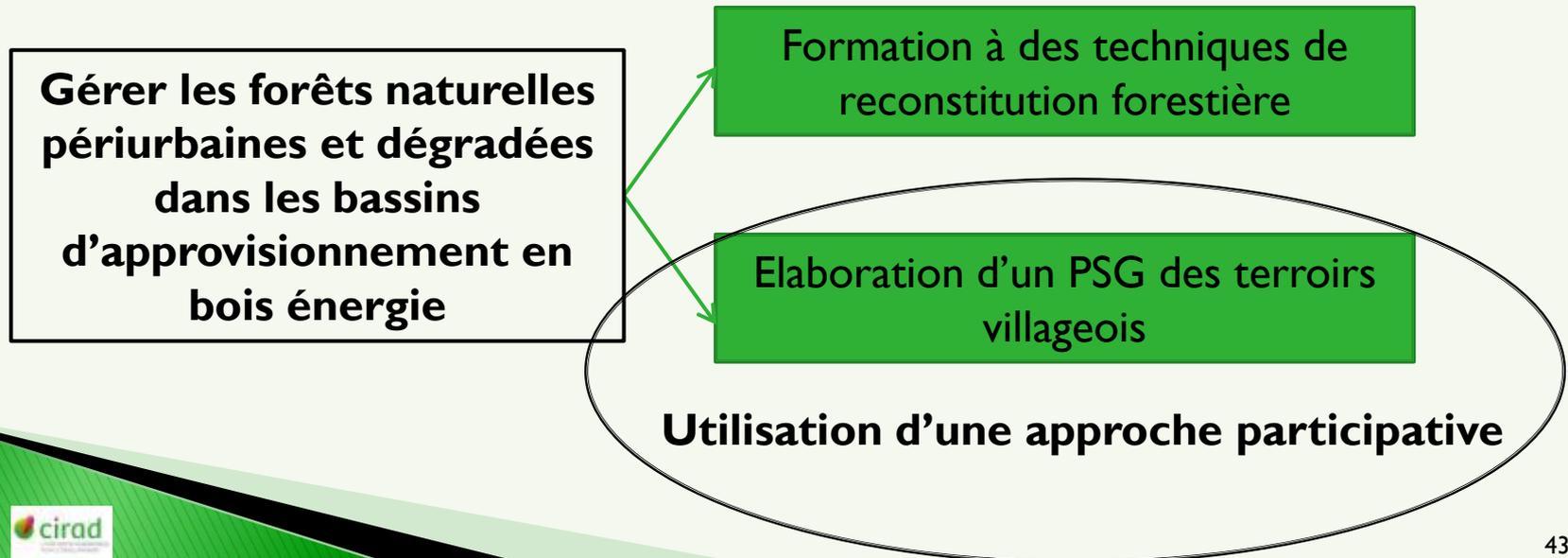
# 3 – L'exemple du Projet Makala

## Objectif :

Elaborer un canevas de plan simple de gestion (PSG) de la ressource ligneuse dans six terroirs villageois en périphérie de Kinshasa et Kisangani (RDC) en vue de production durable et soutenue, en bois de feu et autres produits forestiers

## Problématique :

Comment mettre en place un PSG conçu et approprié par les communautés locales, producteurs de charbon de bois ?



# Définition de principes pédagogiques

- 1 – Une facilitation à l'écoute de chacun
- 2 – L'alternance des propositions pédagogiques
- 3 – Des supports ludiques et interactifs

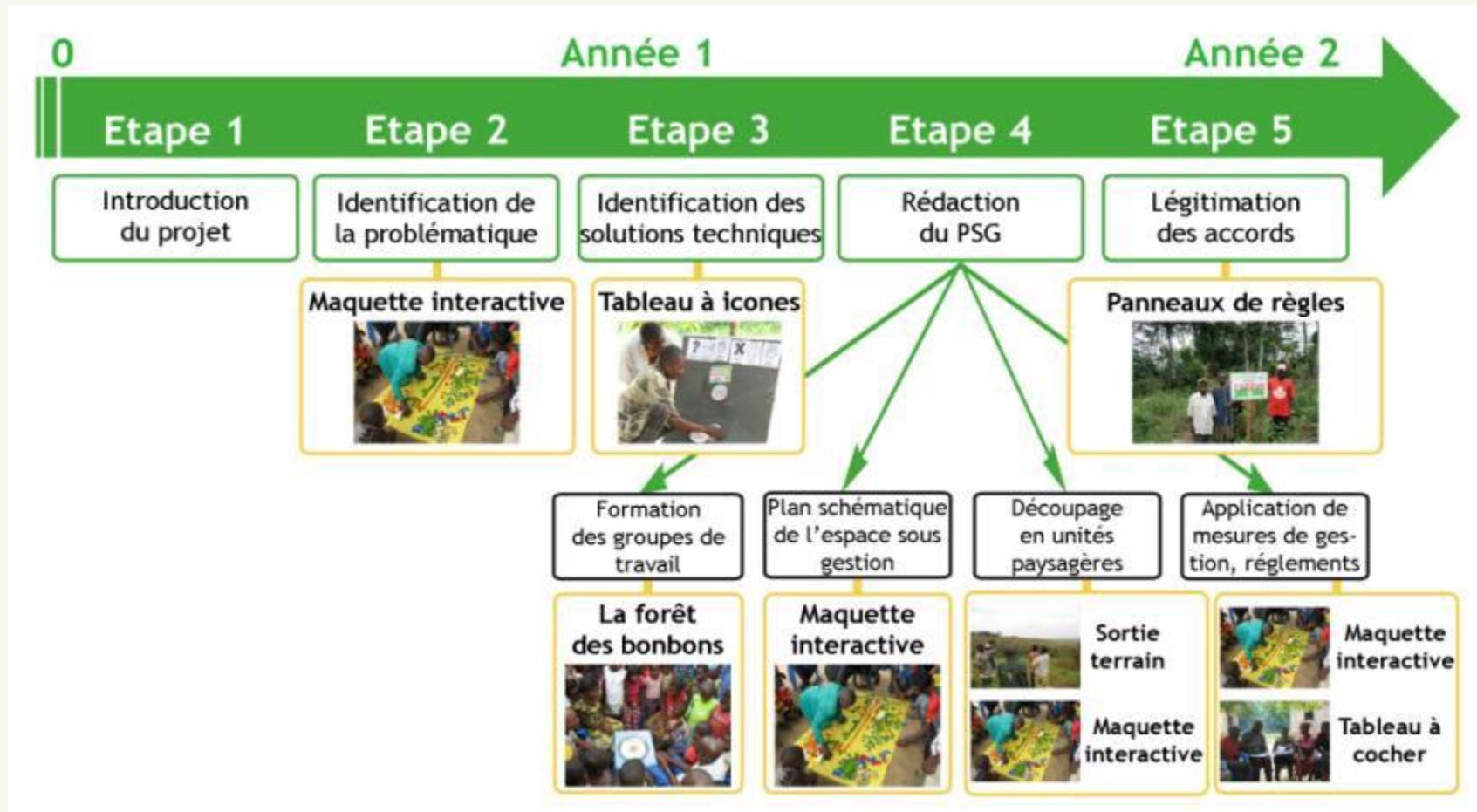
... et une bonne connaissance de la constitution et de l'organisation sociale de chaque entité gestionnaire  
(enquêtes socio-économique, présence des agents,...)



**une garantie pour un partage de connaissances et un espace d'échange de qualité**

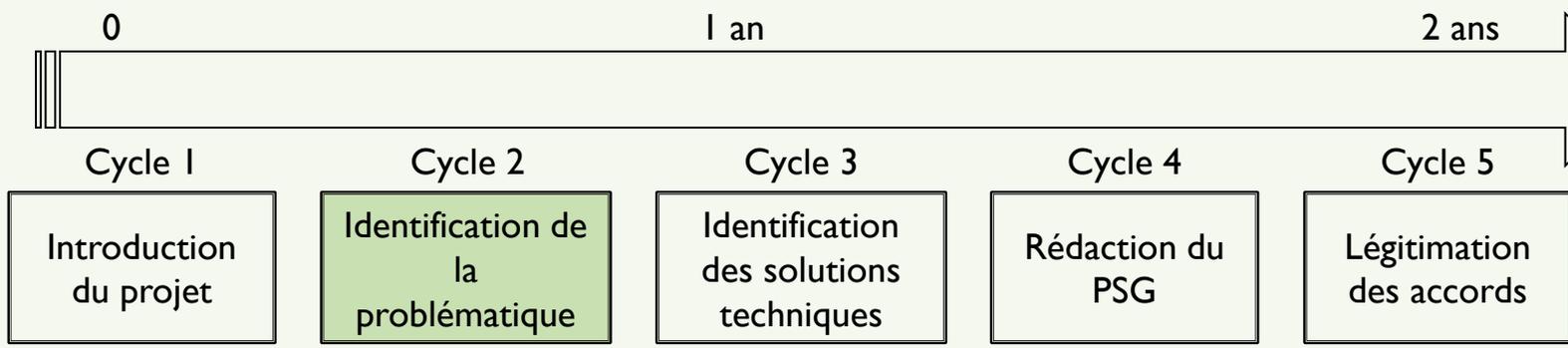


# Création d'outils pour chaque étape

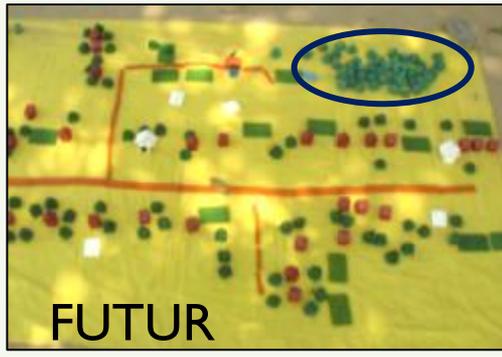
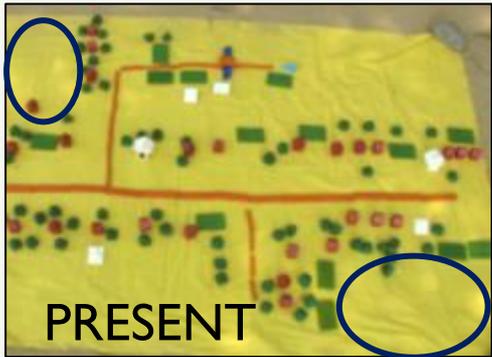
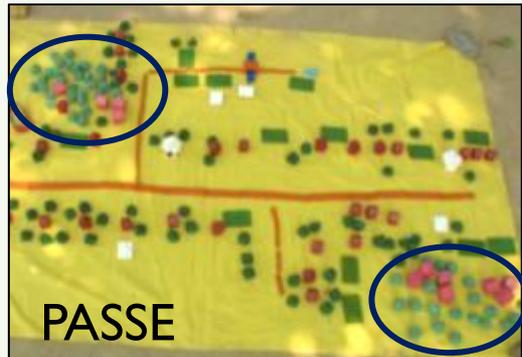


Des outils de sensibilisation et d'aide à la décision interactifs, innovants, et ludiques





La maquette interactive est tout d'abord utilisée pour **l'identification de la problématique**.



### **Simulation de la situation passée, présente et future**

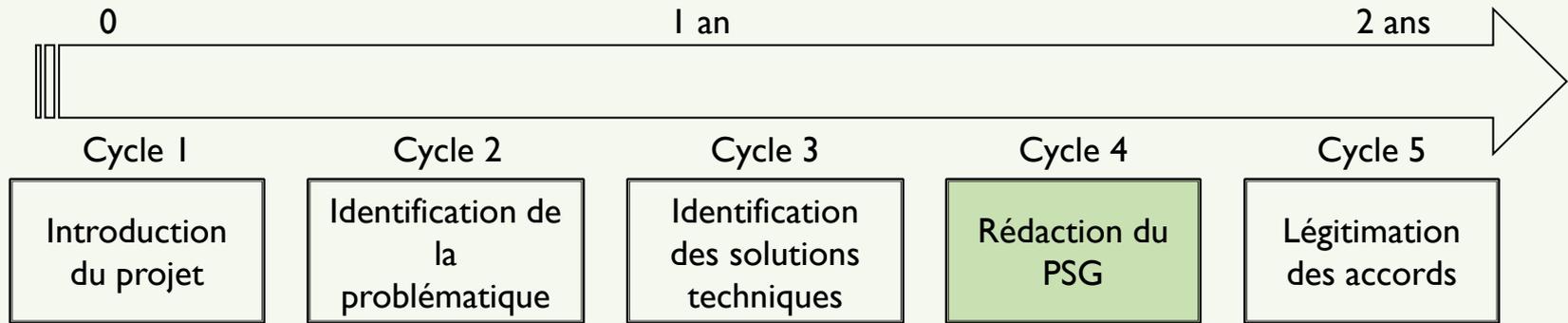
La phase de reconstitution virtuelle du déboisement de ces dernières années est très démonstrative. Pour la clôture, des arbres (du futur) sont distribués aux participants qui ont comme mission de les placer sur la maquette pour imaginer le village comme ils souhaitent dans le futur et identifier la localisation des futurs reboisements.







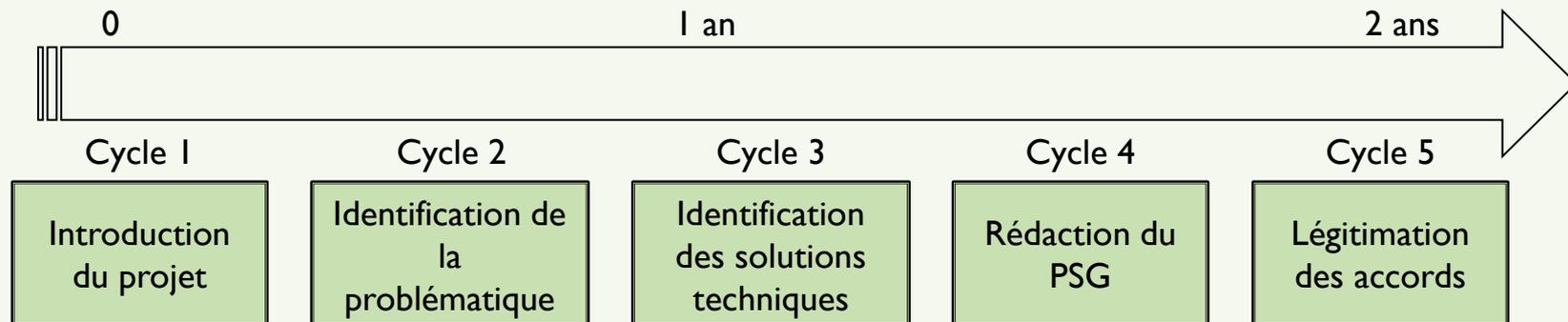
# Le Jeu des Bonbons



Ce jeu très ludique a pour objectif de faire prendre conscience de la nécessité d'une gestion durable de la forêt et de comprendre le rôle des plans simples de gestion. Ce jeu intervient au tout début de la **rédaction du plan simple de gestion** (cycle 4) lors de la formation dispensée au groupe de travail de rédaction.



# La communication passive



Cette gamme d'outils de facilitation a été complétée par des supports de communication passive pour stimuler les partages et les échanges en dehors de la présence des agents du projet durant tout le processus.



Panneau d'affichage et émissions de radio/TV



Guides pratique



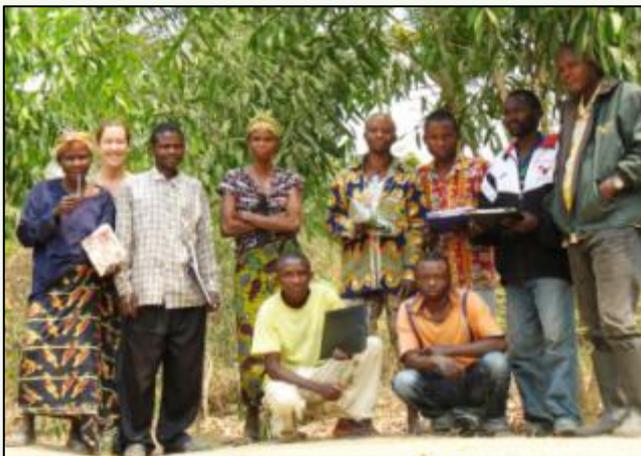
Calendriers illustrés



Panneaux de signalisation

# Les résultats

## Une population active dans la rédaction et dans l'application du PSG



- Prise de parole et à l'instauration d'un dialogue de qualité entre personnes de statuts, genres et classes d'âge très différents.

- Formulation autonome des motivations, plan d'actions et aboutissants



- Effet « boule de neige » dans les villages voisins pour les petits finages

## Une constante vigilance pour une réelle représentativité



- Fragilisation/braquage du pouvoir coutumier
- Difficulté avec les groupes marginalisés
- Transmission groupe de travail/communauté

**L'accompagnement,**

**un investissement sur la durée**

Quel compromis entre participation effective  
et capacités humaines territoriales ?

**La mise en place d'une gestion participative se construit et se reconstruit...**

**...Selon les réalités de terrains,  
le contact avec la communauté,  
Et l'investissement personnel**



# Merci de votre attention



***Reconstruire collectivement l'objet de l'intervention,  
et s'assurer de sa pertinence comme de son caractère  
appropriable aux problèmes locaux***  
**(CARON ET CHEYLAN, 2008)**

**Auteurs : Larzillière A.°, Vermeulen C.\*, Dubiez E.°**

°Projet Makala, 57 Avenue des Sénégalais, Gombé, Kinshasa, R.D.Congo). ([adelaide.larzilliere@hotmail.fr](mailto:adelaide.larzilliere@hotmail.fr) , [emilien.dubiez@cirad.fr](mailto:emilien.dubiez@cirad.fr).)

\*Université de Liège/Gembloux agro-bio-tech, Unité GRFMN, Laboratoire de Foresterie tropicale et subtropicale, Passage des Déportés, 2 B-5030 Gembloux, Belgique ([cvermeulen@ulg.ac.be](mailto:cvermeulen@ulg.ac.be))

© CapMakala 2014