

Construisons ensemble l'avenir de la Méditerranée

RAPPORT TECHNIQUE

Optimiser la production
des biens et services
par les écosystèmes
boisés méditerranéens
dans un contexte de
changements
globaux

Avril 2014



**La gouvernance participative
au service de la gestion
multifonctionnelle des espaces
boisés méditerranéens**





PROJET FFEM



OPTIMISER LA PRODUCTION DE BIENS ET SERVICES PAR LES ÉCOSYSTÈMES BOISÉS MEDITERRANÉENS DANS UN CONTEXTE DE CHANGEMENTS GLOBAUX

Composante 3 - Amélioration des modèles de gouvernance des écosystèmes boisés à l'échelle des territoires afin de promouvoir au niveau local des stratégies de réduction des pressions anthropiques sur ces écosystèmes, tout en garantissant aux usagers que les biens et services dont ils dépendent pourront être maintenus sur le long terme

LA GOUVERNANCE PARTICIPATIVE AU SERVICE DE LA GESTION MULTIFONCTIONNELLE DES ESPACES BOISÉS MEDITERRANÉENS

Enseignements tirés d'initiatives internationales de gestion participative des territoires

Préparé par CTFC et COFOR International pour le PLAN BLEU



Territoires et forêts solidaires



COFOR INTERNATIONAL

Remerciements

Nous souhaitons tout d'abord remercier tous les experts qui ont contribué directement ou indirectement à ce rapport et aux fiches techniques, et en ont enrichi le contenu.

Par ailleurs, nous tenons à remercier sincèrement les experts des pays partenaires du projet FFEM, l'Algérie, le Liban, le Maroc, la Tunisie et la Turquie, qui ont très aimablement répondu aux questionnaires et ont partagé des informations détaillées concernant les sites pilotes et notamment leurs enjeux de gouvernance.

Enfin, nous désirons exprimer notre gratitude envers les experts internationaux qui ont participé à l'atelier régional organisé à Antalya (Turquie), du 25 au 27 juin 2013, et nous ont permis d'améliorer la qualité et pertinence de ce document.

Auteurs du rapport

Experts du CTFC

Iria SOTO. Membre de l'équipe de coopération internationale du CTFC. Ingénieure des eaux et forêts, Master en sciences biologiques, Master en coopération internationale et Doctorante en socio-économie de l'environnement. Espagne.

Contact : iria.soto@ctfc.es

Fabrice GOURIVEAU. Ingénieur de recherche et membre de l'équipe Projets du CTFC. Docteur en écologie et gestion des ressources naturelles, Master en sciences agricoles, sécurité alimentaire et gestion des ressources naturelles dans les régions tropicales et subtropicales, et Ingénieur des techniques agricoles spécialisé en socio-économie, développement territorial et agro-écologie. Espagne.

Contact : fabrice.gouriveau@ctfc.es

Eduard PLANA. Responsable du Département de politique forestière et gouvernance environnementale au CTFC. Ingénieur supérieur des forêts, ingénieur des techniques agricoles et doctorant en sciences environnementales. Espagne.

Contact : eduard.plana@ctfc.es

Miriam AZNAR. Membre du Département de politique forestière et gouvernance environnementale au CTFC. Ingénieure Forestière. Espagne.

Contact : miriam.aznar@ctfc.es

Experts de COFOR International

Cécile SANSPEUR. Chargée de mission « démarches territoriales et biodiversité » au sein de l'URCOFOR du Languedoc-Roussillon. Ingénieure forestière. France.

Contact : cecile.sanspeur@communesforestieres.org

Philippe LONJON. Directeur de l'Union régionale des communes forestières du Languedoc-Roussillon et de l'Association départementale des communes forestières de l'Hérault, membres de COFOR-International. Ingénieur agronome et DEA en Gestion de l'espace rural et environnement. France.

Contact : philippe.lonjon@communesforestieres.org

Jacques PLAN. Directeur exécutif de COFOR-International. Ingénieur divisionnaire de l'agriculture et de l'environnement. France.

Contact : jacques.plan@communesforestieres.org

Responsables au sein du PLAN BLEU

Marion BRIENS. Écosystèmes forestiers, biodiversité au Plan Bleu. France.

Contact : mbriens@planbleu.org

Dominique LEGROS. Responsable de l'Unité thématique au Plan Bleu. France.

Contact : dlegros@planbleu.org

Experts consultés

Xavier CARBONELL. Directeur de l'entreprise Arc Médiation Environnementale. Espagne.
Contact : axcarbonell.arc@mediacionambiental.com

Pierre DÉRIOZ. Enseignant-chercheur à l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse. France.
Contact : pierre.derioz@univ-avignon.fr

Sébastien IROLA. Animateur de la Charte Forestière Haute Vallée de l'Aude. France.
Contact : charteforestiere@payshva.org

Sonia MARTEL. Association Forêt Modèle d'Urbión. Espagne.
Contact : urbion@urbion.es

Gilles MARTINEZ. Chargé de mission « Politiques forestières territoriales » au Centre Régional de la Propriété Forestière (CRPF) de Provence Alpes Côte d'Azur. France.
Contact : charteforestiere.lure@forcalquier-lure.com

Jean de MONTGOLFIER. Ingénieur du génie rural, des eaux et des forêts. Membre du bureau du Plan Bleu. France.
Contact : jeandemontgolfier@laposte.net

Pilar VALBUENA. Réseau Méditerranéen des Forêts Modèles. Espagne.
Contact : pilar.valbuena@cesefor.com

Equipes nationales

Algérie :

Point focal : Abdelkader Yettou. Direction générale des forêts, Directeur de la gestion du patrimoine forestier.

Contact : yettouk@yahoo.fr

Référent thématique : Abdelkader Rachedi. Ministère de l'agriculture et du développement rural, Directeur de la planification.

Contact : Machediaek@hotmail.com

Expert national : Zoubir Sahli.

Contact : [zoubir sahli \(sahlizbir@gmail.com\)](mailto:sahlizbir@gmail.com)

Liban :

Point focal : Chadi Mohanna. Ministère de l'agriculture, Directeur du développement rural et des ressources naturelles.

Contact : CMohanna@agriculture.gov.lb

Référent thématique : Ibrahim El Hawi. Ministère de l'agriculture.

Contact : hawi_leb@hotmail.com

Expert national : Patricia Sfeir.

Contact : Patricia.sfeir@Seeds-int.org

Maroc :

Point focal : Fayçal Bencheikroun. Haut-commissariat aux eaux et forêts et à la lutte contre la désertification, Directeur.

Contact : bencheikroun@eauxetforets.gov.ma

Référent thématique : Ahmed Ezzirari. Haut-commissariat aux eaux et forêts et à la lutte contre la désertification, Cadre.

Contact : zirari4@hotmail.com

Expert national : Mohamed Qarro.

Contact : garro@wanadoopro.ma

Tunisie :

Point focal : Saleh Elmensi. Direction générale des forêts, Ingénieur de l'environnement.

Contact : s_elmensi@yahoo.fr

Référent thématique : Ameer Mokhtar. Ministère de l'agriculture, des ressources hydrauliques et de la pêche, Sous-Directeur des Aménagements Forestiers.

Contact : ameur59@yahoo.fr

Expert national : Abderrahmane Ben Boubaker.

Contact : absn@gnet.tn

Turquie :

Point focal : Ayse Ayata Kelten. Direction générale des forêts, Ingénieure de l'environnement.

Contact : ayseayatakelten@ogm.gov.tr; ffem.ogm@gmail.com

Référent thématique : Ersin Yilmaz. Institut de recherche forestière de l'Est méditerranéen, Directeur.

Contact : ersinyilmaz@ogm.gov.tr

Expert national : Ysuf Gunes.

Contact : gunesy@istanbul.edu.tr

Table des matières

| | |
|---|-----------|
| Remerciements..... | 1 |
| Auteurs du rapport | 2 |
| Experts consultés | 3 |
| Equipes nationales | 4 |
| Table des matières | 5 |
| Table des illustrations | 8 |
| Liste des figures..... | 8 |
| Liste des tableaux | 9 |
| 1 Objectifs et structure du rapport | 10 |
| 2 Méthodologie suivie pour l'élaboration du rapport | 12 |
| 3 Introduction – Pourquoi la gouvernance participative est-elle importante ? | 14 |
| 4 Gouvernance participative : concept et rôle dans la gestion territoriale forestière en région méditerranéenne..... | 15 |
| 4.1 Le concept de gouvernance | 15 |
| 4.2 La gouvernance participative | 16 |
| 4.3 La gouvernance participative au service de la gestion forestière | 18 |
| 4.4 La gouvernance participative en Méditerranée..... | 20 |
| 5 Processus, outils et gouvernance pour le développement participatif des territoires..... | 21 |
| 5.1 Structure de gouvernance des initiatives participatives..... | 22 |
| 5.1.1 Composants possibles de la structure de gouvernance d'un projet de développement territorial ou de gestion des ressources naturelles | 22 |
| 5.1.2 La structure de pilotage | 22 |
| 5.1.3 Les groupes de travail..... | 23 |
| 5.1.4 Le comité technique consultatif et le comité scientifique | 24 |
| 5.1.5 Le portage de l'initiative et l'animation..... | 24 |
| 5.2 Le diagnostic territorial partagé..... | 25 |
| 5.2.1 Étape 1 : identification des acteurs, de leurs rôles, compétences, légitimité et relations | 26 |
| 5.2.2 Étape 2 : planification de la participation | 27 |
| 5.2.3 Étape 3 : identification des ressources et enjeux du territoire..... | 27 |
| 5.2.4 Étape 4 : identification des atouts, faiblesses, opportunités, menaces et défis de gestion du territoire | 28 |
| 5.3 Définition des choix stratégiques : axes, orientations et objectifs de développement..... | 29 |
| 5.4 Élaboration du plan d'actions et des fiches-actions | 30 |
| 5.4.1 Étape 1 : définition et choix des activités concrètes à développer..... | 30 |
| 5.4.2 Étape 2 : développement du plan de financement des actions | 32 |
| 5.5 Mise en œuvre et suivi des activités de gestion participative des espaces boisés | 33 |
| 5.5.1 Exécution des actions techniques de gestion des ressources et territoires | 33 |
| 5.5.2 Stratégie et actions de communication et de sensibilisation | 33 |
| 5.5.3 Renforcement des capacités des acteurs | 35 |
| 5.5.4 Réseautage (<i>networking</i>) | 35 |
| 5.5.5 Suivi participatif | 36 |
| 5.6 Évaluation participative | 37 |
| 6 La gouvernance participative au service de la gestion multifonctionnelle des territoires – leçons apprises de diverses initiatives internationales | 38 |
| 6.1 Participation des acteurs locaux à la gestion et conservation des forêts..... | 39 |
| 6.1.1 La Forêt Modèle..... | 39 |
| 6.1.2 La Charte forestière de territoire | 45 |
| 6.1.3 Les Forêts communautaires..... | 51 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 6.2 | Participation des acteurs à la gestion intégrale des ressources naturelles et du paysage | 58 |
| 6.2.1 | Le Schéma stratégique forestier de massif | 58 |
| 6.2.2 | Les Opérations concertées d'aménagement et de gestion de l'espace rural (OCAGER)..... | 62 |
| 6.2.3 | Programme de restauration collaborative du paysage forestier..... | 66 |
| 6.3 | Participation des propriétaires forestiers à l'aménagement forestier et la politique forestière.. | 70 |
| 6.3.1 | Le Centre de la propriété forestière (CPF)..... | 70 |
| 6.4 | Gestion participative des risques d'incendies de forêts | 74 |
| 6.4.1 | Groupes de lutte contre les incendies sauvages..... | 74 |
| 6.5 | Participation des acteurs à la définition et application de normes de certification de la gestion durable des forêts | 75 |
| 6.5.1 | Forêts vivantes | 75 |
| 6.6 | Regroupement des propriétaires et mutualisation des efforts et ressources pour la gestion opérationnelle et multifonctionnelle de l'espace forestier | 76 |
| 6.6.1 | L'Association syndicale libre de gestion forestière (ASLGF)..... | 76 |
| 7 | Les enjeux de la gouvernance des espaces forestiers dans les sites pilotes ... | 78 |
| 7.1 | Site pilote : Parc national de Chréa (Algérie)..... | 78 |
| 7.1.1 | Description générale du site pilote | 78 |
| 7.1.2 | Objectifs de gestion/développement dans le site pilote | 79 |
| 7.1.3 | Objectifs de la démarche participative dans le site pilote | 79 |
| 7.1.4 | Acteurs impliqués dans la gestion du site pilote..... | 79 |
| 7.1.5 | Menaces et conflits dans le site pilote | 80 |
| 7.1.6 | Relations entre les acteurs dans le site pilote | 80 |
| 7.1.7 | Défis de gestion dans le site pilote | 80 |
| 7.1.8 | Initiatives de participation existantes dans le site pilote | 80 |
| 7.2 | Site pilote : Réserve de biosphère de Jabal Moussa (Liban)..... | 80 |
| 7.2.1 | Description générale du site pilote | 80 |
| 7.2.2 | Objectifs de gestion/développement dans le site pilote | 81 |
| 7.2.3 | Objectifs de la démarche participative dans le site pilote | 81 |
| 7.2.4 | Acteurs impliqués dans la gestion du site pilote..... | 82 |
| 7.2.5 | Menaces et conflits dans le site pilote | 82 |
| 7.2.6 | Relations entre les acteurs dans le site pilote..... | 82 |
| 7.2.7 | Défis de gestion dans le site pilote | 82 |
| 7.2.8 | Initiatives de participation existantes dans le site pilote | 83 |
| 7.3 | Site pilote : Forêt de la Mamora (Maroc)..... | 83 |
| 7.3.1 | Description générale du site pilote | 83 |
| 7.3.2 | Objectifs de gestion/développement dans le site pilote | 84 |
| 7.3.3 | Objectifs de la démarche participative dans le site pilote | 84 |
| 7.3.4 | Acteurs impliqués dans la gestion du site pilote..... | 84 |
| 7.3.5 | Menaces et conflits dans le site pilote | 85 |
| 7.3.6 | Relations entre les acteurs dans le site pilote..... | 85 |
| 7.3.7 | Défis de gestion dans le site pilote | 85 |
| 7.3.8 | Initiatives de participation existantes dans le site pilote | 85 |
| 7.4 | Site pilote : Bassin versant de Barbara (Tunisie)..... | 86 |
| 7.4.1 | Description générale du site pilote | 86 |
| 7.4.2 | Objectifs de gestion/développement dans le site pilote | 87 |
| 7.4.3 | Objectifs de la démarche participative dans le site pilote | 87 |
| 7.4.4 | Acteurs impliqués dans la gestion du site pilote..... | 87 |
| 7.4.5 | Menaces et conflits dans le site pilote | 87 |
| 7.4.6 | Relations entre les acteurs dans le site pilote..... | 88 |
| 7.4.7 | Défis de gestion dans le site pilote | 88 |
| 7.4.8 | Initiatives de participation existantes dans le site pilote | 88 |
| 7.5 | Site pilote : Düzlerçami (Turquie) | 88 |
| 7.5.1 | Description générale du site pilote | 88 |
| 7.5.2 | Objectifs de gestion/développement dans le site pilote | 89 |
| 7.5.3 | Objectifs de la démarche participative dans le site pilote | 89 |
| 7.5.4 | Acteurs impliqués dans la gestion du site pilote..... | 90 |
| 7.5.5 | Menaces et conflits dans le site pilote | 90 |
| 7.5.6 | Relations entre les acteurs dans le site pilote..... | 90 |
| 7.5.7 | Défis de gestion dans le site pilote | 91 |
| 7.5.8 | Initiatives de participation existantes dans le site pilote | 91 |
| 8 | Conclusion et perspectives : quelles étapes pour élaborer une démarche de gouvernance et gestion participative dans les sites pilotes ? | 92 |
| | Références bibliographiques..... | 95 |

| | |
|---|-----------|
| Annexes | 97 |
| Annexe 1. Chronogramme de la composante 3 du projet FFEM..... | 97 |
| Annexe 2. Fiches techniques – méthodes et outils participatifs..... | 98 |
| Fiche 1. Cadre méthodologique pour les démarches participatives | 99 |
| Fiche 2. Cartographie d'acteurs | 106 |
| Fiche 3. Analyse AFOM..... | 109 |
| Fiche 4. Méthode des scénarios..... | 111 |
| Fiche 5. Méthode <i>Imagine</i> : analyse systémique et prospective de durabilité | 113 |
| Fiche 6. Plan d'actions et fiche-action | 116 |
| Fiche 7. Processus Hiérarchique Analytique (PHA) | 118 |
| Fiche 8. Boîte à outils participatifs..... | 121 |
| Fiche 8.1. Enquêtes et entretiens | 123 |
| Fiche 8.2. Groupe de discussion..... | 125 |
| Fiche 9. Aide-mémoire pour la gestion participative des territoires | 127 |
| Annexe 3. Questionnaire pour la consultation des experts thématiques des sites pilotes..... | 128 |

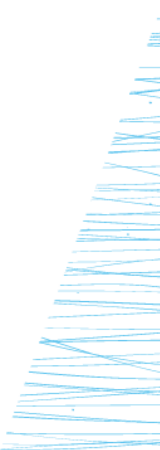


Table des illustrations

LISTE DES FIGURES

| | |
|--|-----|
| Figure 1. Approche méthodologique suivie pour la réalisation de la Phase 1 de la composante 3 du projet FFEM (l'étape 1 correspond à l'élaboration du présent rapport et des fiches techniques) | 13 |
| Figure 2. Caractéristiques de la bonne gouvernance..... | 16 |
| Figure 3. Échelles de pouvoir..... | 17 |
| Figure 4. La roue de l'engagement..... | 19 |
| Figure 5. Phases du processus participatif de développement territorial et de gestion des ressources naturelles..... | 21 |
| Figure 6. Exemple d'une structure de gouvernance pour la gestion participative des ressources naturelles..... | 22 |
| Figure 7. Exemple de carte d'acteurs dans le secteur forestier. Il est possible de représenter les acteurs les plus impliqués vers le centre, et les acteurs moins intéressés en périphérie, et également d'utiliser des codes de couleurs pour identifier les principaux groupes d'acteurs..... | 26 |
| Figure 8. Questions clés à se poser pour élaborer une stratégie de communication efficace et inclusive | 34 |
| Figure 9. Carte de localisation et état d'avancement des Chartes forestières de territoire en France en 2013..... | 46 |
| Figure 10. Les structures porteuses des Chartes forestières de territoire en France en 2013..... | 46 |
| Figure 11. L'outil d'évaluation en ligne des Chartes forestières de territoire - EVAL CFT | 50 |
| Figure 12. Les 8 Forêts communautaires et 7 initiatives de foresterie communautaire désignées en Grande Bretagne..... | 52 |
| Figure 13. Les structures de travail pour l'élaboration du Schéma stratégique forestier du massif des Alpes..... | 60 |
| Figure 14. Les phases de l'OCAGER du Pays Corbières-Minervois..... | 63 |
| Figure 15. Exemple de fiche-action de l'OCAGER du Lodévois Larzac..... | 64 |
| Figure 16. Superficie forestière privée gérée par le Centre de la propriété forestière en Catalogne..... | 70 |
| Figure 17. Évolution du nombre d'instruments d'aménagement forestier et de la surface forestière aménagée en Catalogne entre 1991 et 2012..... | 70 |
| Figure 18. Cartes de localisation et de la couverture du sol du site pilote du Parc national de Chréa (Algérie) | 79 |
| Figure 19. Cartes de localisation et de la couverture du sol du site pilote de Jabal Moussa (Liban) | 81 |
| Figure 20. Cartes de localisation et de la couverture du sol du site pilote de la Forêt de la Mamora (Maroc) | 84 |
| Figure 21. Cartes de localisation et de la couverture du sol du site pilote du Bassin Versant de Barbara (Tunisie)... | 86 |
| Figure 22. Cartes de localisation et de la couverture du sol du site pilote de Düzlerçamı (Turquie) | 89 |
| Figure 23. Les différentes phases du processus participatif de développement territorial et de gestion des ressources naturelles | 99 |
| Figure 24. Exemple de carte cognitive d'acteurs dans le secteur forestier. Il est possible de placer les acteurs les plus impliqués vers le centre et les acteurs les moins impliqués en périphérie. Un code de couleurs peut être utilisé pour séparer les grands groupes, ou pour indiquer les acteurs ayant le plus de poids ou d'intérêt ou une légitimité comme structure porteuse de la dynamique (p. ex., la Communauté de communes représentée en rouge dans cette carte)..... | 106 |
| Figure 25. Relations entre les facteurs de l'analyse AFOM..... | 109 |
| Figure 26. Les 4 phases et 5 ateliers proposés dans le cadre de la méthode <i>Imagine</i> | 113 |
| Figure 27. Exemples d'images fertiles construites collectivement en préparation d'un diagnostic partagé | 114 |
| Figure 28. Diagrammes radar issus de l'étape de modélisation et d'exploration des scénarios (Phase 3), construits à partir de la description du système (Phase 1), des indicateurs de durabilité et des valeurs seuil associées, des valeurs extrêmes et des valeurs limites de durabilité par déficit ou excès (Phase 2). Ils permettent de visualiser la situation présente et des futurs possibles..... | 114 |
| Figure 29. Exemple d'utilisation du PHA pour orienter la gestion d'une forêt. Les connexions entre les niveaux ne sont pas exhaustives et dépendent du contexte ; les chiffres correspondent aux coefficients de pondération (« priorités »). Dans un souci de clarté et simplification, les coefficients des sous-critères ne sont pas indiqués..... | 119 |
| Figure 30. Discussion en groupe permettant de discuter des avantages et inconvénients de l'introduction d'une nouvelle culture au Chiapas, Mexico..... | 125 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|-----|
| Tableau 1. Opportunités d'engagement public en foresterie..... | 19 |
| Tableau 2. Exemple de matrice AFOM d'analyse collective des Atouts, Forces, Opportunités et Menaces d'un territoire boisé..... | 28 |
| Tableau 3. Guide pour l'élaboration d'un plan d'actions..... | 30 |
| Tableau 4. Tableau généré grâce à l'approche du cadre logique | 31 |
| Tableau 5. Initiatives de gouvernance et gestion participative analysées et présentées dans ce rapport..... | 38 |
| Tableau 6. Acteurs impliqués dans l'initiative de la Forêt Modèle d'Urbión..... | 41 |
| Tableau 7. Stratégie de communication et diffusion utilisée par l'Association de la Forêt Modèle d'Urbión..... | 42 |
| Tableau 8. Acteurs impliqués dans la Forêt Modèle de Yalova..... | 44 |
| Tableau 9. Acteurs impliqués dans la Charte forestière de territoire de la Suberaie des Aspres et des Albères..... | 48 |
| Tableau 10. Acteurs impliqués dans les initiatives de foresterie communautaire en Grande Bretagne..... | 52 |
| Tableau 11. Acteurs impliqués dans le Schéma stratégique forestier du massif des Alpes..... | 59 |
| Tableau 12. État d'avancement de la démarche et calendrier prévisionnel..... | 61 |
| Tableau 13. Acteurs impliqués dans les Opérations concertées d'aménagement et de gestion de l'espace rural..... | 63 |
| Tableau 14. Calendrier extrait du cahier des charges de l'OCAGER Pays Corbières-Minervois..... | 65 |
| Tableau 15. Acteurs impliqués dans les projets du Programme de restauration collaborative des paysages forestiers..... | 67 |
| Tableau 16. Acteurs impliqués dans l'initiative du Centre de la propriété forestière, en Catalogne..... | 71 |
| Tableau 17. Droits et devoirs de la propriété forestière privée associés à l'approbation d'un Instrument d'aménagement forestier | 73 |
| Tableau 18. Points importants à examiner lors de la sélection des participants..... | 109 |
| Tableau 19. Matrice d'analyse AFOM (atouts, forces, opportunités, menaces) du territoire | 109 |
| Tableau 20. Étapes pour la construction de scénarios (Source : adapté de Plan Bleu, 2003)..... | 111 |
| Tableau 21. Exemple de contenu d'un plan d'actions..... | 116 |
| Tableau 22. Acteurs impliqués dans le site pilote (exemples en bleu) | 129 |
| Tableau 23. Régimes de propriété..... | 130 |
| Tableau 24. Conflits et synergies entre les différents acteurs impliqués (exemples en bleu)..... | 131 |
| Tableau 25. Menaces affectant la gestion durable des ressources, et mesures de contrôle (exemples en bleu)..... | 131 |
| Tableau 26. Cadre de régulation de la gestion..... | 132 |
| Tableau 27. Mécanismes facilitant la participation des acteurs..... | 133 |
| Tableau 28. Autorités compétentes pour le contrôle des différents secteurs..... | 134 |
| Tableau 29. Défis liés à la gestion durable du site pilote (exemples en bleu) | 134 |

1 Objectifs et structure du rapport

Ce rapport s'inscrit dans le cadre du projet FFEM intitulé « Optimiser la production de biens et services par les écosystèmes boisés Méditerranéens dans un contexte de changements globaux », et en particulier de sa composante 3 (Annexe 1), qui a pour objectif général de soutenir et améliorer les modèles de gouvernance des écosystèmes boisés à l'échelle des territoires afin de promouvoir au niveau local des stratégies de réduction des pressions anthropiques sur ces écosystèmes, tout en garantissant aux usagers que les biens et services dont ils dépendent pourront être maintenus sur le long terme.

Ce rapport s'adresse à tous les acteurs concernés et intéressés par la gestion des espaces boisés méditerranéens, qu'ils soient gestionnaires, propriétaires publics ou privés, entreprises ou usagers à titre individuel ou collectif, et quel que soit leurs secteurs d'intervention, comme par exemple l'agriculture, la gestion de l'eau, la protection de la faune et de la flore, la foresterie, le tourisme, les loisirs, etc.

Les objectifs

- 1) Présenter un éventail d'approches et d'outils pertinents dédiés à la gouvernance et à la gestion participative, appliqués à la gestion des espaces boisés et agricoles principalement, et utilisés dans divers endroits du monde (p. ex., la Charte forestière de territoire, la Forêt communautaire, la Forêt modèle, etc.), en mettant l'accent notamment sur l'analyse de leurs forces et faiblesses, de leurs contextes et conditions d'application, de leurs portées territoriales et des acteurs clés qu'ils impliquent.
- 2) Proposer des recommandations de nature à faciliter la conception et la mise en œuvre d'une méthodologie mobilisant ces outils de gouvernance et de gestion participatives, en les adaptant aux spécificités de la région méditerranéenne et en particulier à celles des pays impliqués dans le projet et de leurs sites pilotes.

Le terme "gestion" est considéré ici dans son sens large, incluant les activités de diagnostic socio-économique et environnemental, les activités d'aménagement et de planification, et la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des activités concrètes de gestion forestière (p. ex., les pratiques sylvicoles, la prévention d'incendies, la protection d'habitats, etc.).

La finalité de ce rapport n'est pas de présenter une liste exhaustive d'initiatives de gouvernance et de gestion participative, ni d'amener son lecteur et potentiel utilisateur à choisir une méthodologie parmi celles présentées. En effet, il existe une multitude d'initiatives de par le monde, et aucune n'est parfaite, au sens où elle serait sans faille ni faiblesse, permettrait d'atteindre n'importe quels objectifs et serait reproductible dans n'importe quel contexte. De plus, la comparaison des initiatives à travers des critères objectifs est complexe, du fait de la variabilité de leurs contextes, expériences, degrés de maturité et structures, et de l'hétérogénéité des informations disponibles au public.

Le but de ce document est donc plutôt de présenter un éventail assez ample d'initiatives mises en œuvre dans des contextes spatiaux, temporels et culturels variés pour gérer des espaces forestiers publics et privés, avec leurs forces et faiblesses, initiatives dont les gestionnaires et acteurs des territoires pourront s'inspirer afin d'élaborer des méthodologies et outils de gouvernance participative adaptés à leurs besoins, objectifs et ressources.

Le rapport est organisé en huit chapitres et comporte trois annexes, parmi lesquelles se trouvent une présentation de la composante 3 du projet FFEM (Annexe 1), des fiches techniques (Annexe 2) qui présentent quelques approches méthodologiques et outils participatifs particulièrement pertinents dans le contexte abordé, qui seront utilisés durant la phase de préparation des méthodologies adaptées aux sites pilotes, ainsi que le questionnaire adressé aux référents thématiques nationaux sur les aspects de gouvernance des sites pilotes (Annexe 3).

Le présent **Chapitre 1** présente les objectifs et la structure du rapport.

Le **Chapitre 2** explique la méthodologie suivie pour son élaboration.

Le **Chapitre 3** consiste en une introduction générale et une amorce de réflexion concernant les enjeux de la gouvernance et de la gestion participative des espaces boisés dans le contexte actuel de changements globaux environnementaux et socio-économiques.

Le **Chapitre 4** aborde le concept de gouvernance participative, dans sa dimension la plus ample d'abord, puis en se focalisant sur son application aux espaces boisés méditerranéens.

Le **Chapitre 5** propose ensuite une réflexion sur la manière dont la gouvernance participative et les outils participatifs peuvent faciliter la gestion durable des ressources naturelles en région méditerranéenne, cette réflexion étant basée sur l'analyse de diverses initiatives internationales dans lesquelles ce type de gouvernance a été utilisé avec succès, prenant la forme de divers processus, structures et instruments de planification et gestion. Ce chapitre offre un cadre

méthodologique de gouvernance et de gestion participative des espaces forestiers, en mettant l'accent sur l'implication et l'engagement des acteurs territoriaux dans les différentes phases du processus, depuis le diagnostic initial jusqu'à la mise en œuvre des actions, leur suivi et leur évaluation.

Le **Chapitre 6** présente un éventail d'initiatives de gouvernance et de gestion participative particulièrement pertinentes, parmi celles analysées à échelle mondiale. Il ne prétend pas fournir une liste exhaustive des initiatives, celles-ci étant extrêmement nombreuses et diverses, mais a plutôt pour objectif de présenter une gamme assez large d'initiatives/expériences ayant été mises en œuvre avec succès et dont les enseignements peuvent être capitalisés et valorisés dans le contexte méditerranéen, tout particulièrement dans les sites pilotes du projet FFEM.

Le **Chapitre 7** propose un résumé des informations reçues de la part des référents thématiques nationaux (Algérie, Liban, Maroc, Tunisie, Turquie), en réponse à un questionnaire sur la gouvernance et la gestion participative des sites pilotes de leur pays. Ces informations ont été complétées et ajustées à la suite de l'atelier régional qui a eu lieu à Antalya (25-27 juin 2013) et des réunions nationales qui se sont déroulées dans chacun des pays (en octobre et novembre 2013).

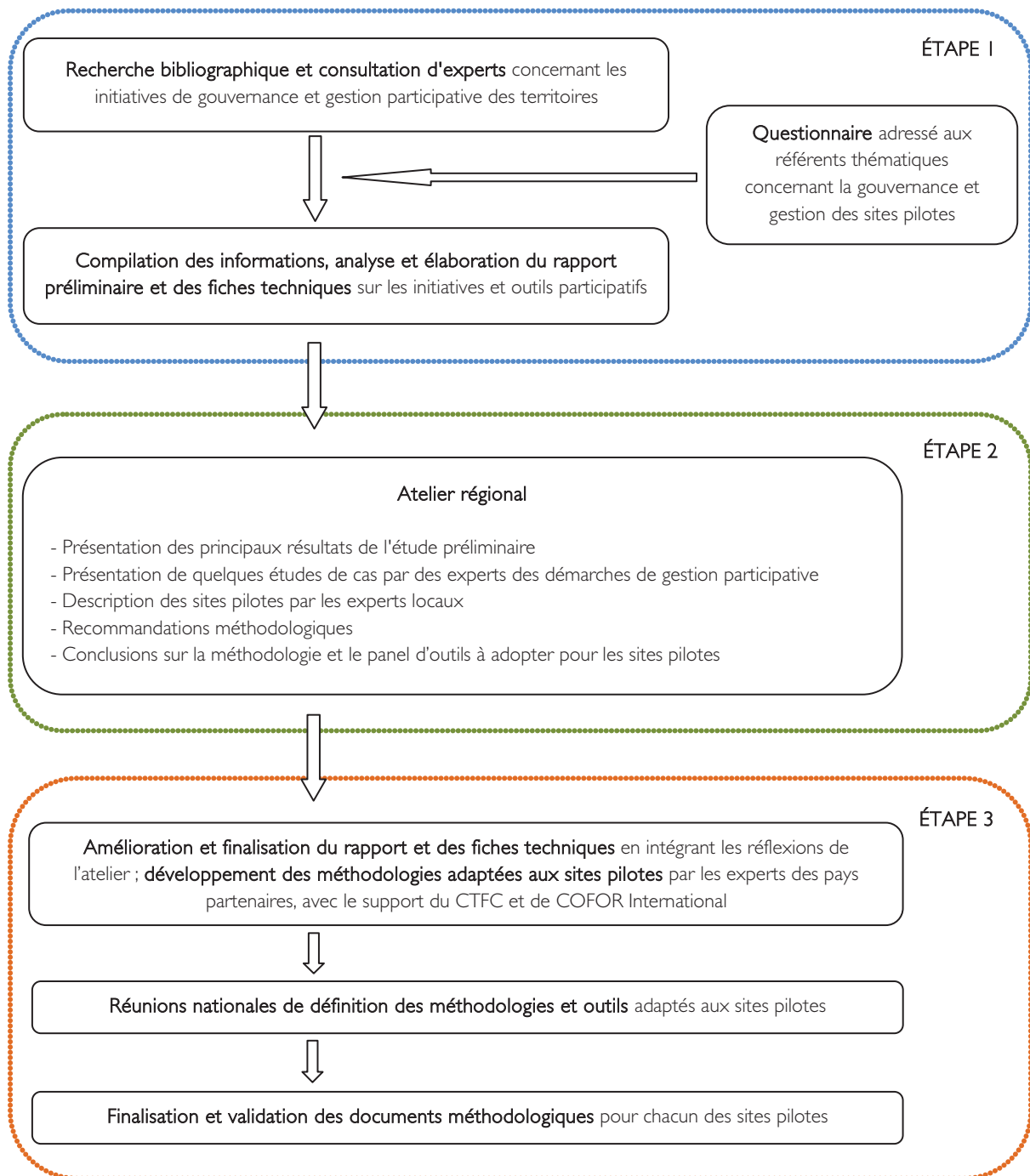
Finalement, le **Chapitre 8** conclut le rapport et présente quelques recommandations méthodologiques concernant les aspects importants à prendre en compte pour l'élaboration et la mise en œuvre de démarches de gouvernance et gestion participative des espaces boisés, promouvant l'implication des acteurs tout au long du processus et la prise en compte de la diversité de leurs intérêts, qui sont parfois conflictuels.

2 Méthodologie suivie pour l'élaboration du rapport

L'élaboration du rapport et des fiches techniques (Annexe 2) s'inscrit dans le processus général illustré en Figure 1. Leur contenu est basé sur les activités suivantes :

1. **Une revue bibliographique approfondie des initiatives (méthodes et outils) de gouvernance forestière participative.** Cette revue couvre principalement les initiatives concernant les territoires boisés méditerranéens, mais également celles appliquées dans les territoires boisés et non boisés d'autres régions du monde, susceptibles d'apporter des éléments nouveaux, complémentaires et potentiellement transférables à la région méditerranéenne et plus particulièrement aux sites pilotes. Elle identifie leurs principaux objectifs, leurs forces et faiblesses, les acteurs clés impliqués, les contextes et conditions de mise en application, ainsi que les cadres institutionnels, juridiques, techniques et financiers nécessaires à leur mise en œuvre et à leur succès. Cette revue bibliographique utilise des sources à la fois scientifiques et techniques (p. ex., articles, rapports d'études de recherche, rapports internes des services forestiers et des ministères, rapports d'organismes internationaux), en provenance de pays méditerranéens du Nord et du Sud. Elle est complétée par l'intégration des expériences d'experts internationaux pluridisciplinaires familiers avec les approches participatives, en Espagne et en France, mais également dans les pays partenaires du projet FFEM.
2. **Une consultation, par le biais d'un questionnaire (Annexe 3), des référents thématiques des pays partenaires du projet FFEM,** capables de fournir les informations nécessaires sur la gouvernance des sites pilotes et ayant une bonne expérience des processus participatifs. Cette consultation a permis de compléter la révision bibliographique et de recueillir des informations et points de vue complémentaires sur les approches participatives, les expériences concrètes de succès ou échecs dans les régions concernées par le projet, ainsi que sur l'objectif de l'approche participative dans les sites pilotes.
3. **Une analyse critique et une comparaison des initiatives de gouvernance et de gestion participative** identifiées, qui combinent les informations de l'étude bibliographique, les expériences des experts de l'équipe et de leurs institutions respectives (CTFC et COFOR International), et les données obtenues grâce à la consultation des référents thématiques et des autres experts impliqués dans des initiatives de gouvernance participative, afin d'identifier les enseignements pour chacune et les éléments potentiellement valorisables dans les sites pilotes. Cette analyse a permis d'identifier et de comparer les principales forces et faiblesses de ces initiatives, les facteurs conditionnant leur succès ou leur échec, les acteurs territoriaux impliqués dans leur mise en œuvre et les relations entre ces acteurs, et d'évaluer la possibilité d'une mise en application des méthodes et outils participatifs analysés sur les territoires des sites pilotes, en fonction de leurs contextes socio-économiques, environnementaux, politiques et institutionnels.

Figure 1. Approche méthodologique suivie pour la réalisation de la Phase I de la composante 3 du projet FFEM (l'étape I correspond à l'élaboration du présent rapport et des fiches techniques)



3 Introduction – Pourquoi la gouvernance participative est-elle importante ?

Les forêts méditerranéennes sont des espaces multifonctionnels, au sens où elles assurent de multiples rôles sur le plan écologique, économique, paysager et social. Elles offrent en effet d'importantes richesses, aussi bien en termes de produits tangibles, tels que le bois, le liège ou le fourrage, qu'en termes de services environnementaux de grande importance pour le bien-être et le développement socio-économique des sociétés, tels que la régulation du cycle de l'eau et du climat, la conservation des sols et de la biodiversité, la séquestration du carbone et l'atténuation des changements climatiques, ou encore leur contribution à la qualité paysagère et le cadre qu'elles offrent pour diverses activités récréatives.

Les modalités selon lesquelles sont gérées les ressources naturelles en Méditerranée sont le produit de l'histoire des sociétés et de leurs relations au sein même des territoires et avec l'extérieur, et sont en perpétuelle évolution. Aussi, dans le contexte actuel des changements globaux, c'est-à-dire sous les effets combinés des changements climatiques, des modifications dans l'usage et la couverture des sols, et des transformations socio-économiques, les gestionnaires des ressources naturelles en général, et des forêts en particulier, doivent faire face à de nouveaux défis, avec une difficulté accrue liée à la grande incertitude quant aux effets à moyen et long terme de ces multiples changements. De nombreuses questions se posent : quels impacts peut avoir l'abandon de l'exploitation forestière sur la santé et la vitalité des forêts ? Les politiques de prévention et d'extinction des incendies de forêts seront-elles économiquement viables dans un contexte d'augmentation des épisodes de forte chaleur et d'allongement des périodes à risque ? Les activités forestières des communautés locales seront-elles durables compte tenu de l'augmentation prévue de l'aridité ? En parallèle avec le développement social et économique, la demande croissante de l'usage récréatif de la part des populations urbaines sera-t-elle compatible avec les activités traditionnelles des zones rurales ?

Les changements globaux peuvent également augmenter significativement la vulnérabilité des écosystèmes forestiers, compromettant de manière irréversible leur multifonctionnalité et la durabilité de la gestion forestière. Cette vulnérabilité concerne les dimensions économique (p. ex., l'augmentation des coûts des programmes forestiers), environnementale (p. ex., l'augmentation de l'intensité des événements extrêmes tels que les incendies et les tempêtes, et la perte irréversible de couverture forestière) et sociale (p. ex., l'exposition des populations à de nombreux risques naturels et aux migrations du fait de l'abandon des activités traditionnelles d'exploitation des ressources).

Les nouveaux défis liés à la gestion des écosystèmes boisés dans le contexte de changements globaux requièrent indéniablement la participation active des acteurs du territoire, publics et privés, concernés par l'utilisation, l'aménagement, la gestion et la conservation des ressources forestières et espaces boisés. La participation d'un éventail plus large d'acteurs permet de mutualiser les efforts et les ressources, stimule la valorisation économique des biens et services, favorisant ainsi le dégagement de revenus et d'opportunités socio-économiques, et facilitant éventuellement l'accès aux financements. Ceci est particulièrement pertinent dans le contexte méditerranéen, caractérisé par une multitude de fonctions, d'usages et d'usagers, où la rentabilité directe de l'exploitation forestière ne permet pas toujours de maintenir un flux suffisant de ressources économiques pour soutenir les politiques forestières et les programmes publics de développement.

La gouvernance participative, en tant que démarche de concertation et de prise de décisions impliquant de façon cohérente et responsable les acteurs et les populations concernées par la gestion des territoires, offre des outils permettant d'impliquer et co-responsabiliser l'ensemble des acteurs territoriaux, en établissant des droits mais également des obligations, et en promouvant une gestion plus efficace des ressources publiques disponibles. Par le biais de la participation des acteurs et de la prise en compte de leurs divers intérêts et visions, des politiques plus intégrées/transversales, davantage adaptées aux demandes sociales et tenant compte des activités traditionnelles, peuvent être élaborées et appliquées, permettant ainsi d'améliorer la légitimité des actions du gouvernement et des institutions publiques sur les territoires, de créer des alliances et des synergies entre les acteurs économiques privés et la société civile, et de diminuer les coûts sociaux et économiques associés à la mise en œuvre des programmes de développement.

La gouvernance participative induit un apprentissage collectif, dynamique et adaptatif qui demande du temps, durant lequel les préférences, représentations, stratégies et rôles des acteurs sociaux sont susceptibles d'évoluer. En impliquant les acteurs à la fois dans la définition des orientations et alternatives d'aménagement durable, dans les prises de décisions ainsi que dans leur mise en œuvre et leur suivi, elle permet de réduire la vulnérabilité sociale, économique et environnementale du territoire et celle des personnes qui y vivent et/ou en dépendent. Ainsi, la prise en compte de visions et intérêts divers, l'identification collective des enjeux, menaces et opportunités, et la construction d'une vision partagée d'un futur meilleur améliorent grandement la capacité d'anticipation et d'adaptation des acteurs et territoires aux changements et, par conséquent, leur résilience et durabilité. Dans le cas de la gouvernance des communautés locales, par exemple, les communautés doivent être considérées non seulement comme partie intégrante des problèmes à résoudre, mais également comme des acteurs clés du développement et de la mise en application des solutions.

4 Gouvernance participative : concept et rôle dans la gestion territoriale forestière en région méditerranéenne

4.1 LE CONCEPT DE GOUVERNANCE

Le mot gouvernance dérive du verbe grec [kubernáo] qui signifie « guider, diriger ». Depuis la fin du XX^e siècle, l'emploi de ce terme est devenu courant, non seulement dans les cercles scientifiques (économistes, sociologues, politologues, etc.) mais également chez les gestionnaires (agences de coopérations) et au-delà, au sein de la société civile. Cette utilisation généralisée a conduit à l'existence de différentes définitions et à des interprétations plus ou moins extensives du concept. Graham *et al.* (2003, p. 2) définissent la gouvernance comme « es interactions entre les structures, processus et traditions qui déterminent comment le pouvoir et les responsabilités sont exercées, comment les décisions sont prises et comment les citoyens et autres acteurs parties prenantes ont leur mot à dire ». Ces interactions sont nécessaires, selon Holec et Brunet-Jolivald (1999), du fait qu'aucun acteur, public ou privé, ne dispose des connaissances et des moyens nécessaires pour s'attaquer seul aux problèmes. Scholte (2005) définit la gouvernance d'une forme générale comme « le processus par lequel les acteurs formulent, mettent en œuvre, renforcent et révisent les règles pour guider leurs affaires communes ». Bagnasco et Le Galès (1997) parlent aussi de « processus d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions pour atteindre des buts propres discutés et définis collectivement... », mais ils précisent que ces processus se déploient « dans des environnements fragmentés et incertains ».

La Banque Mondiale (1994) élargit le concept de gouvernance en le définissant comme « les traditions et les institutions par lesquelles l'autorité est exercée dans un pays pour l'intérêt commun ». Cela inclut (a) le processus par lequel l'autorité est choisie, suivie, contrôlée et remplacée, (b) la capacité du gouvernement à gérer efficacement ses ressources et à mettre en place des politiques robustes, et (c) le respect des citoyens et de l'État pour les institutions régissant les interactions économiques et sociales entre eux.

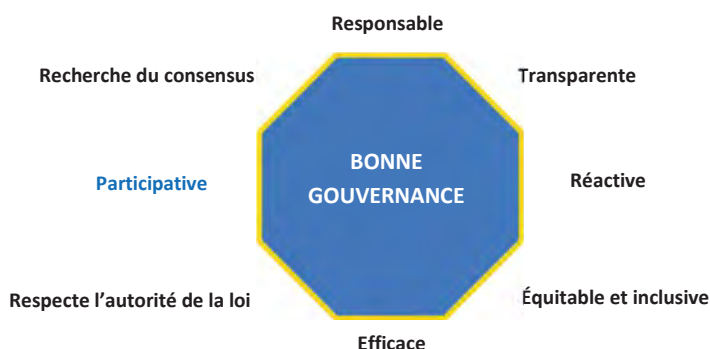
Le Programme de Développement des Nations Unies (PNUD, 1997) précise que la gouvernance correspond à « l'exercice de pouvoirs économiques, politiques et administratifs pour gérer les affaires d'un pays à tous les niveaux, et est la somme des mécanismes, processus et institutions à travers lesquels les citoyens et les collectivités défendent leurs intérêts, exercent leurs droits légaux, remplissent leurs obligations et règlent leurs différends ».

De telles définitions laissent donc entendre une grande diversité de formes de gouvernance possibles, qui auraient en commun le jeu interactif des acteurs : c'est ce que soulignent Chiasson, Blais et Boucher (2006), qui distinguent sous cette appellation des « formes de coordination émergentes qui se distinguent des plus anciennes par le rapprochement qu'elles opèrent entre les acteurs publics et privés ». Selon eux, la gouvernance « inclut autant les formes les plus centralisées (le gouvernement) que les formes les plus décentralisées. En ce sens, elle rejoint et inclut la notion de régulation ».

De même qu'avec le terme de gouvernance, il existe également différentes interprétations de ce que constitue la « bonne gouvernance ». Une bonne gouvernance est largement déterminée par les normes et les valeurs spécifiques de chaque société, et il est pour cette raison difficile d'en définir des modèles homogènes, à valeur universelle.

L'Organisation des Nations Unies (2011) propose huit caractéristiques principales de bonne gouvernance qui doivent être respectées par les valeurs et normes de chaque société (Figure 2) : « La bonne gouvernance est participative, axée sur le consensus et responsable, transparente, réactive, efficace et efficiente, équitable et inclusive, et respecte la primauté du droit. Elle assure que la corruption soit minimisée, les vues des minorités prises en compte et que les voix des plus vulnérables de la société soient entendues dans le processus décisionnel. Elle est également adaptée aux besoins actuels et futurs de la société » (UN-ESCAP, 2007).

Figure 2. Caractéristiques de la bonne gouvernance



Source : Adaptée d'UN-ESCAP, 2007

4.2 LA GOUVERNANCE PARTICIPATIVE

La participation des différents acteurs dans les processus de prise de décisions et de mise en œuvre est l'un des piliers essentiels de la bonne gouvernance. Elle permet de renforcer les processus de sensibilisation et d'apprentissage, conduit à une meilleure acceptabilité des décisions dont elle améliore ainsi la qualité, et contribue à l'autonomisation des acteurs et à la promotion d'une citoyenneté démocratique (FAO, 2000 ; Stringer *et al.*, 2006 ; Kuper *et al.*, 2009). La participation est essentielle pour accroître, par une meilleure acceptation sociale, la légitimité du processus de planification ainsi que pour guider l'appui public aux décisions de planification et, par conséquent, pour permettre la mise en œuvre efficace et rentable des actions (Bulkely et Mol, 2003).

La participation publique est une manière d'agir et de travailler. Elle doit être basée sur la confiance mutuelle, la communication et la coopération entre toutes les personnes et tous les groupes impliqués dans le processus. Elle exige des efforts, tant de la part des organisateurs que des participants, à commencer par une compréhension claire de ce en quoi consiste l'approche participative, des possibilités qu'elle ouvre comme de ses codes et de ses limites. Les organisateurs doivent considérer le processus participatif comme une tâche importante et avoir une attitude favorisant la compréhension mutuelle et la résolution conjointe des problèmes. Les participants doivent sentir qu'ils peuvent prendre part dans le processus, et que ce dernier leur offre une chance équitable d'exprimer leurs opinions et de défendre leurs intérêts, en tenant compte des ressources financières et matérielles dont ils disposent pour participer concrètement.

Les mécanismes de participation dans la prise de décisions varient selon trois dimensions importantes (Fung, 2006) : a) **L'étendue** de la participation, c'est-à-dire quels sont les acteurs qui veulent et peuvent participer aux discussions et le cas échéant aux prises de décisions, en fonction de leur degré de légitimité par rapport à la question traitée et de leurs intérêts spécifiques, et comment les mobilise-t-on ; b) **Le mode de communication**, ou en d'autres termes, comment les participants communiquent entre eux et prennent des décisions ensemble ; et c) **L'étendue de pouvoir**, c'est-à-dire la façon dont les discussions sont liées à la politique ou à l'action publique, en d'autres termes jusqu'à quel point les acteurs sociaux mobilisés, en totalité ou pour une partie d'entre eux seulement, sont effectivement partie prenante du processus de décision, de la mise en œuvre des décisions, ou du contrôle/évaluation de cette mise en œuvre. En tout état de cause, **les itinéraires de concertation** (Beuret et Cadoret, 2007), par le type d'acteurs qui en prennent l'initiative, par le stade de la problématique (amont/aval) auquel ils s'appliquent, par les méthodes plus ou moins innovantes mises en œuvre pour organiser la participation, ou par les modalités d'articulation entre les « deux hémisphères » (débat public/dialogue territorial) qu'ils impliquent, s'avèrent d'une très grande variété.

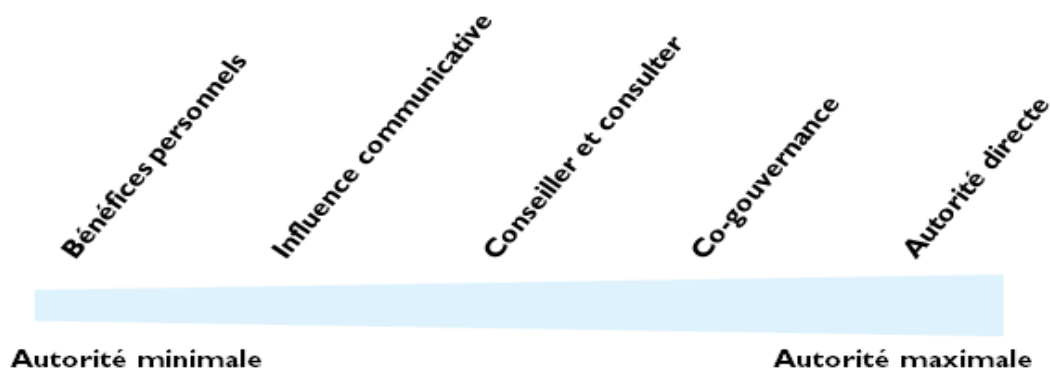
Selon Fung (2006), il existe **cinq mécanismes** communs de **sélection des participants** : a) **L'auto-sélection**, méthode la plus employée, où les participants choisissent eux-mêmes de participer. Dans ce cas, les plus riches et/ou les plus instruits ont tendance à participer plus que ceux qui n'ont pas ces avantages, et l'information préalable de l'ensemble des acteurs constitue un enjeu déterminant ; b) **Le recrutement sélectif**, qui consiste à sélectionner des participants parmi des groupes qui ont moins de possibilités de participer. Cela peut se traduire par des incitations attractives pour les sous-groupes qui ont tendance à moins participer ; c) **La sélection aléatoire des participants**, comme pour la méthode « jury de citoyens », qui consiste à former une assemblée temporaire désignée par tirage au sort ou choisie par une autre méthode aléatoire ; d) **La sélection des parties prenantes non spécialistes**, souvent bénévoles, qui ont un intérêt profond pour certaines préoccupations du public et sont donc prêtes à investir beaucoup de temps et d'énergie pour représenter et servir ceux qui ont des intérêts ou des points de vue similaires, mais choisissent de ne pas participer ; e) **La sélection des parties prenantes clés ou parties prenantes professionnelles**, qui représentent différentes organisations dans le cadre de leur mission.

Les **modes de communication et de prise de décisions**, et la façon dont les participants interagissent dans un lieu de débat public ou de décision, sont variables (Fung, 2006). Les **audiences publiques** et les **réunions communautaires** sont des rencontres au cours desquelles la majorité de ceux qui assistent ne présentent pas leurs propres points de vue à tous. Les participants sont plutôt des spectateurs qui reçoivent des informations au sujet de certaines politiques ou de projets. Les **débats**, quant à eux, sont organisés de façon à permettre aux participants d'explorer, de développer et éventuellement de transformer leurs préférences et leurs perspectives. Ils encouragent les participants à s'informer sur les questions et, le cas échéant, à transformer leurs vues et opinions en fonction des éléments d'information fournis (matériel didactique, exposés, etc.) et de leur capacité à considérer les avantages de différentes alternatives dont certaines représentent des compromis. Les participants discutent généralement ces questions entre eux, souvent en petits groupes, plutôt que de simplement écouter les experts et les politiciens. Les initiatives qui emploient ces trois premiers modes de communication cherchent toutefois rarement à expliciter les vues ou les préférences des participants dans une perspective collective et en vue d'une décision.

En revanche, certains modes de communication visent à développer un choix collectif à travers la combinaison de plusieurs méthodes de prise de décision : a) **Le regroupement de préférences et le marchandage ou la négociation représentent les** mécanismes les plus communs. Les participants savent déjà ce qu'ils veulent et le mode de prise de décisions regroupe leurs préférences autour d'un choix concret. L'exploration et la dimension « donner-et-prendre » de la négociation permet aux participants de trouver la meilleure alternative disponible pour faire avancer leurs préférences communes ; b) **La délibération et la négociation** : les participants délibèrent pour comprendre ce qu'ils veulent, individuellement et comme groupe. Dans les mécanismes visant à stimuler la délibération, les participants se forment sur le sujet à traiter, échangent des points de vue, des expériences et exposent les raisons qui motivent leurs intérêts. Deux éléments caractérisent la délibération : premièrement, un processus d'interaction et d'échange précède le choix du groupe, et, deuxièmement, les participants qui délibèrent veulent parvenir à un accord avec quelqu'un d'autre sur la base de raisons, arguments et principes, bien qu'ils ne parviennent pas toujours à un consensus ; c) **Le déploiement de techniques et l'expertise** : de nombreuses décisions publiques ne sont déterminées ni par agrégation ni par délibération, mais plutôt grâce à l'expertise technique des fonctionnaires dont la formation et la spécialisation professionnelle leur permettent de résoudre des problèmes particuliers. Ce mode n'implique généralement pas les citoyens.

La relation entre la participation et les décisions politiques peut être plus ou moins poussée (Figure 3). Dans certains cas, la participation n'a pas pour objectif d'influencer la politique ou les actions, les participants espérant seulement obtenir un **bénéfice personnel** ou peut-être répondre à un sentiment d'obligation civique. Dans d'autres cas, la participation, en mobilisant l'opinion publique et en permettant l'expression d'une décision collective, peut exercer une **influence communicative** forte sur les décisions de l'autorité publique. **Le conseil et la consultation** constituent un autre mécanisme commun par lequel les forums participatifs influencent les pouvoirs publics et dans lequel les fonctionnaires préservent leur autorité et pouvoir, mais s'engagent à recevoir les commentaires des participants. Dans certains cas, les citoyens collaborent directement avec les autorités publiques par le biais de partenariats de « **co-gouvernance** » pour développer des plans et des politiques ou stratégies d'action publique. À un niveau plus élevé d'autonomie, des organes de participation exercent parfois une **autorité directe** sur les décisions concernant les ressources publiques.

Figure 3. Échelles de pouvoir



Source : Adaptée de Fung, 2006

4.3 LA GOUVERNANCE PARTICIPATIVE AU SERVICE DE LA GESTION FORESTIERE

La demande croissante et parfois conflictuelle pour les multiples biens et services que les écosystèmes fournissent aux populations exige des systèmes de gouvernance participatifs capables d'assurer une gestion et exploitation durables des ressources naturelles et des territoires, en conciliant au mieux les enjeux environnementaux, économiques et sociaux. Il est donc essentiel de promouvoir l'implication active des différents acteurs ayant des intérêts dans la gestion des ressources naturelles et également de disposer d'une gouvernance qui permette de clarifier les droits, les responsabilités, les intérêts et les relations entre les différents acteurs territoriaux concernant la manière dont les ressources doivent être gérées et utilisées.

La participation publique au processus de planification et gestion forestière doit être considérée comme une opportunité qui permet d'améliorer significativement la gestion des forêts. Elle aide à recueillir des informations quantitatives et qualitatives détaillées sur la réalité des territoires et renforce ainsi les connaissances sur leurs ressources naturelles (FAO, 2000), permet d'accroître la sensibilisation des acteurs et des populations aux questions forestières et à la reconnaissance des intérêts mutuels, et par là-même renforce la pertinence et la durabilité sociale des décisions et des stratégies

Depuis la fin du XX^e siècle, un certain nombre d'institutions internationales, p. ex., les Nations Unies, la Commission européenne, la Banque mondiale, l'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), ont fait des progrès considérables en termes de définition des aspects clés de la gouvernance forestière ainsi qu'en termes de soutien à l'apprentissage et aux processus de réforme vers une gouvernance qui appuie la gestion durable des ressources naturelles, spécialement dans les pays en voie de développement.

Parmi les outils développés afin d'assurer une bonne gouvernance de la gestion forestière figurent les systèmes de certification forestière tels que le *Forest Stewardship Council* (FSC), créé en 1993 par des Organisations non gouvernementales internationales (WWF et Greenpeace), ou le *Programme for the Endorsement of Forest Certification* (PEFC), mis en place à l'initiative des syndicats de propriétaires forestiers européens en 1999. Bien que répandus, ces modèles sont toutefois plus orientés vers la gestion durable des forêts que vers la gouvernance et la participation des différents acteurs.

En 2005, l'Organisation internationale des bois tropicaux (OIBT) a développé un document intitulé « Critères et indicateurs révisés de l'OIBT pour la gestion durable des forêts tropicales » (OIBT, 2005), comprenant des indicateurs et des critères permettant d'évaluer la gouvernance forestière mais dont l'objectif principal restait d'offrir un outil de suivi et d'évaluation de la gestion des forêts. La même année, l'IIED a développé l'« approche pyramidale », comme outil de diagnostic et de planification forestière menant à la bonne gouvernance. Cette approche présente les éléments nécessaires pour évaluer la gouvernance à différents niveaux, mais a uniquement été testée au Brésil.

En 2009, le *World Resources Institute* (WRI) à travers l'« initiative de gouvernance des forêts » a développé la « boîte à outils pour la gouvernance des forêts : ensemble d'indicateurs pour évaluer la gouvernance du secteur forestier » (WRI, 2009). Elle est conçue spécifiquement pour effectuer une évaluation complète de la gouvernance forestière comme un défi commun à la gestion forestière. Bien qu'en cours de développement, elle a été utilisée à titre d'évaluation en Indonésie et au Brésil. La FAO et la Banque mondiale (2011) ont également développé un cadre commun pour la surveillance et le contrôle de la gouvernance. Cet outil vise à faciliter la description, le diagnostic, le suivi, l'évaluation et les rapports sur l'état de la gouvernance dans le secteur forestier des pays, et peut guider les acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux intéressés par les caractéristiques et la qualité de la gouvernance forestière dans un pays donné. Ce cadre peut également être utilisé pour les différents groupes d'intérêt afin d'organiser, analyser et communiquer des informations sur la gouvernance des forêts.

Bien que toutes ces approches considèrent la participation comme un élément transversal dans la gouvernance des ressources naturelles, aucune analyse en profondeur n'a été réalisée sur l'importance de la gouvernance participative et sur la façon dont peut être promue la participation publique dans la gestion des ressources naturelles.

Dans ce domaine, la *Forestry Commission* (FC), organe gouvernemental chargé d'encadrer la gestion des forêts au Royaume-Uni, a publié des boîtes à outils particulièrement utiles encourageant l'implication des communautés et du public dans la planification et l'exécution des activités de foresterie (FC, 2006 ; FC, 2011). Elles offrent des conseils pour faciliter la planification de la participation publique et proposent un éventail de techniques permettant de stimuler l'engagement des acteurs territoriaux. Une **liste d'outils** promouvant la participation des acteurs est présentée en **Fiche 8**.

Des exemples d'activités participatives dans lesquelles le public peut être impliqué, avec différents niveaux d'engagement, sont présentés dans le Tableau 1 ci-dessous, où l'on retrouve la notion de « degrés » de participation, de la simple « information » du public jusqu'aux formes collaboratives « partenariales » et à l'implication des acteurs – ou de certains acteurs – dans le processus décisionnel.

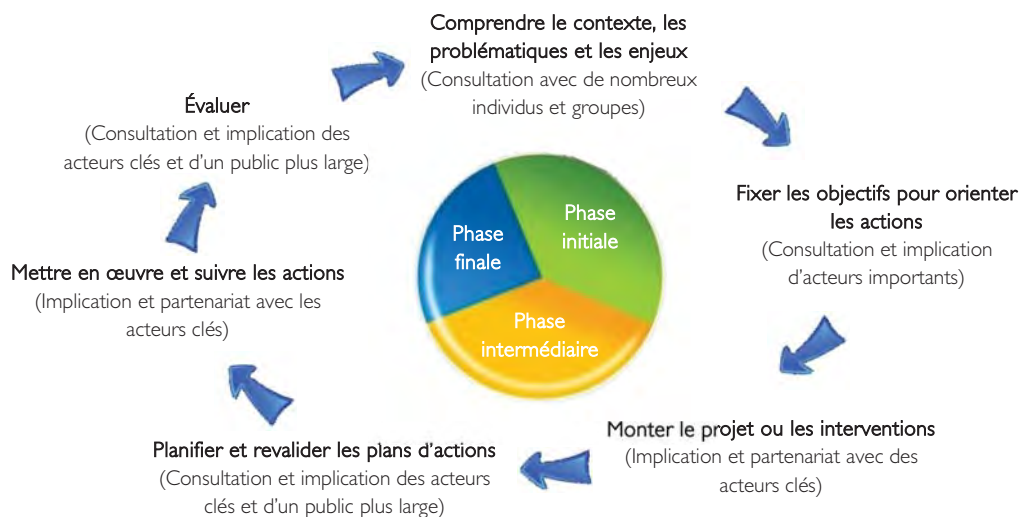
Tableau 1. Opportunités d'engagement public en foresterie

| | Informe | Consulte | Implique | | | Partenariat (Collaborer) | Renforce le pouvoir de décision (Contrôle) | |
|--|---------|----------|---------------------------|-------------------------|-------------------|--------------------------|--|------------|
| | | | Participe (événements...) | Aide à la planification | Aide à la gestion | | Location / bail | Possession |
| Plan de gestion forestière | ←→ | | | | | | | |
| Activités d'amélioration de la santé (parcours santé...) | | | ←→ | | | | | |
| Activités d'apprentissage (écoles forestières...) | | | ←→ | | | | | |
| Volontariat | | | ←→ | | | | | |
| Forêt communautaire | | | ←→ | | | | | |
| Entreprise communautaire | | | | | | ←→ | | |

Source : Adapté de Forestry Commission, 2011

En général, les divers acteurs participent à des moments différents des projets et ont des niveaux de participation (compromis et engagement) et des pouvoirs décisionnels variables. Ainsi, certains acteurs participent tout au long du processus, alors que d'autres ne participent que ponctuellement, certains s'engagent activement en acceptant des responsabilités et en s'impliquant dans des activités concrètes, alors que d'autres sont moins actifs, et suivent le processus à distance. La *Forestry Commission* propose une roue d'inclusion dans laquelle le processus cyclique et itératif de planification et de mise en œuvre est divisé en trois phases, soit une phase initiale, une phase intermédiaire et une phase finale (Figure 4). L'engagement peut persister dans le temps mais il existe toujours une phase finale, lors de laquelle doit être évaluée la façon dont le processus a été mis en œuvre, afin de le poursuivre avec une participation améliorée. Le schéma sous-entend également l'existence d'un ou plusieurs acteurs « pilotes », qui conduisent le processus et stimulent les autres acteurs.

Figure 4. La roue de l'engagement



Source : Adaptée de Forestry Commission, 2011

4.4 LA GOUVERNANCE PARTICIPATIVE EN MEDITERRANEE

Durant des siècles, les forêts méditerranéennes ont été modelées par la longue et intensive interaction et coévolution entre les activités humaines, les éléments naturels (p. ex., le feu et l'eau) et les écosystèmes, ce qui a donné naissance à des mosaïques de peuplements d'arbres et arbustes ainsi que des pâturages de plantes herbacées et ligneuses (Montero et Cañejas, 1999 ; Naveh et Carmel, 2003). De nos jours encore, et plus que jamais, les activités humaines exercent une pression importante sur les écosystèmes, qui mène trop souvent à leur dégradation et à la perte de biens et de services, dont le développement économique et social, et le bien-être des sociétés sont largement tributaires. Les changements dans les activités socio-économiques, en combinaison avec les changements climatiques et d'usage des terres, ont provoqué des problèmes différents au nord et au sud. Dans les pays du nord et de l'ouest de la Méditerranée, l'exode rural et le recul des activités agro-pastorales (déprise) ont globalement entraîné une augmentation largement spontanée de la superficie forestière : ces forêts ne sont souvent pas gérées de manière adéquate, entre autres du fait du manque de rentabilité et d'incitations financières, ce qui augmente les risques d'incendies de forêt et affecte la ressource en eau (EFIMED, 2009). Dans les pays du sud et de l'est, la conversion de nombreuses forêts en pâturages et terres agricoles ainsi que l'extraction incontrôlée de bois ont entraîné une dégradation des espaces boisés et exacerbé la désertification, qui affecte les sols et les ressources en eau (FAO, 2013).

Les forêts méditerranéennes sont moins productives que les autres forêts européennes, mais elles fournissent des biens et des services d'une très grande valeur pour les populations locales et les secteurs de la société qui y sont étroitement liés. Il est donc nécessaire de mettre en œuvre des approches de gouvernance participative visant à informer et impliquer de manière plus poussée les acteurs des territoires concernés, afin de prendre en compte leurs visions et leurs intérêts, et de faire émerger des solutions qui aideront à diminuer les pressions anthropiques et à concilier les enjeux environnementaux, sociaux et économiques. Ces solutions, générées collectivement, permettront d'assurer une gestion multifonctionnelle et durable des écosystèmes, et de pérenniser ainsi la fourniture des biens et des services, et le bien-être des sociétés. Le rapport sur l'État des forêts méditerranéennes (FAO, 2013) et l'Agenda de la recherche forestière méditerranéenne (EFIMED, 2009) soulignent l'importance stratégique de la promotion d'une bonne gouvernance des forêts et de réformes foncières et institutionnelles à l'échelle des territoires, ainsi que l'importance de la participation de toutes les parties prenantes aux processus de prise de décisions, pour atteindre les objectifs stratégiques souhaités.

La gouvernance et la gestion participative sont des concepts relativement récents et encore peu appliqués dans les pays méditerranéens, en particulier ceux du sud. Cependant, plusieurs initiatives de gestion participative des ressources naturelles ont pu être recensées. Dans les pays du nord de la Méditerranée, certaines initiatives ont été analysées à l'occasion des projets GOFOR « *New Modes of Governance for Sustainable Forestry in Europe* » (Hogl et al., 2008) et QUALIGOUV (AIFM, 2012) « Amélioration de la qualité et de la gouvernance de la gestion forestière dans les espaces protégés méditerranéens », qui visait à amorcer une dynamique de coopération entre les pays de la Méditerranée du nord, pour améliorer la gouvernance et la qualité de la gestion forestière dans les espaces protégés.

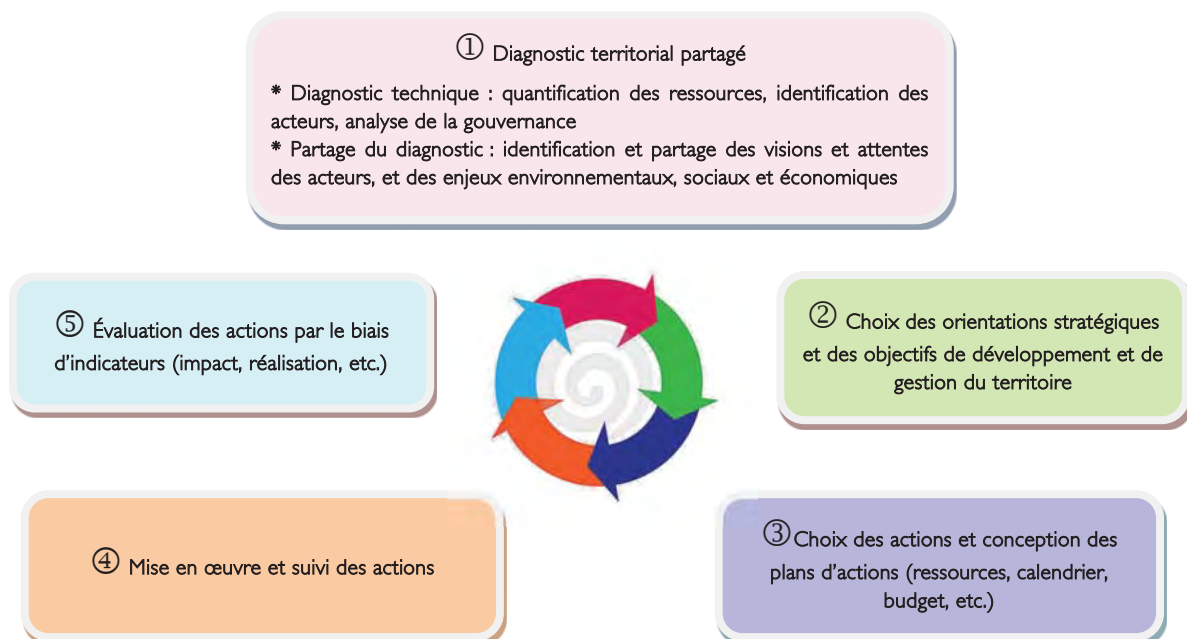
Certaines initiatives de gestion participative des territoires abordant les espaces forestiers et agricoles sont présentées dans ce rapport : les Chartes forestières de territoire développées en France (p. ex., la suberaie des Albères et des Aspres) et au Maroc (Parc naturel régional de Bouhachem) ; les Forêts modèles au Maroc (Ifrane), en Turquie (Yalova) et en cours de création en France (Région Provence-Alpes-Côte d'Azur), mises en place sous l'égide du Réseau méditerranéen des Forêts modèles ; les Schémas d'aménagement de massif ; les Schémas stratégiques de massifs forestiers (p. ex. celui des Alpes) ; et les Opérations concertées d'aménagement et de gestion de l'espace rural (OCAGER) mises en place par le Conseil régional de Languedoc-Roussillon.

Des initiatives à plus petite échelle, orientées vers la gestion des forêts, de l'eau, du patrimoine naturel et historique, existent dans différents pays du sud, mais elles sont peu connues internationalement. Par exemple, en Turquie, un modèle de gouvernance participative a été mis en place sur le site de Cumalıkızık, afin d'assurer la conservation de son patrimoine historique et naturel (Tas et al., 2009). En Algérie, au Maroc et en Tunisie, entre autres, la gestion de la ressource en eau, qui peut se révéler extrêmement conflictuelle, fait de plus en plus intervenir la participation des acteurs (El Alaoui, 2004) en mobilisant des outils participatifs adaptés aux contextes nationaux et locaux.

5 Processus, outils et gouvernance pour le développement participatif des territoires

Ce chapitre présente un cadre méthodologique centré plus particulièrement sur la forêt, détaillé mais flexible, organisé en cinq phases principales permettant la mise en œuvre d'une démarche participative de développement territorial et de gestion des ressources naturelles, selon un **processus d'apprentissage collectif adaptatif et d'amélioration continue** (Figure 5) : 1) Le diagnostic territorial partagé ; 2) Le choix des axes stratégiques, orientations et objectifs de développement et aménagement ; 3) La conception des plans d'actions ; 4) La mise en œuvre et le suivi régulier des actions, et 5) L'évaluation des actions (intermédiaire et finale). Ces phases, synthétisées dans la **Fiche 1**, sont communes aux diverses initiatives de gouvernance et gestion participative étudiées (voir Chapitre 6) et constituent un schéma mondialement utilisé. Elles présentent cependant certaines variations et ne sont pas forcément mises en œuvre séquentiellement, c'est-à-dire qu'elles peuvent se dérouler en parallèle et se nourrir les unes des autres (FAO, 2005 ; AIFM, 2012). Les différentes phases et le projet global de développement et/ou gestion de la ressource sont généralement portés et animés par des organismes reconnus, légitimes et dynamiques, et font intervenir des structures de gouvernance impliquant les diverses parties prenantes, à géométrie relativement variable selon le type d'initiative (Figure 6). Dans ce chapitre, l'accent est mis sur **les méthodes et outils disponibles pour promouvoir la participation** et l'engagement des acteurs tout au long du processus, dont une liste non exhaustive est présentée en **Fiche 8**.

Figure 5. Phases du processus participatif de développement territorial et de gestion des ressources naturelles



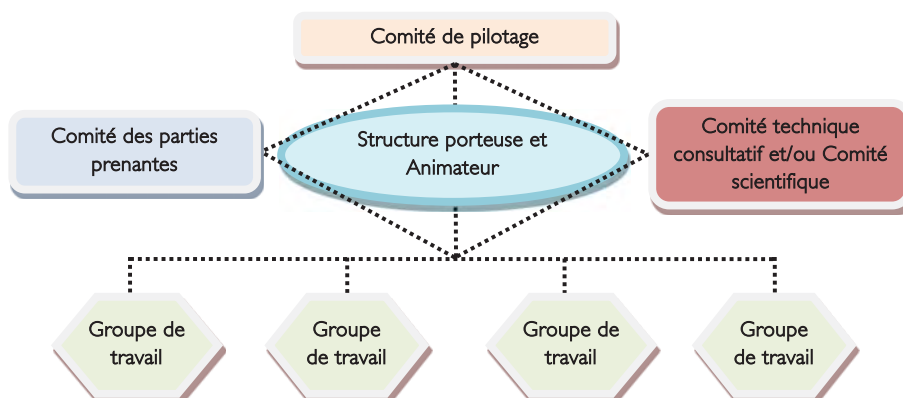
5.1 STRUCTURE DE GOUVERNANCE DES INITIATIVES PARTICIPATIVES

5.1.1 Composants possibles de la structure de gouvernance d'un projet de développement territorial ou de gestion des ressources naturelles

Les initiatives participatives analysées possèdent des structures de gouvernance variables mais qui présentent souvent des éléments communs. En effet, la structure est étroitement liée aux objectifs, besoins et capacités des acteurs, ainsi qu'au nombre de participants, au type de personnes impliquées et au statut juridique de l'entité porteuse (promoteur de l'initiative et responsable de son bon déroulement).

La structure de gouvernance peut impliquer **une combinaison d'organes parmi les suivants (Figure 6) : le comité de pilotage** ou de direction, le plus souvent constitué d'élus, de représentants des services de l'état et de personnes représentant la diversité des intérêts des acteurs impliqués, qui oriente et gère le processus, porte la dynamique, favorise l'obtention de consensus et possède le plus grand pouvoir de décision ; **le comité technique consultatif**, constitué d'experts sur les aspects environnementaux, socio-économiques et politiques qui donnent leur avis aux différents organes sur les propositions d'activités de gestion ou autres ; **le comité scientifique**, qui comprend des chercheurs reconnus représentant le secteur académique et de la recherche/innovation et donnant leur opinion sur le bienfondé scientifique des travaux et décisions ; **le comité des parties prenantes**, constitué de représentants des acteurs et de leurs intérêts préparant les prises de décisions et les termes de référence des groupes de travail ; **les groupes de travail**, composés de membres du comité des parties prenantes, qui œuvrent sur les aspects techniques de thématiques sectorielles ou transversales. **La structure porteuse**, notamment par le biais d'un **animateur**, qui mobilise les parties prenantes, constitue le moteur de la dynamique de travail et assure la cohésion et l'efficacité des organes et processus. Parfois, des comités spécifiques sont créés selon les besoins, comme le comité de certification mis en place dans le cadre du projet *Living Forests* (Norvège) pour travailler spécifiquement sur les aspects normatifs de la certification forestière.

Figure 6. Exemple d'une structure de gouvernance pour la gestion participative des ressources naturelles



Bien entendu, l'acceptation de cette structure de gouvernance par l'ensemble des acteurs impliqués ne coule jamais de source : la légitimité de ces instances et l'acceptation collective de leurs modalités et règles de fonctionnement constituent non seulement un enjeu initial majeur (avec celui de la définition du périmètre de participation, i.e. l'inventaire des acteurs conviés à participer), mais reste un enjeu tout au long du processus, dont les animateurs doivent avoir conscience, car en matière de participation, rien n'est jamais définitivement acquis.

5.1.2 La structure de pilotage

Le pilotage est le processus de direction et d'accompagnement pour la mise en œuvre de l'initiative de gestion/aménagement du territoire et peut prendre différentes formes. Parmi les modèles de gouvernance analysés, deux structures participatives de pilotage ressortent principalement : le comité de pilotage et le comité des parties prenantes.

- **Le comité de pilotage** (ou comité directeur) est un organe dirigeant qui assume la responsabilité finale de tous les aspects de la gouvernance et de la gestion. Il est composé en général d'acteurs politiques clés dans le processus de gestion des ressources naturelles, notamment des élus locaux et régionaux, et inclut également des personnes représentant la diversité des intérêts des acteurs impliqués, plus amplement représentés dans le comité des parties prenantes. Dans la Forêt Modèle d'Urbión par exemple, cet organe implique des élus du territoire, des représentants de l'administration forestière, des représentants des associations de l'industrie du bois et des représentants des ONG ou associations pour la protection de l'environnement. Habituellement, les membres du comité de pilotage sont choisis à l'occasion des réunions annuelles des parties prenantes. Le comité de pilotage

choisit son président et le nombre de membres est très variable : alors que certains comités impliquent 5 ou 6 membres, d'autres en comptent plus de 50. Bien que le comité de pilotage possède le pouvoir de décision le plus élevé, ses décisions peuvent être questionnées lors des réunions du comité des parties prenantes auxquelles peuvent assister toutes les personnes intéressées.

- **Le comité des parties prenantes** est formé par une grande diversité d'acteurs territoriaux, par exemple des acteurs des domaines de l'environnement, de l'accueil du public, du tourisme, des activités sylvicoles, et également financeurs et partenaires scientifiques et techniques. Ce comité propose généralement des recommandations et émet des avis sur les questions liées à la stratégie, à l'orientation et à la mise en œuvre du Plan d'actions, et à l'élaboration des politiques, par le biais de réunions périodiques ou de forums. Ses recommandations sont validées, ou non, par le comité de pilotage, ou par ce comité s'il joue lui-même le rôle de comité de pilotage. Au sein même du comité des parties prenantes, des règles de prise de décision peuvent être définies, par exemple un système de votation et/ou de prise de décision par consensus.

Ainsi, dans certaines Forêts Modèles et dans la majorité des Chartes forestières de territoire, le « corps dirigeant » et le comité des parties prenantes ne font qu'un. Le cas des Forêts communautaires au Royaume-Uni est sensiblement différent. En effet, le processus participatif et de prise de décisions est géré par le « groupe communautaire », en relation étroite avec les services forestiers nationaux (*Forestry Commission*). Le groupe communautaire comprend des représentants des divers intérêts et s'organise de manière plus ou moins formelle, par exemple sous la forme d'une association ou entreprise à but non lucratif, entreprise sociale, société limitée, coopérative, etc., en fonction des besoins et des possibilités d'accès à des subventions nationales et européennes. En général, le pouvoir décisionnel final est aux mains des directeurs, élus par les membres des groupes. Cependant, tous les membres peuvent assister aux réunions de directeurs et faire entendre et valoir leurs opinions.

Les réunions typiques durant lesquelles se retrouvent les différents comités sont les suivantes :

- **Réunions annuelles** : le comité de pilotage et le comité des parties prenantes se réunissent au moins une fois par an pour faire un bilan des activités réalisées, des actions et résultats obtenus, ainsi que pour présenter les plans qui seront mis en œuvre au cours de l'année à venir. Ces réunions sont importantes car elles permettent d'une part d'assurer le suivi du processus de mise en œuvre et, d'autre part, elles donnent la possibilité aux acteurs de montrer leurs actions et activités à un public large, ce qui valorise leurs efforts et crée un sentiment d'émulation. De plus, elles permettent au comité des parties prenantes de discuter et de débattre des questions stratégiques et opérationnelles en présence des décideurs (comité de pilotage).
- **Réunions stratégiques** : le comité de pilotage et/ou le comité des parties prenantes se réunissent séparément pour étudier les activités, le développement des projets, les nouvelles propositions, les conflits, les rapports financiers, etc.
- **Réunions extraordinaires** : dans certains cas, le comité de pilotage et le comité des parties prenantes organisent des réunions intermédiaires afin de traiter les sujets urgents et/ou problématiques. La tenue de réunions plus fréquentes se révèle souvent avantageuse aux stades initiaux des démarches, au moment où s'élaborent les stratégies, les objectifs techniques et scientifiques, les plans d'actions et les autres dossiers stratégiques, et lorsque les partenaires se trouvent dans la phase de création de partenariats.

Il faut souligner que la structure et le fonctionnement qui sont présentés ici correspondent en réalité à une situation de gouvernance forestière déjà « en vitesse de croisière » : la phase de construction du projet (mobilisation initiale des acteurs, diagnostic de départ, définition d'objectifs et élaboration d'un plan d'actions, etc.) peut passer par d'autres étapes, en conduisant par exemple à l'émergence progressive du comité des parties prenantes et/ou du comité de pilotage à partir du fonctionnement de groupes de travail constitués pour établir un « diagnostic partagé » : dans ce cas-là, d'ailleurs, ces groupes de travail ne sont pas constitués exclusivement de « spécialistes » (cf. paragraphe suivant). Il ne s'agit donc pas simplement de « réunions plus fréquentes aux stades initiaux », mais d'un premier mode de fonctionnement d'où peuvent émerger les futures instances de pilotage.

5.1.3 Les groupes de travail

Parallèlement au pilotage, des groupes de travail composés de spécialistes et/ou non spécialistes sont généralement mis en place et s'auto-organisent pour représenter les intérêts en présence et travailler sur les aspects techniques et scientifiques des projets, proposer des solutions à des problématiques concrètes dans le territoire ou pour approfondir certaines thématiques et ainsi alimenter les réflexions des membres du comité des parties prenantes. La création des groupes et les thématiques traitées sont décidées en fonction des besoins par le comité des parties prenantes, qui offre des conseils et des orientations. Les groupes se réunissent périodiquement en fonction des besoins. En général, et notamment dans le cas des Chartes forestières de territoire, l'animateur joue un rôle important dans l'organisation et l'animation des travaux des groupes.

La décision de créer des groupes de travail relève du comité des parties prenantes, dont les membres se proposent pour assurer leur pilotage et contacter d'autres partenaires intéressés ainsi que des experts. Le nombre de groupes de travail est variable : dans la Forêt Modèle de Yalova, huit groupes de travail ont été créés et représentent les principaux intérêts économiques, sociaux et environnementaux du territoire, alors que la Forêt Modèle d'Urbión n'en compte que trois. Les

groupes de travail sont essentiels, puisqu'ils permettent d'aborder des problèmes précis et d'orienter les décisions à partir d'informations scientifiques et techniques, et d'assurer la préparation et l'exécution de nouvelles actions.

Lorsque les groupes de travail en ont besoin, ils contactent des spécialistes (p. ex., des chercheurs, juristes, etc.) afin de compléter leurs connaissances d'un sujet précis. Ils consultent parfois également la société civile, comme par exemple dans le cas de la Forêt Modèle d'Urbión où une consultation a été réalisée concernant le paiement pour la récolte des champignons sur les terrains publics.

Les groupes de travail ne sont pas décisionnels, mais s'efforcent de construire une approche partagée (collecte et validation de l'information, recherche des points de convergence, délimitation précise des points de désaccord, etc.) qui prépare la décision. Les « experts » interviennent parallèlement aux groupes de travail et/ou dans les groupes de travail (éventuellement à leur demande) : la reconnaissance de la parole des experts est un point clé de la réussite du processus de participation (cf. paragraphe suivant), le risque majeur étant que la parole « experte » écrase celle de certains participants, qui peuvent alors la contester ou se retirer du processus.

5.1.4 Le comité technique consultatif et le comité scientifique

Fréquemment, on retrouve au moins un comité technique permanent qui joue un rôle consultatif. De nombreux projets font appel à la contribution d'un groupe d'experts techniques et/ou scientifiques (p. ex., chercheurs, experts sur des thématiques particulières) qui fournissent des conseils sur demande des groupes de travail, du comité des parties prenantes et du comité de pilotage. Les membres de ce comité apportent leur expertise et leur expérience, et assurent le bienfondé technique et scientifique des décisions et actions. De par leur vision externe, ils facilitent le bon déroulement des activités ainsi que leur évaluation objective.

5.1.5 Le portage de l'initiative et l'animation

L'animation est l'accompagnement dynamique de l'approche, tout au long du processus d'élaboration, de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation. Souvent, les entités porteuses de l'initiative embauchent si nécessaire une animatrice/un animateur, ou un « *manager* », selon la terminologie anglo-saxonne, avec des compétences relationnelles, souvent techniques, et parfois scientifiques, dans le cas des projets avec des composantes de recherche plus marquées. L'animateur est indispensable pour faire le lien entre les actions et les décisions politiques, dynamiser les initiatives et discussions, et joue **un rôle de médiateur** entre les différents acteurs en aidant à la résolution des conflits et à la création et au renforcement des synergies, par le biais des activités de réseautage et communication notamment. L'animateur joue également un rôle prépondérant dans l'organisation et l'animation des groupes de travail.

Dans les Chartes forestières de territoire, **le rôle des animateurs** est de créer ou renforcer les liens entre les différents acteurs du territoire. Ils participent aux réunions de pilotage, organisent les réunions du comité des parties prenantes, appuient les groupes de travail et mobilisent les différents acteurs, pour stimuler le développement de leurs activités et les aider à assumer leurs responsabilités. Dans le cas de la Forêt Modèle, les animateurs font partie de l'association et, selon les ressources disponibles, sont plus ou moins liés avec les acteurs, mais doivent idéalement rester neutres. En réalité, cette « neutralité » n'existe pas et il appartient à l'animateur de tenter de construire son indépendance tout au long du processus : cette légitimité lui sera d'autant mieux reconnue si c'est un collectif d'acteurs qui procède à son recrutement.

Selon les diverses expériences analysées, et particulièrement dans le cas des Chartes forestières de territoire, il ressort que plus un animateur est immergé culturellement et physiquement dans le territoire, tout en restant neutre, plus grandes sont l'efficacité et les chances de succès des démarches. Pour les Chartes forestières de territoire, la sélection de l'animateur est réalisée par des élus et ses activités ne sont pas indépendantes des décideurs politiques qui valident son travail. L'animateur est un dynamiseur qui parfois n'a pas de compétences techniques poussées en relation avec les ressources naturelles. La contribution d'un autre expert (interne à la structure porteuse ou sous-traité) est alors parfois requise pour mener à bien certaines activités, par exemple pour rédiger des rapports et documents techniques, préparer des produits cartographiques ou réaliser des inventaires botaniques ou faunistiques.

Des réseaux existent souvent à l'échelle régionale et nationale pour permettre aux animateurs d'échanger leurs expériences et connaissances, discuter des problèmes rencontrés et tenter de les résoudre. Les Chartes forestières de territoire sont un exemple de bonne organisation où les animateurs locaux sont coordonnés par des animateurs régionaux, qui à leur tour sont sous l'ombrelle d'un animateur en lien étroit avec le Gouvernement, qui travaille spécifiquement sur les thèmes de financements, de politiques territoriales, de normes, etc. Les interactions sont facilitées dans ce cas par l'existence d'une liste de diffusion commune que les animateurs utilisent pour se contacter et trouver des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent. Même s'ils ne sont pas tous impliqués au même niveau dans la gestion des forêts, le réseau français des Parcs naturels régionaux (PNR), sous l'égide de leur Fédération nationale et en lien avec le Ministère de l'environnement, constitue aussi un exemple intéressant.

5.2 LE DIAGNOSTIC TERRITORIAL PARTAGE

Le **diagnostic territorial partagé** est à la fois un outil et un produit d'aide à la décision qui contribue à analyser et quantifier les ressources environnementales et socio-économiques des territoires, à comprendre les visions et attentes des acteurs qui interagissent en leur sein, et à caractériser les systèmes de gouvernance en place, afin de construire sur la base des dynamiques locales existantes. Il facilite ainsi l'identification des forces, faiblesses, enjeux territoriaux économiques, environnementaux et sociaux, et des problèmes, et aide à la formulation d'options d'interventions adaptées. Il fournit des explications sur l'évolution passée ainsi que des appréciations sur l'évolution future du territoire (analyse prospective). Le diagnostic territorial est à la fois un outil de légitimation d'une démarche globale de territoire, un outil de connaissance de son fonctionnement et un outil de médiation et de dialogue entre ses divers acteurs.

Le **diagnostic territorial** permet d'obtenir une connaissance approfondie et objective des caractéristiques du territoire et de sa population. Il fournit également une plate-forme de réflexion concrète sur laquelle s'appuyer pour guider les décisions relatives au développement durable du territoire, orienter les investissements vers des actions répondant aux besoins et attentes d'un éventail large d'acteurs, dont les populations locales qui dépendent étroitement des ressources naturelles. Le diagnostic peut être divisé conceptuellement en deux phases : le diagnostic technique et le partage de ce diagnostic, c'est-à-dire son approfondissement par le biais d'une réflexion collective et son appropriation par les acteurs.

Ces deux phases peuvent cependant être conduites en parallèle, en permettant une interaction précoce entre un « diagnostic expert » (mise en forme technique de l'information disponible) et un « diagnostic acteurs » (expression des représentations des acteurs par rapport à l'état du territoire, à ses potentialités et à ses problématiques). Pour autant que les acteurs s'y investissent et que leur expertise propre s'y trouve reconnue, cette co-construction favorise généralement une appropriation collective du diagnostic meilleure que lorsqu'il est demandé *a posteriori* aux acteurs de valider un diagnostic technique à l'élaboration duquel ils n'ont pas participé.

- Le **diagnostic technique** comporte une dimension environnementale, économique et sociale. Il est basé sur le recueil et l'analyse spatiale de données objectives et quantitatives (p. ex., données chiffrées ou cartographiques d'inventaires forestiers, recensements, statistiques) et leur analyse (par le biais d'outils statistiques, de systèmes d'information géographique, etc.). Il permet de réaliser un état des lieux du territoire, de ses ressources, sa structure, ses dynamiques, comprenant d'une part une synthèse de la situation générale basée sur des données objectives sur l'état du territoire et sur les pressions auxquelles il est soumis et, d'autre part, un bilan des réponses en termes d'actions ou de politiques publiques qui y sont menées. En parallèle avec l'analyse des ressources naturelles (p. ex., bois, biodiversité), le diagnostic technique comporte une étude de l'état de la gouvernance dans le territoire : structures en place, organismes actifs et reconnus, origine des prises de décisions, volonté et portage politique, relations de pouvoir, dynamiques locales sur des thèmes particuliers, cadre institutionnel et réglementaire, initiatives de gestion participative et démarches collaboratives existantes et sur lesquelles on peut s'appuyer, instruments encadrant la participation, etc. Ce diagnostic est également l'occasion d'analyser les contraintes et les besoins en termes d'adaptation des cadres juridiques, légaux, institutionnels et financiers, ainsi que les incitations économiques et financières nécessaires et disponibles, pour la mise en œuvre du projet considéré.
- Le **partage du diagnostic** avec les parties prenantes, les collectivités territoriales et la population permet de compléter et d'enrichir la vision technique du territoire et de co-construire le diagnostic. En effet, ce partage facilite l'obtention de données qualitatives grâce à la consultation et participation des acteurs locaux, p. ex., sur les perceptions de l'état présent de la ressource et des évolutions futures possibles. Il facilite la réalisation d'une analyse croisée (points de vue des différents acteurs) de l'existant et des potentialités et atouts du territoire en vue de dégager ses forces et ses faiblesses, ses opportunités et les menaces auxquelles il est exposé. Il permet l'identification partagée des enjeux, potentialités et priorités du territoire, et guide l'élaboration de scénarios à partir des éléments clés identifiés. Les principales étapes du diagnostic territorial partagé sont détaillées dans la suite du document.

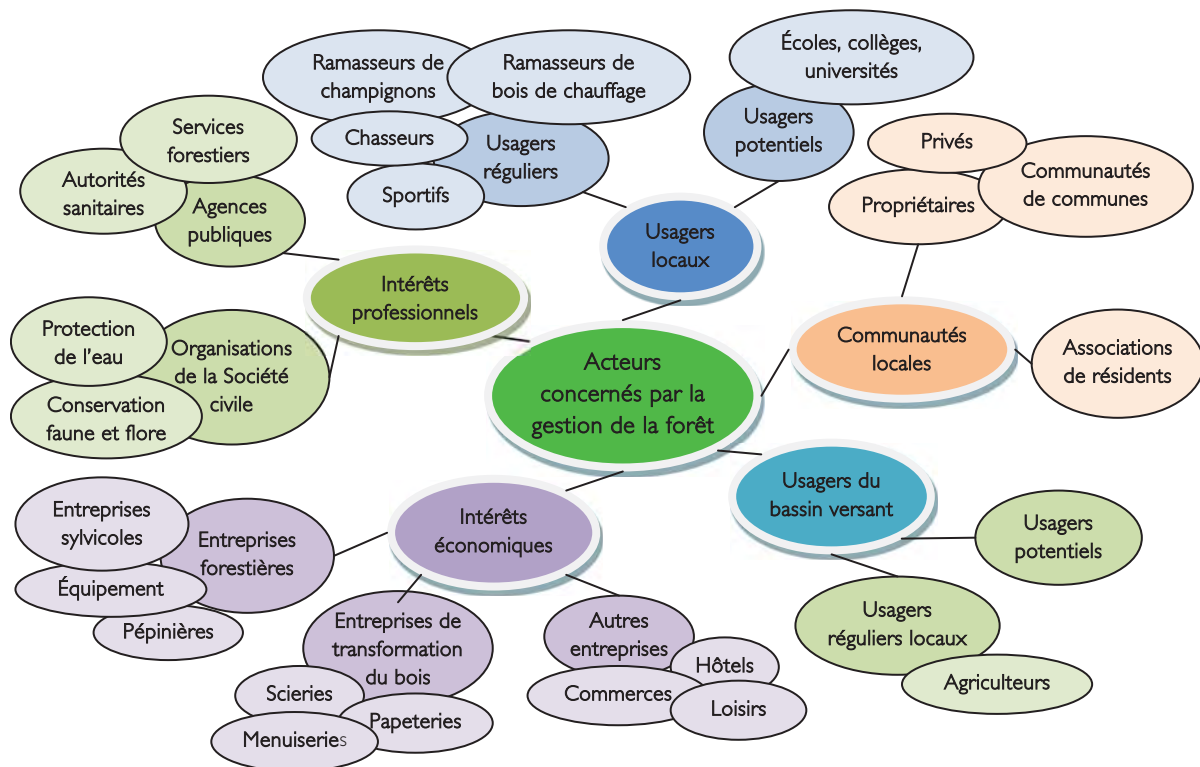
Le **processus de diagnostic** des problématiques territoriales, orienté vers la négociation et la validation d'actions concrètes, doit être idéalement (adapté de FAO, 2011) : a) **Cohérent, pertinent, soigneux et faisable**, afin que la démarche soit possible et effective, et afin de ne pas omettre des éléments importants dans la compréhension des processus dynamiques en jeu ; b) **Transparent et responsable**, en favorisant l'accès aux informations, la participation des acteurs et en mettant en place et exécutant une stratégie de communication adaptée ; c) **Itératif/cyclique**, afin que les étapes s'enrichissent entre elles de leurs enseignements et que les objectifs et plans d'actions puissent être révisés et modifiés en fonction des éléments nouveaux, ou en réponse aux évaluations des actions ; d) **Simple, clair et pratique** à mettre en œuvre, afin qu'un large éventail d'acteurs soit impliqué tout au long du processus, qu'ils se sentent inclus, puissent comprendre les enjeux et puissent facilement s'exprimer ; e) **Flexible et adaptable** spatialement et temporellement, et **reproductible** dans d'autres contextes géopolitiques, agro-écologiques, socio-économiques et culturels locaux ; f) **Multisectoriel**, c'est-à-dire qu'il ne soit pas focalisé sur un objectif sectoriel ou très spécifique mais embrasse l'ensemble des composantes du territoire. Simplicité et clarté n'allant pas toujours de pair avec précision cohérence et pertinence, cela peut conduire à envisager des déclinaisons différentes (plus ou moins détaillées, ou bien par secteur, etc.) du document de diagnostic.

5.2.1 Étape 1 : identification des acteurs, de leurs rôles, compétences, légitimité et relations

Il est essentiel d'identifier les différents acteurs concernés par la gestion du territoire (« périmètre social » de la participation) et de connaître précisément leurs interrelations (synergies, conflits, relations neutres : le « système d'acteurs »), afin de définir les modalités de leur engagement au cours du processus d'aménagement (à quelle étape les impliquer, dans quelle mesure, etc.). Les acteurs, individuels ou collectifs, sont des entités caractérisées par un pouvoir d'action et de décision variable, des ressources et objectifs divers, et sont de fait des éléments clés de la dynamique du territoire.

Un des outils permettant d'identifier les acteurs et leurs interactions est la **cartographie d'acteurs**, détaillée dans la **Fiche 2**. Cet outil permet d'identifier les acteurs clés concernés par le processus et les décisions stratégiques, d'analyser leurs intérêts, leurs compétences, leur légitimité et leur influence sur le développement du processus en préparation. Le résultat peut être représenté graphiquement (Figure 7). La cartographie d'acteurs commence dès le début du diagnostic, puisqu'elle permet d'identifier les sources d'informations pour le diagnostic technique, mais se poursuit et se complète tout au long du processus, suite à l'intégration de nouvelles informations ou à la participation de nouveaux acteurs.

Figure 7. Exemple de carte d'acteurs dans le secteur forestier. Il est possible de représenter les acteurs les plus impliqués vers le centre, et les acteurs moins intéressés en périphérie, et également d'utiliser des codes de couleurs pour identifier les principaux groupes d'acteurs



Une fois les acteurs identifiés, il est important de mobiliser et d'associer aux démarches et réflexions tous ceux qui sont concernés par l'objectif de la démarche participative, directement ou indirectement, sur le court ou le long terme, et qu'ils aient ou non les moyens d'agir directement. Un effort particulier est requis afin d'inclure les minorités et groupes à risque d'exclusion.

Parmi les parties potentiellement intéressées, on peut distinguer les « acteurs concernés » et le « public concerné », qui doivent être tous deux impliqués, dans un souci d'efficacité et de légitimité. Les acteurs concernés sont ceux qui détiennent un pouvoir d'action significatif à l'échelle du territoire, notamment les décideurs politiques et porteurs de projets (acteurs sociaux, économiques, culturels, environnementaux, etc., en fonction des domaines d'intérêts). Le public concerné rassemble les individus affectés ou risquant d'être affectés, positivement ou négativement, par les décisions qui seront prises, ou qui ont un intérêt à faire entendre et valoir leur opinion. Il s'agit notamment des usagers des forêts (p.ex., les chasseurs, les personnes récoltant du bois de chauffage ou des champignons, les sportifs utilisant les forêts pour courir et faire de l'exercice) et des citoyens en général.

Afin d'enrichir la cartographie d'acteurs, une réflexion collective peut être menée concernant le futur des acteurs, notamment en ce qui concerne l'évolution possible de leurs préférences, de leurs rôles au sein du territoire et de leurs interrelations.

5.2.2 Étape 2 : planification de la participation

La connaissance des acteurs, de leur légitimité, de leurs compétences et relations, permet à la structure porteuse d'élaborer et de soumettre à l'appréciation du comité de pilotage une proposition de planification de participation de ces acteurs à toutes les phases de l'initiative de gestion participative. Les questions suivantes guident la planification :

- **Quels sont les objectifs de la participation des acteurs à la démarche de gestion du territoire ?** (Pourquoi faire participer les acteurs ? Quels sont les bénéfices et la valeur ajoutée attendus de leur participation ?)
- **Quels acteurs doivent être impliqués ?** (p. ex., en fonction de leur intérêt et légitimité)
- **Quels rôles** peuvent-ils et veulent-ils jouer dans le processus ?
- **Quels risques** y-a-t-il à ce que l'existence de tensions ou de conflits préexistants entre certains groupes d'acteurs vienne compliquer le processus, et quelles mesures doivent être mises en œuvre pour pallier ces risques ?
- **Comment les acteurs seront-ils mobilisés ?** (Quels outils seront mis en œuvre pour promouvoir leur participation et valoriser leurs contributions ?)
- **Quand doivent-ils être impliqués ?** C'est-à-dire à quelles phases du processus (diagnostic, planification, exécution, suivi et évaluation) doivent-ils contribuer, afin de trouver un compromis entre une participation généralisée, plus complexe à mettre en œuvre et présentant un risque accru de conflits et blocages, et une participation restreinte, plus facile à appliquer, mais moins enrichissante et laissant la porte ouverte à des conflits postérieurs non envisagés et/ou non résolus.
- **Quels doivent être le degré et les modalités de leur implication ?** (p. ex. information, consultation, engagement actif, partenariat, prise de décisions, etc.)

Cette planification doit être flexible, dynamique et pouvoir être adaptée tout au long des différentes phases du processus de développement territorial, en fonction des besoins et des spécificités du territoire et des acteurs. Cette étape permettra également de planifier et d'articuler l'intervention des différentes structures de gouvernance et de clarifier leurs rôles dans la réalisation du diagnostic territorial et plus globalement dans le processus complet de développement.

5.2.3 Étape 3 : identification des ressources et enjeux du territoire

Afin d'identifier les ressources et caractéristiques sociales, économiques et environnementales d'un territoire, et réaliser par exemple pour les espaces boisés des études de la ressource en bois (volume sur pied, qualité, essences présentes, potentiel de production de biomasse, etc.) et de la filière forêt-bois dans son ensemble (production, extraction, transformation et vente de produits ligneux et non ligneux), divers outils peuvent être mobilisés :

- **L'étude bibliographique** : elle consiste à consulter, synthétiser, organiser et analyser des données d'inventaires forestiers, botaniques et faunistiques, des statistiques nationales, des données scientifiques ou de la littérature grise (p. ex., rapports, documents non publiés), etc.
- **L'étude cartographique** : il s'agit de réaliser une analyse de cartes d'usages et couverture des sols, cartes d'urbanisation, ou bien d'images satellites ou aériennes, permettant d'estimer la couverture du sol, le relief, le réseau hydrographique, l'extension des infrastructures, etc. Cette analyse cartographique peut être l'occasion d'impliquer les acteurs, étant donné le caractère visuel des outils utilisés. Les systèmes d'information géographiques (SIG) peuvent ainsi être utilisés de manière participative, comme le démontrent les initiatives de Foresterie communautaire en Grande Bretagne ou le Programme de restauration collaborative des paysages forestiers aux États-Unis (voir Chapitre 6).
- **Les enquêtes et questionnaires** : lorsque l'information bibliographique n'est pas suffisante ou suffisamment récente, il est souvent intéressant de réaliser des enquêtes, préférablement sous forme d'entretiens en face à face (ou bien par courrier électronique, courrier papier ou téléphone), sur la base de questionnaires soigneusement élaborés, afin de consulter les acteurs locaux, y compris les populations, les élus, les propriétaires privés et publics, les industries, etc. La forme et le contenu des questionnaires, c'est-à-dire la quantité d'information demandée et le type de questions, ouvertes ou fermées, dirigées ou non, etc., doivent être adaptés aux objectifs de l'enquête, au public ciblé, ainsi qu'aux ressources financières et humaines, et au temps disponibles. Il faut ici distinguer les séries d'entretiens approfondis, plutôt de type semi-ouvert, avec des personnes ressources, et l'enquête par voie de questionnaires (dans ce cas plutôt fermés) visant à permettre une généralisation statistique des résultats, les premiers pouvant du reste précéder la seconde. Dans le cas de l'élaboration du diagnostic technique de la Charte forestière du territoire de la Vallée de Carol, un questionnaire à destination des usagers des forêts a été développé afin de mieux connaître les conflits existants entre les usagers et les résoudre plus facilement. Les questionnaires ont été déposés dans toutes les mairies du territoire et dans certains commerces, et le taux de retour obtenu a été satisfaisant.

Cette première étape permet donc d'avoir un premier niveau de connaissance des ressources et enjeux du territoire, et aide à identifier les éléments à approfondir grâce à d'autres outils, facilitant ainsi les étapes suivantes.

5.2.4 Étape 4 : identification des atouts, faiblesses, opportunités, menaces et défis de gestion du territoire

Une fois les acteurs identifiés et leurs relations explicitées, et l'identification des ressources et enjeux du territoire réalisée, les atouts et faiblesses (analyse interne) du territoire préalablement délimité doivent être identifiés, ainsi que les opportunités et menaces (analyse externe), aussi bien dans le présent que dans l'avenir, ces éléments étant dynamiques et évolutifs. Ceci peut être effectué, par exemple, par le biais d'une **analyse AFOM** (ou SWOT en anglais) (**Fiche 3**), qui permet de générer une matrice des **Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces**, pondérés en fonction de leur importance relative, telle que perçue par les acteurs et/ou évaluée par les experts (Tableau 2), des **scénarios** de développement du territoire (**Fiche 4**), ou des schémas radar d'indicateurs de durabilité (voir la méthode *Imagine*, **Fiche 5**). Pour procéder à l'identification de ces éléments, il existe différents outils méthodologiques participatifs, présentés ci-dessous, amplement utilisés dans les initiatives analysées.

- **Entretiens directs et semi-directifs** pour approfondir des points importants (**Fiche 8.1**) : ce sont des entretiens individuels impliquant des acteurs clés (scientifiques, gestionnaires du territoire, etc.) qui, selon les besoins et les informations souhaitées, ont pour but de discuter sur un sujet ample. Les sujets sont discutés au fur et à mesure que les questions surviennent (entretiens en profondeur) ou bien en utilisant un schéma flexible préalablement déterminé (entretiens semi-directifs) ou une structure rigide facilement quantifiable (entretiens directs).
- **Réunions et groupes de discussion** (**Fiche 8.2**) : les participants discutent en profondeur sur des questions et sujets spécifiques, avec l'aide d'un animateur qualifié. À ce stade du diagnostic, réunir autour d'une même table des individus d'horizons divers, ayant peu, voire jamais, l'occasion de se rencontrer et d'échanger, permet de générer une première réflexion transversale sur le territoire. La technique peut être utilisée pour analyser la perception des acteurs sur les atouts, faiblesses, opportunités, menaces du territoire (Tableau 2), pour obtenir des commentaires sur les décisions de planification, ou bien comme un forum test où les messages clés sont testés avant de procéder à la planification et mise en œuvre des actions. Les groupes de discussion sont souvent composés de 5 à 15 personnes représentant divers points de vue et intérêts. L'outil peut être appliqué avec des groupes d'experts ayant des connaissances sur le sujet traité ou avec des représentants d'un secteur spécifique de la société (p. ex., le secteur forestier ou touristique). Divers outils permettent d'animer les discussions, en fonction des objectifs.
- **Visites des territoires et initiatives participatives** : ces visites sur sites sont promues dans les diverses initiatives analysées comme un outil de démonstration et information. Elles peuvent être réalisées tout au long de l'initiative, du diagnostic à l'évaluation. Par exemple, les visites de Forêts Modèles, Chartes forestières de territoire ou de Forêts communautaires se sont montrées très utiles, permettant aux personnes intéressées de voir des exemples concrets d'exploitation et de gestion, qui guident la réalisation de leur propre diagnostic, la planification stratégique et les actions concrètes associées. Ces rencontres sont l'occasion d'appréhender plus concrètement des ressources naturelles, de partager des expériences et de donner une dimension pratique aux orientations et activités de gestion.

Tableau 2. Exemple de matrice AFOM d'analyse collective des Atouts, Forces, Opportunités et Menaces d'un territoire boisé

| | | |
|--|--|--|
| ÉLÉMENTS INTERNES AU TERRITOIRE | ATOUTS (Caractéristiques du territoire lui donnant un avantage relatif sur les autres, et pouvant être contrôlées) - Production élevée de bois - Production élevée de produits non ligneux (pignons et champignons) | FAIBLESSES (Caractéristiques du territoire le désavantageant relativement à d'autres, pouvant être contrôlées dans une certaine mesure et pour lesquelles une marge d'amélioration existe) - Accès difficile à l'intérieur des forêts - Diversité réduite en essences - Peu de pépinières disponibles |
| ÉLÉMENTS EXTERNES AU TERRITOIRE | OPPORTUNITÉS (Éléments externes que le territoire peut exploiter à son avantage) - Marché existant pour du bois d'œuvre avec potentiel de croissance - Demande croissante pour les produits non ligneux alimentaires - Demande croissante pour les activités de loisirs | MENACES (Éléments externes susceptibles de causer des problèmes au territoire) - Risque d'incendies élevé - Les prix du bois sont bas - Les politiques nationales en place n'incitent pas à la gestion - La fréquentation excessive par les visiteurs dégrade les écosystèmes fragiles |

Ce type de matrice est un outil relativement simple, et offre un bon outil de travail en collectif. Cependant, bien souvent, elle ne fait apparaître aucune forme de pondération entre les points listés, ce qui limite sa pertinence. Une pondération peut être établie conjointement avec les parties prenantes par le biais de techniques simples (p. ex. les acteurs pondèrent les items en utilisant une échelle de valeurs) ou d'analyses multicritères (p. ex. Processus Analytique Hiérarchique). Cette matrice représente une étape du diagnostic et non sa forme ultime. L'ensemble des points identifiés doivent être ensuite analysés conjointement et synthétisés dans une approche plus globale, systémique, qui dégage les grandes problématiques du territoire.

La phase de diagnostic territorial partagé se concrétise dans un premier temps par un travail de synthèse et de rédaction du diagnostic par l'entité en charge de sa réalisation, p. ex. l'entité porteuse de l'initiative ou tout autre organisme/personne sous-traité, à partir des activités d'exploration réalisées sur la base des informations bibliographiques, cartographiques et de celles recueillies lors d'entretiens et réunions avec les parties prenantes, lors des visites des zones concernées, etc. Ce travail est ensuite restitué aux acteurs, discuté avec eux et amélioré sur la base de leurs retours et appréciations.

5.3 DEFINITION DES CHOIX STRATEGIQUES : AXES, ORIENTATIONS ET OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT

Cette phase consiste à définir une vision et des choix stratégiques permettant de répondre aux problématiques identifiées lors du diagnostic de territoire et, pour les différents axes et orientations, à fixer des objectifs de gestion et de participation précis, ayant des résultats mesurables. C'est une phase cruciale du processus de planification. Les choix stratégiques doivent être cohérents par rapport à la vision et aux priorités des principaux secteurs d'activité du territoire, mais ils doivent également l'être par rapport aux priorités des autorités publiques. Il importe donc de mettre en corrélation les enjeux propres du territoire, tels que perçus et priorisés par les acteurs, avec les enjeux régionaux, nationaux, européens et internationaux du développement durable. Quelques questions simples peuvent orienter les réflexions : quelle est la principale préoccupation stratégique des acteurs du territoire ? Quels sont les devenirs possibles pour le territoire ? Quels ont été les enjeux majeurs vécus (positifs ou négatifs) au cours des dernières années ?

Cette phase permet aux acteurs de se forger une vision relativement claire et partagée des objectifs à moyen et long terme en termes de développement et aménagement du territoire. Des règles sont également établies afin d'assurer la cohérence de la gestion à l'échelle de territoires spécifiques (massif, forêt, commune, communauté de commune, région, etc.). Le document produit à l'issue de cette phase sert de base pour la construction conjointe d'un plan d'actions ou « pacte social territorial ». En fonction des initiatives de gouvernance, les actions proposées ont des implications réglementaires plus ou moins strictes.

La participation des acteurs dans cette phase peut être promue par le biais des outils suivants :

- **Réunions** : afin de restituer le diagnostic territorial, des réunions doivent être organisées avec les acteurs concernés et inclus dans le processus de participation. En général, lors de la première réunion, les résultats du diagnostic sont présentés et discutés afin de consolider la vision commune du potentiel du territoire, et de travailler conjointement sur la définition et hiérarchisation des axes et orientations de développement, et des objectifs spécifiques. Cette phase fonctionne d'autant mieux que les acteurs ont été associés en amont à la production du diagnostic (co-élaboration). Dans le cas du Schéma de Massif des Alpes, les principaux acteurs forestiers se sont réunis pour définir des orientations stratégiques précises de gestion et identifier les financements. Une fois les orientations définies, les gestionnaires du massif sont obligés de les suivre mais, en contrepartie, ils disposent de plus de financements, ce qui est également le cas dans le cadre de la gestion des forêts privées en Catalogne par le Centre de la propriété forestière. Dans le cas de la Forêt Modèle, les intervenants se réunissent pour comprendre le point de vue des autres et atteindre un consensus sur leur vision du territoire, les valeurs qu'ils partagent et les mesures qui doivent être prises pour respecter ces valeurs mutuelles. Le plan stratégique résulte de ces nombreuses réunions. Il présente habituellement une description détaillée du partenariat et du territoire, et précise les objectifs du projet. Ces réunions sont aussi la base pour la création et le renforcement du partenariat ou de l'association qui sera l'organisme porteur du modèle de gouvernance.
- **La méthode des scénarios (Fiche 4)** : réalisée avec les acteurs lors de réunions ou d'ateliers, cette approche à visée prospective permet d'explorer les différents futurs possibles du territoire en vue d'éclairer les décisions et les actions à réaliser dans le présent. Un scénario décrit le cheminement logique d'une situation actuelle à un avenir imaginé, et doit être pertinent, cohérent, vraisemblable, transparent et utile. Six étapes clés sont considérées : 1) Définition de la problématique et du système à étudier, 2) Détermination des variables clés du système, 3) Images fertiles et remue-méninges sur les futurs possibles, 4) Mise en commun des scénarios, 5) Comparaison des scénarios, et 6) Élaboration d'un scénario global. Cette méthode est elle-même l'un des constituants clés de la méthode *Imagine* (Fiche 5), présentée brièvement ci-dessous.
- **La méthode *Imagine***, approche participative d'analyse prospective (Fiche 5) : c'est une méthode participative en plusieurs phases faisant appel à un panel d'outils, développée par le Plan Bleu (2005) pour accompagner les approches territoriales et la gestion intégrée des territoires afin de promouvoir la préservation des ressources naturelles. *Imagine* se base sur un travail de diagnostic effectué au préalable et aide à décrire, évaluer et examiner le niveau de durabilité d'un éco-socio-système dans le passé, le présent et l'avenir, au moyen d'indicateurs de durabilité et à partir d'approches participatives, en considérant les acteurs locaux comme experts de leur territoire. Cette méthode a été appliquée jusqu'à présent dans les zones côtières méditerranéennes et a démontré ses atouts, notamment pour la production d'analyses territoriales partagées (scénarios, plans d'actions), en facilitant la participation des parties prenantes pour définir des stratégies et futurs plus durables et plus désirables. *Imagine* permet aussi l'élaboration de plans d'actions collégialement définis et approuvés.

5.4 ÉLABORATION DU PLAN D'ACTIONS ET DES FICHES-ACTIONS

Cette phase a pour finalité la proposition et l'adoption d'actions concrètes visant à atteindre les objectifs spécifiés lors de la phase antérieure et à produire des résultats concrets. Dans la pratique, il est souvent difficile de la dissocier complètement de la phase précédente, les acteurs ayant souvent tendance à envisager objectifs et stratégies à travers les actions concrètes qu'ils envisagent. Ces actions incluent notamment les actions techniques de gestion des ressources naturelles à proprement parler (p. ex., actions sylvicoles, aménagement de l'accès aux forêts, prévention d'incendies, protection de captages et cours d'eau, conservation de la biodiversité, etc.), les actions de développement socio-économique (p. ex., structuration des filières, développement de marchés, promotion d'activités artisanales et de l'éco-tourisme, etc.), mais également, et en parallèle, toutes les activités de communication, sensibilisation et renforcement de capacités des acteurs, ainsi que les tâches liées à la préparation même du plan d'action et des fiches-actions.

Trois étapes principales ressortent : 1) Définition et description des activités concrètes à développer, et identification, pour chacune d'elles, du responsable et des partenaires impliqués; 2) Établissement d'un calendrier de mise en œuvre spécifique et d'indicateurs qui faciliteront leur suivi et évaluation dans le temps; 3) Définition d'un plan de financement avec un budget associé aux actions, couvrant leur exécution sur le terrain et leur suivi/évaluation.

Un exemple de modèle pour développer le plan d'actions et chaque fiche-action est le suivant (Tableau 3). Des détails sont fournis dans la Fiche 6.

Tableau 3. Guide pour l'élaboration d'un plan d'actions

| Résultat spécifique souhaité de l'action X | | | | | |
|--|------------------------------------|---|--|---|---|
| Nom et description de l'action prévue | Calendrier d'exécution de l'action | Responsable de l'action et personnes impliquées | Indicateurs quantifiant la réalisation et les impacts de l'action (<i>impacts physiques et en termes de participation</i>) | Coûts de mise en œuvre, suivi et évaluation de l'action | Risques et menaces pouvant compromettre le bon déroulement de l'action et moyens d'y faire face (contingence) |

5.4.1 Étape 1 : définition et choix des activités concrètes à développer

Le plan d'actions consiste à définir les actions et activités concrètes de gestion de la ressource (p. ex., la forêt), de développement socio-économique et les activités de communication, sensibilisation et renforcement de capacités qui seront réalisées par les gestionnaires et les différents acteurs participant aux démarches. Les actions envisagées et planifiées doivent être en totale adéquation avec les axes, orientations et objectifs établis dans les phases antérieures. Au cours de cette phase, elles seront définies précisément et seront accompagnées d'indicateurs de résultats et d'impacts, ainsi que d'un calendrier de mise en œuvre. Les actions doivent être basées sur des connaissances techniques et scientifiques solides afin de ne pas mettre en péril les écosystèmes.

L'implication des acteurs concernés dans la proposition et la définition des actions qui seront mises en œuvre sur la zone concernée est essentielle et, en général, parmi les nombreuses actions proposées, quelques-unes seulement sont sélectionnées puis validées (par consensus ou à la majorité), en tenant compte des priorités et des contraintes, notamment financières. La mobilisation des acteurs à ce stade leur permet de s'approprier, au moins partiellement, les actions (ils en deviennent les « porteurs ») et les invite à se sentir responsables de leur bonne exécution. Elle permet aussi (surtout ?) une validation collective du choix des priorités, choix toujours susceptible de remettre en cause dans les faits les fragiles équilibres entre acteurs qui ont été trouvés au moment de la rédaction des objectifs et de l'élaboration des stratégies : lorsque l'accord entre deux groupes d'acteurs repose sur l'adoption de volets stratégiques complémentaires, mais que seul l'un de ces deux volets peut effectivement être mis en œuvre, par manque de financement par exemple, l'accord partenarial risque de se trouver mis à mal. Cette phase est donc essentielle pour augmenter la visibilité des actions futures et permettre aux différents acteurs de prendre connaissance des actions portées par d'autres acteurs, de s'organiser et de créer des synergies entre eux.

La planification doit être flexible et dynamique afin que les actions puissent être adaptées et modifiées en fonction des besoins et des contextes, et adoptées plus facilement par les acteurs. Ainsi, la liste des actions et les actions elles-mêmes sont révisées régulièrement (p. ex., chaque année pour les Chartes forestières de territoire et tous les 5 ans pour le Schéma de massif), en fonction des aléas climatiques, du contexte socio-économique, des financements disponibles, etc.

Les actions doivent ainsi correspondre aux choix stratégiques décidés de façon collective et participative lors de la phase antérieure, et doivent servir idéalement les intérêts de plusieurs personnes ou groupes, pour mutualiser les efforts et ressources, et créer des synergies. Par exemple, la création de pistes forestières peut bénéficier à la fois aux producteurs forestiers, en leur facilitant l'accès à la ressource en bois et son extraction, mais également aux pompiers dans le cadre de la lutte contre les incendies, ou bien aux sportifs pratiquant le VTT. Ces différents acteurs peuvent donc préparer

ensemble une action et chercher des financeurs, qui seront plus enclins à financer ce type d'activité dont les objectifs et bénéfices sont multiples.

De manière générale, dans les initiatives analysées, les plans d'actions ne sont pas « réglementaires » et n'imposent pas d'obligation de mise en œuvre. Cependant, l'obtention des financements suppose leur correcte exécution.

La mobilisation des acteurs dans cette phase de planification des actions peut être réalisée grâce à divers outils :

- **Groupes de travail** : ce sont des éléments clés, communs à la majorité des initiatives, qui peuvent être créés au début ou au cours de la démarche, en fonction des besoins identifiés et des souhaits. En général, ce sont des groupes réduits, ce qui facilite les réflexions et permet d'avancer plus rapidement, d'experts ou non, qui travaillent sur des thématiques particulières (eau, biodiversité, forêt, climat, etc.) ou transversales (gestion, communication, intégration des données, évaluation, etc.). Les groupes élaborent les actions en relation avec les orientations prédéfinies, par exemple sous forme de fiches techniques (p. ex., fiches des Chartes forestières de territoire), et peuvent les présenter lors des réunions générales afin de les soumettre à la critique et d'identifier de potentielles synergies avec d'autres actions.
- **Réunions générales** : ces réunions, qui impliquent un plus grand nombre de participants, plusieurs dizaines en général, représentent des intérêts divers et permettent de mutualiser les activités entre tous les acteurs, de partager les idées et expériences, d'évaluer et de réviser les actions, de relever les contradictions éventuelles entre les actions envisagées, et d'arbitrer entre les priorités. Dans certains cas, tous les acteurs le désirant ont la possibilité de participer, même individuellement, ce qui peut conduire à des assemblées nombreuses. Par exemple, la Charte forestière de territoire prévoit que l'information doit être envoyée à la mairie et que les maires doivent la publier ouvertement, de manière à ce que tous les habitants puissent se joindre s'ils le désirent. Cela dit, dans la réalité, les personnes qui se mobilisent sont en général moins nombreuses.
- **La méthode du cadre logique** : elle est communément utilisée mondialement comme outil de mise en forme et d'interface vers les administrations et les financeurs, et peut être réalisée de façon participative. Elle aide à planifier les différentes phases stratégiques d'un projet, notamment sa préparation, son exécution, son suivi et son évaluation. Elle se traduit par l'élaboration d'un tableau synthétique (Tableau 4) qui est souvent exigé par les financeurs. Il permet en effet aux évaluateurs externes d'analyser et comparer le bienfondé des projets, sur la base de leurs objectifs, résultats espérés et actions proposées, indicateurs et sources de vérification, facteurs externes et risques auxquels ils sont exposés, et plans de contingence prévus.

Tableau 4. Tableau généré grâce à l'approche du cadre logique

| Objectif général (axe stratégique, orientation) | Objectif spécifique | Résultats souhaités | Actions à développer | Indicateurs objectivement et facilement mesurables | Sources de vérification de l'indicateur | Préconditions à la réalisation des activités et risques externes | Stratégie pour faire face aux risques |
|---|---------------------|---------------------|----------------------|--|---|--|---------------------------------------|
| OG 1 | OS 1.1 | Résultat 1.1.1 | Activité 1.1.1.1 | Indicateur 1 Indicateur 2 ... | Source 1 Source 2 | | |
| | | | Activité 1.1.1.2 | | | | |
| | OS 1.2 | Résultat 1.1.2 | Activité 1.1.2.1 | | | | |
| | | | Activité 1.1.2.2 | | | | |
| | OS 1.2 | Résultat 1.2.1 | Activité 1.2.1.1 | | | | |
| | OS 1.3 | Résultat 1.3.1 | Activité 1.3.1.1 | | | | |
| OG 2 | OS 2.1 | | | | | | |

Source : Adapté de la Commission européenne, 2004

- **Budget participatif** : c'est une technique mise en avant par la *Forestry Commission* (FC, 2011) et utilisée notamment dans le développement des Forêts communautaires, qui permet aux acteurs, et à la société civile notamment, de débattre des valeurs sociales et économiques qu'ils attachent à certaines politiques, activités ou options d'exécution. L'objectif est d'orienter le débat et les décisions vers la maximisation des bénéfices collectifs et non individuels. Cette technique consiste à faire intervenir de petits groupes représentant un secteur ou thème particulier et des membres de la communauté affectée par les questions débattues, afin d'évaluer leurs préférences en termes d'utilisation de la forêt, d'activités prévues, de projets de plantation, d'aménagement paysager et d'options d'infrastructures, et

d'arriver à un consensus quant à la répartition des ressources financières entre différentes alternatives pour un budget donné.

- **Le Processus Hiérarchique Analytique (PHA) (Fiche 7)** : c'est une technique structurée qui facilite l'organisation, l'analyse et la prise de décisions multicritères complexes, selon un processus rigoureux, systématique, rationnel et transparent. Cette méthode, basée sur les mathématiques et la psychologie, est utilisée mondialement dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de la gestion des ressources naturelles, et notamment de la forêt. Elle facilite la prise de décisions de manière collective et participative, la structuration de problèmes et d'alternatives de développement, la facilitation de groupe, la création de consensus, la justice, l'information qualitative et quantitative, la résolution de conflits, le support à la décision et la structuration des préférences (Schmoltdt et al., 2001).

Il s'agit pour les utilisateurs de la PHA de décomposer leur problème décisionnel en une hiérarchie de sous-problèmes plus compréhensibles, chacun d'eux pouvant être analysé de manière indépendante : 1) objectif général / problème décisionnel ; 2) a) facteurs/critères et b) sous-critères (le nombre de sous-niveaux dépend des besoins) ; et 3) alternatives d'actions possibles pour chaque critère et/ou sous-critère.

Les quatre principales phases de la PHA, détaillées dans la Fiche 7, sont les suivantes (Kasperczyk & Knickel, 2006) :

- **Phase 1.** Identification et structuration du problème et sélection des critères et sous-critères.
- **Phase 2.** Établissement des priorités des critères par le biais de comparaisons par paires (pondération).
- **Phase 3.** Comparaisons par paire des options, vis-à-vis de chaque critère (attribution d'un score).
- **Phase 4.** Obtention d'un score relatif global pour chaque option (calcul des priorités et interprétation des données).

C'est une méthode relativement simple, facile à mettre en œuvre et à décrire, et divers programmes informatiques existent pour faciliter son exécution (calculs complexes). Elle peut-être combinée avec l'analyse AFOM (Aouts, Forces, Opportunités, Menaces) (Fiche 3) afin de déterminer analytiquement l'importance des facteurs et/ou d'évaluer la correspondance entre les facteurs AFOM et les alternatives de décision. Elle peut constituer un support intéressant pour organiser la participation, mais les effets de choix en cascade (pondération du poids des acteurs, critères pertinents, analyses par paire, etc.) jamais exempts de biais, combinés à un traitement mathématique et informatique (effet « boîte noire ») peuvent entacher la validité et la légitimité des résultats aux yeux des acteurs.

5.4.2 Étape 2 : développement du plan de financement des actions

Un budget spécifique est requis afin de financer l'accompagnement de la mise en œuvre du plan d'actions à court, moyen et long termes, et d'assurer l'efficacité et la pérennité de la structure porteuse de l'initiative et de son personnel (association des Forêts Modèles, animateurs des Chartes forestières de territoire), qui jouent un rôle essentiel dans l'atteinte des objectifs fixés. Les financements peuvent être privés (propriétaires, entreprises, etc.), publics (états, collectivités locales) ou une combinaison de ces deux sources, ce qui est le plus souvent le cas.

Dans le cas de la Charte forestière de territoire ou du Centre de la propriété forestière par exemple, la structure porteuse de l'initiative dépend de l'État et possède des sources de financements garanties et relativement stables. Cependant, le financement du développement des actions n'est pas garanti, bien que l'outil soit reconnu par la loi. Les financeurs financent l'action car elle correspond aux orientations et non pas uniquement parce qu'elle est dans le territoire concerné. Dans le cas de la Charte forestière de territoire, les actions sont planifiées pour 5 ans mais, chaque année, les acteurs doivent préparer de nouveaux budgets adaptés et chercher les financements pour développer les activités. Bien que les acteurs puissent développer leurs actions indépendamment, les actions conjointes qui bénéficient à plusieurs personnes et qui mutualisent les efforts et ressources sont plus facilement financées. Dans le cas du Centre de la propriété forestière, c'est l'organisme même qui subventionne les propriétaires privés pour la rédaction des documents nécessaires pour l'aménagement du territoire (p. ex., les plans de gestion).

Pour la Forêt Modèle d'Urbión, les financements ne sont assurés ni pour la structure ni pour les activités. Le financement provient des cotisations des associés (adaptées à chaque type d'associé en fonction de ses capacités) et des subventions locales, régionales, nationales et internationales. Certaines initiatives (p. ex., Foresterie communautaire en Grande Bretagne et Programme de restauration collaborative du paysage forestier aux États-Unis) bénéficient du support financier des états ou d'associations à but non lucratif (p. ex., *Woodland Trust*), selon l'implication des agences nationales ou fédérales (p. ex., *Forestry Commission* et Département d'agriculture respectivement) dans la gestion des forêts, mais les fonds sont parfois limités, et la mobilisation de mécanismes alternatifs de financements est encouragée. Les cotisations des membres, la vente des produits forestiers générés par les activités et la recherche de fonds extérieurs aux territoires ciblés sont des sources secondaires permettant d'assurer la continuité des initiatives. Dans le cas du Programme de restauration collaborative du paysage forestier, les retours économiques générés par les actions de gestion sont l'un des critères de sélection et de financement des projets, qui doivent démontrer une capacité d'autofinancement partiel.

Pour préparer et discuter le budget nécessaire au financement des actions, et afin qu'il soit adapté aux objectifs, besoins locaux et ressources disponibles, il est possible de s'appuyer sur les outils suivants :

- **Réunions en comité restreint** afin d'élaborer une proposition détaillée de budget. Dans la majorité des initiatives analysées, les budgets concernant les activités concrètes sont élaborés principalement par les acteurs directement concernés, et notamment les groupes de travail (p. ex., dans le cas des Forêts Modèles).
- **Réunions générales** : les décisions relatives à l'approbation budgétaire sont généralement présentées et discutées lors des réunions générales (l'Assemblée générale dans le cas de la Forêt Modèle), ou validées par la Direction (p.ex., entreprises sociales ou à responsabilité limitée assurant la gestion des Forêts communautaires).

5.5 MISE EN ŒUVRE ET SUIVI DES ACTIVITES DE GESTION PARTICIPATIVE DES ESPACES BOISES

5.5.1 Exécution des actions techniques de gestion des ressources et territoires

Une fois les objectifs stratégiques du territoire et le plan d'action validés, et les actions techniques précisément définies (calendrier, budget, etc.), leur exécution doit respecter au mieux les délais fixés (p. ex., pour respecter les engagements pris auprès de bailleurs de fonds), les ressources disponibles et les conditions particulières établies conjointement entre les intéressés. L'exécution des actions fait alors intervenir du personnel technique qualifié (forestiers, écologues, entreprises de travaux publics, etc.), mais également du personnel administratif et financier qui assure notamment la correcte utilisation des fonds disponibles.

Dans le cas où les actions ne se déroulent pas selon les plans établis, par exemple suite à des retards dans les travaux des entreprises, des aléas climatiques, des problèmes de personnel, etc., des mesures correctrices doivent être prises dans les meilleurs délais afin de pallier les déficiences et d'améliorer la situation. Ces problèmes potentiels doivent être prévus dans la mesure du possible et mentionnés dans le plan d'actions comme des menaces à leur bon déroulement.

La bonne exécution des actions techniques et leur succès sont étroitement liés aux actions d'accompagnement, telles que la communication et la sensibilisation, le renforcement des capacités des acteurs, le réseautage, ainsi que le suivi et l'évaluation.

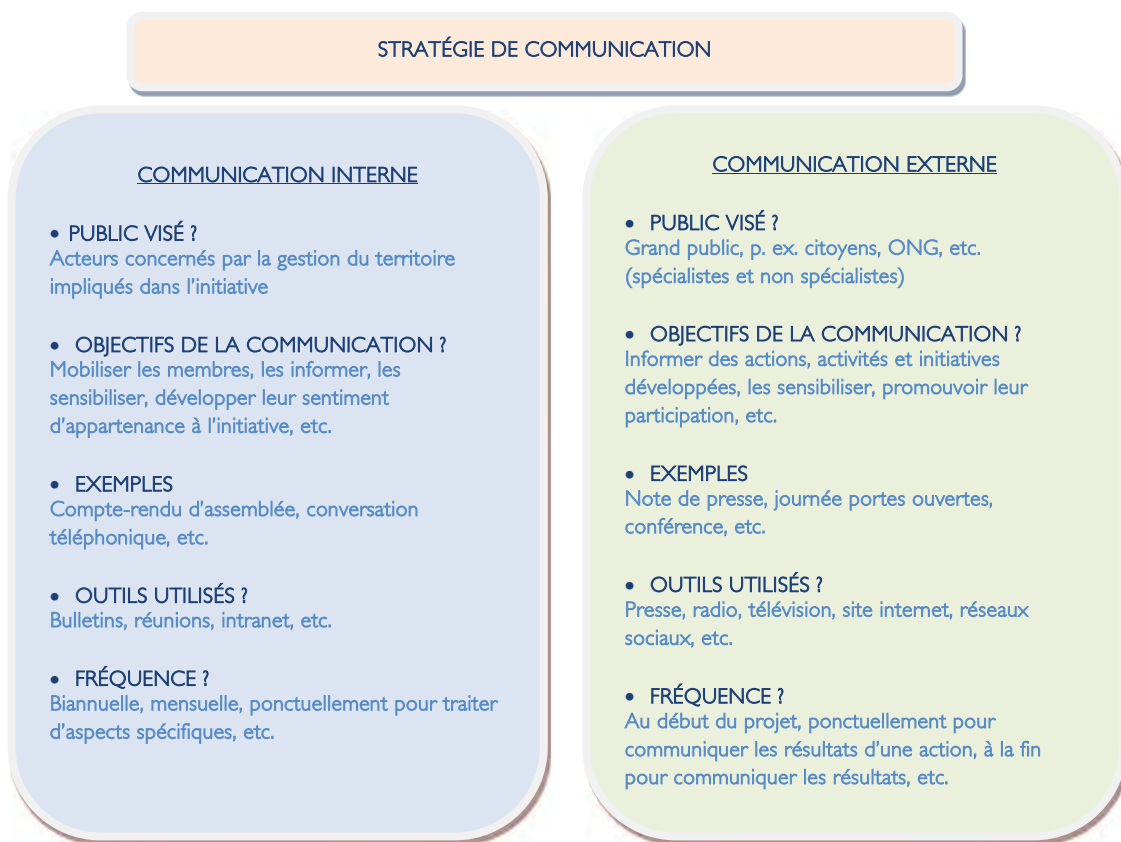
5.5.2 Stratégie et actions de communication et de sensibilisation

La communication et la sensibilisation autour du projet de développement territorial en général, et de la démarche participative en particulier, consistent à renforcer la prise de conscience par les populations et les acteurs de l'importance des liens entre l'homme et son milieu, des conséquences des activités anthropiques sur l'environnement, des potentiels du territoire et du rôle crucial de leur participation et engagement dans sa gestion. C'est un élément très important dans le processus de gouvernance participative car il permet de promouvoir le nécessaire compromis social transformateur.

La communication, sous ses différentes formes, est un outil clé dans la mise en œuvre d'une bonne gouvernance et d'une gestion participative des territoires. Le développement d'une stratégie de communication adaptée aux caractéristiques du territoire et au public, et initiée très tôt dans le processus de développement, est en effet essentiel. Il est important d'informer les populations et de les sensibiliser aux problématiques territoriales, afin qu'elles soient conscientes des démarches, activités et actions, qu'elles puissent s'impliquer si elles le désirent, et qu'elles ne se sentent pas exclues.

On peut distinguer deux niveaux de communication : **la communication interne**, qui a lieu entre les acteurs directement concernés et qui participent activement au processus, et **la communication externe**, avec la société civile ou le « grand public », indépendamment de son intérêt pour la problématique abordée, dans un souci d'information et de sensibilisation, et d'adhésion, ou tout au moins de non opposition. Afin de maximiser la qualité et l'efficacité de la communication, des éléments importants sont à prendre en compte et quelques questions simples permettent de guider ces activités : quels sont les objectifs de la communication (p. ex., sensibiliser, informer d'une action, mobiliser) ? Quels messages importants souhaite-t-on communiquer (p. ex., un succès, le début d'une initiative, un événement marquant) ? Quels sont les publics visés (p. ex., experts ou non, politiciens ou scientifiques, jeunes ou adultes) ? Quels outils peut-on utiliser, en fonction des ressources disponibles, afin de maximiser l'impact sur le public ciblé ? (Figure 8).

Figure 8. Questions clés à se poser pour élaborer une stratégie de communication efficace et inclusive



Toutes les initiatives développent ce type de stratégie, dans des degrés variables, en fonction de la priorité qui lui est donnée et des ressources disponibles. Dans le cas de la Forêt Modèle notamment, une stratégie de communication est développée afin de déterminer les objectifs et enjeux en matière de communication, préciser les messages clés, le public ciblé et les manières les plus efficaces de lui présenter l'information, et d'élaborer un calendrier d'exécution. Souvent, la stratégie de communication est développée pendant la planification des actions. Il apparaît alors essentiel de prévoir un budget spécifique pour chaque activité de communication et de diffusion, et de s'assurer de posséder les compétences nécessaires, éléments qui sont trop souvent omis.

Différents outils sont mobilisables afin de promouvoir une communication active vis-à-vis des acteurs et du grand public :

- **Communication par le biais de divers outils multimédia :** site internet, listes de diffusion, forum, presse, radio, télévision, réseaux sociaux, etc. Toutes les initiatives étudiées possèdent des sites internet, individuellement ou par le biais du site de réseaux régionaux et nationaux. Dans les zones rurales, il est intéressant d'utiliser également des médias proches des habitants tels que les journaux locaux ou les radios locales. Le Programme de restauration collaborative du paysage forestier a mis en place des séminaires de partage d'expériences/leçons apprises auxquels les gestionnaires de projets, les acteurs intéressés et le public en général peuvent participer en direct (par internet ou téléphone), et qu'ils peuvent consulter librement sur internet (PRCPF, 2013).
- **Communication par le biais d'actions collectives :** manifestations, stands, journées portes ouvertes, visites sur le terrain (p. ex., dans des sites pilotes judicieusement sélectionnés), expositions de posters présentés par leurs auteurs, construction d'infrastructures à but pédagogique, etc. Il est important de concevoir des éléments de diffusion afin de maximiser l'impact sur le public ciblé. La Forêt Modèle d'Urbión a créé par exemple la « Maison en bois des Forêts Modèles », un bâtiment construit en bois et autres matériaux du territoire qui offre un espace interactif aux visiteurs.
- **Communication par le biais de petit matériel :** la curiosité du public peut être stimulée par des marques-pages, crayons, brochures, plaquettes, triptyques, etc., dont le coût n'est pas excessif.
- **Communication *in situ* :** les actions engagées peuvent aussi être présentées aux usagers par le biais de panneaux informatifs à l'entrée des sites eux-mêmes (pistes forestières, parkings, etc.).

5.5.3 Renforcement des capacités des acteurs

Le **renforcement des capacités** est habituellement associé au transfert continu de connaissances, savoirs et savoir-faire, et à la formation des individus, sur des aspects techniques, financiers, juridiques, institutionnels, etc. La FAO (2010) le définit comme un processus visant à mobiliser, renforcer et préserver les capacités des personnes, des organisations et de la société, facilitant leur autogestion. Il assure une fonction essentielle pour améliorer les capacités techniques et promouvoir le développement du territoire.

Dans les démarches analysées, différents outils sont mobilisés pour renforcer les capacités des acteurs :

- **Ateliers et séminaires** : ils consistent à regrouper des acteurs et les faire travailler sur des thèmes transversaux ou des sujets spécifiques, et à leur permettre ainsi de partager leurs expériences. Des ateliers réunissant les porteurs de projets et les entreprises de services locales peuvent être organisés pour que les entreprises connaissent les projets et soient informées des possibilités de sous-traitance, comme dans le cas du Programme de restauration collaborative du paysage forestier.
- **Conférences et congrès** : ce type d'évènement, également amplement utilisé, est typique des projets ayant une dimension scientifique et technique forte. Des présentations orales relativement courtes sont ainsi offertes au public.
- **Cours et programmes d'études** : les initiatives de gestion participative incluent le plus souvent des formations, plus ou moins structurées et de durée variable, sous forme de cours de courte durée, programmes de longue durée ou cercles d'étude (groupe restreint de personnes qui étudient ensemble), comme dans la démarche *Living Forests*. Les formations sont destinées aux forestiers, propriétaires, entreprises, enseignants, etc., et peuvent concerner différents aspects de la gestion forestière, dont ceux liés à la biodiversité, à la gestion multifonctionnelle, à la certification forestière, aux aspects juridiques de l'aménagement, etc. Ces formations permettent d'expliquer aux forestiers les bienfondés des projets et des changements de pratiques souhaités, de les préparer à la mise en place des normes, et d'augmenter leur confiance vis-à-vis des connaissances scientifiques et des recommandations qui en sont issues. Lorsque les moyens le permettent, ces formations peuvent être complétées par de courts **voyages d'étude** qui permettent aux acteurs d'appréhender collectivement d'autres expériences locales tout en se détachant des pressions de leur propre contexte territorial.
- **Réseau de parcelles expérimentales** : ce type d'initiative n'est pas fréquent, car il requiert des moyens relativement importants, mais son impact est très positif. Il est par exemple mentionné dans l'approche du Centre de la propriété forestière, et dans le Projet QUALIGOUV (« le Marteloscope ») (AIFM, 2012). Cela consiste à créer un réseau de parcelles démonstratives dans un but pédagogique, permettant d'informer et de sensibiliser différents publics plus ou moins initiés à la gestion forestière. Un tel réseau stimule également les synergies entre les propriétaires forestiers et les centres de recherche pour résoudre des problèmes spécifiques et promouvoir l'expérimentation et la démonstration de pratiques de gestion forestière durables. Par ailleurs, il représente un espace de communication et d'échanges entre l'État, les propriétaires forestiers, la recherche et les entreprises.
- **Développement de fiches techniques** : ce sont des instruments techniques généralement concis et facilement consultables et manipulables qui abordent des problématiques concrètes de la zone (p. ex., prévention des feux de forêt grâce à la gestion forestière, protection d'une zone de captage d'eau) et des pratiques de gestion particulières (itinéraires sylvicoles ou agricoles, conservation des sols, etc.). Elles sont souvent élaborées avec la participation de techniciens et en collaboration avec des centres de recherche.
- **Visites de terrain** : elles ciblent en général un nombre restreint de personnes, du fait des ressources qu'elles requièrent, mais le choix judicieux des participants (autorités publiques, membres de réseaux, médias, etc.) maximise grandement leur impact (effet propogateur/multiplicateur). Elles permettent aux acteurs de connaître les lieux où sont mises en œuvre les actions, de se faire une idée plus concrète des activités, des processus participatifs et des résultats, et de renforcer leur vision partagée du territoire.

5.5.4 Réseautage (*networking*)

Les activités de **réseautage** sont développées dans toutes les initiatives et considérées comme des éléments essentiels à leur succès. Elles permettent de partager des données, expériences et savoir-faire, de créer et renforcer des synergies avec les acteurs du territoire et des acteurs externes, de rechercher des financements extérieurs, d'organiser des actions qui vont au-delà des périmètres des territoires concernés, de stimuler les innovations, d'accélérer la résolution des problèmes et de trouver des solutions plus rapidement.

Le réseautage peut prendre la forme des activités suivantes, déjà évoquées ci-dessus pour la plupart : visites sur sites, voyages d'étude durant les phases de lancement et d'exécution des initiatives, participations à des congrès et journées portes-ouvertes, interactions à travers des plates-formes, réseaux et listes de diffusion créés spécifiquement (p. ex., la table de négociation intersectorielle du Centre de la propriété forestière, le Réseau international des Forêts Modèles, le Réseau des forêts communautaires, etc.).

5.5.5 Suivi participatif

Le suivi participatif implique les acteurs dans l'évaluation, en continu, du progrès (résultats et atteinte des objectifs) du projet dans son ensemble et des actions en particulier, par la collecte et l'analyse d'informations, afin d'améliorer et/ou réorienter les activités et de prendre les décisions adéquates. Le suivi des actions s'effectue par le biais d'indicateurs de réalisation, de résultat, d'impact et de contexte, fiables et facilement mesurables, couvrant les aspects environnementaux, sociaux et économiques du projet. Le système de suivi doit être simple et peu coûteux.

Les activités de suivi ne sont souvent pas obligatoires et très souvent négligées du fait des ressources qu'elles requièrent en temps et moyens humains, mais parfois également du fait de la difficulté de définir des indicateurs objectifs et facilement mesurables.

Des questions simples permettent de guider le processus de suivi :

- Que doit-on et souhaite-t-on suivre ?
- Comment assurer un suivi objectif et quantifié ?
- Quels indicateurs doivent et peuvent être mesurés et selon quels critères ?
- Quelles sources de données fiables peuvent-être utilisées pour renseigner les indicateurs choisis ?
- Qui est chargé d'effectuer le suivi ? Le responsable doit-il être contrôlé ? Comment ?
- Comment seront analysés et présentés les données et résultats du suivi ?
- Quelles sont les ressources nécessaires en temps, moyens humains, techniques et financiers ?

Le caractère participatif du suivi encourage et oriente les réflexions entre les acteurs concernés et les prises de décisions concernant leur avenir et celui du territoire dans son ensemble (Slocum, 2006). Il permet :

- De regrouper les acteurs autour de leurs succès et de créer un sentiment d'émulation ;
- De maintenir la mobilisation des acteurs autour de la démarche, même si la plus grande partie d'entre eux n'a été associée qu'aux phases de diagnostic et d'élaboration du projet, mais pas (ou moins) à la prise de décision finale et à la mise en œuvre opérationnelle ; De collecter plus de données sur de plus larges espaces et de partager les coûts de suivi (participation des universités, réseaux de passionnés, etc.) ;
- D'éviter d'éventuelles crises en réunissant des personnes pour qu'elles discutent et réfléchissent aux solutions à apporter aux questions importantes ;
- D'obtenir davantage d'informations susceptibles d'aider les personnes à déterminer les raisons des problèmes et les manières d'y remédier ;
- De comprendre les raisons pour lesquelles un projet ne fonctionne pas correctement et amener les acteurs à réviser et réajuster leurs objectifs et actions.

Les outils participatifs les plus pertinents pour assurer le suivi sont les suivants :

- **Réunions** : les réunions, dont la fréquence est variable, sont essentielles car elles permettent aux acteurs et décideurs de faire le bilan des activités, d'évaluer les bénéfices économiques, environnementaux et sociaux des initiatives et de réajuster si besoins les objectifs et plan d'actions. Les Opérations concertées d'aménagement et de gestion de l'espace rural, par exemple, organisent des réunions à mi-parcours des projets, qui permettent de faire une analyse rapide des actions réalisées et actions restant à conduire, sur la base des critères décrits dans des fiches-action.
- **Groupes de travail** : les données et informations que génèrent ces groupes, constitués d'experts représentant divers intérêts, viennent compléter les enquêtes avec des données quantitatives, et consolident les recommandations.
- **Visites sur le terrain** : cet outil, communément utilisé, possède une dimension pratique et pédagogique particulièrement intéressante. Les visites sur site permettent aux gestionnaires d'illustrer concrètement leurs résultats et créent une émulation entre les participants. Elles sont également l'occasion pour les porteurs du projet et les financeurs d'évaluer partiellement les impacts de manière visuelle (ce qui n'est pas forcément objectif et fiable).
- **Enquêtes de suivi (Fiche 8.1)** : les enquêtes sont amplement utilisées ; lorsqu'elles sont menées par des personnes convenablement formées, elles permettent d'obtenir une évaluation de bonne qualité à un coût raisonnable. Elles ont pour objectif de recueillir des informations visant à renseigner les indicateurs, à identifier les principales tendances d'évolution et à quantifier les perceptions vis-à-vis des activités exécutées. Elles peuvent mobiliser des publics divers et de nombreuses personnes, mais chaque enquête cible en général un groupe relativement homogène, tels que les propriétaires forestiers, les professionnels de la filière forêt-bois, les usagers de la forêt, etc.
- **Plate-forme pluri-parties de suivi et évaluation** : cet outil, utilisé notamment par le Programme de restauration collaborative du paysage forestier aux États Unis et les initiatives de Foresterie communautaire au Royaume-Uni, contribue au suivi et à l'évaluation des projets, rend des comptes et évalue les effets des projets, positifs et négatifs, écologiques, sociaux et économiques. Cette plate-forme fournit un espace de dialogue et de collaboration aux parties intéressées, facilite les discussions, l'adoption de consensus et d'accords, atténue les risques de conflits et

permet la réalisation d'actions collaboratives de gestion bénéfiques. Des citoyens (non-experts) peuvent être éventuellement impliqués dans les activités de suivi/évaluation lorsque les indicateurs peuvent être mesurés de manière fiable par des non-professionnels et contrôlés par la suite par des experts. Ce concept de « science citoyenne » est en développement, particulièrement dans le suivi de la faune (p. ex., papillons et oiseaux), et permet de valoriser les efforts de volontaires passionnés et de diminuer les coûts de suivi pour les structures porteuses. La Forêt Modèle de Yalova possède par exemple une plate-forme impliquant les acteurs du territoire dans le suivi et la prévention de la coupe illégale de bois. La Forêt communautaire *Hill Holt Wood* (2013), entreprise sociale environnementale d'Angleterre, a mis en place un audit social spécifique faisant intervenir une consultation des acteurs, afin de quantifier ses bénéfices environnementaux et sociaux, en parallèle avec l'audit financier.

- **Fiches avec des indicateurs de réalisation des actions spécifiques, actualisables en ligne** : cet outil est souvent utilisé, notamment par les Chartes forestières de territoire (Outil EVAL). Dans ce cas précis, les fiches sont structurées pour suivre et mesurer trois composantes : 1) Le suivi des actions avec les indicateurs correspondants, définis au niveau national et adaptés si nécessaire à la région concernée ; 2) Le suivi global de la Charte, qui fournit une vision consolidée de ses impacts à travers des indicateurs « agrégés » caractérisant la situation du territoire avant et après sa mise en œuvre ; 3) Le suivi de la situation forestière du territoire, à travers une série d'indicateurs de contexte. Les informations sont actualisées à travers une plate-forme internet à laquelle les animateurs peuvent accéder, afin de renseigner volontairement les indicateurs de réalisation et contexte. Cette plate-forme leur permet d'extraire des données et graphiques afin de présenter les résultats aux acteurs et au public, de démontrer les réussites et le bienfondé des financements, et d'identifier les problèmes et sources d'échecs. Un guide méthodologique a été créé pour guider l'évaluation qualitative et améliorer l'évaluation quantitative des Chartes.

5.6 ÉVALUATION PARTICIPATIVE

L'évaluation participative consiste à impliquer les acteurs et des agents externes dans le processus d'estimation, à un moment donné dans le temps (évaluations intermédiaires et évaluation finale), de l'impact d'un projet, à la fois en termes de résultats et d'atteintes des objectifs. L'évaluation peut s'effectuer par le biais d'indicateurs de réalisation, de résultat, d'impact et de contexte, fiables et facilement mesurables, couvrant les aspects environnementaux, sociaux et économiques du projet. Le système d'évaluation utilisé doit être simple et peu coûteux.

Quelques questions simples permettent d'orienter l'évaluation :

- Que doit-on et souhaite-t-on évaluer durant le projet et à la fin ?
- Comment assurer une évaluation objective et quantifiée ?
- Quels indicateurs doivent et peuvent être mesurés et selon quels critères ?
- Quelles sources de données fiables peuvent être utilisées pour renseigner les indicateurs choisis ?
- Qui est chargé d'effectuer l'évaluation ? Le responsable doit-il être contrôlé ? Comment ?
- Comment seront analysés et présentés les données et résultats de l'évaluation ?
- Quelles sont les ressources nécessaires en temps et moyens humains, techniques et financiers ?

Pour réaliser l'évaluation, des outils et indicateurs similaires à ceux utilisés pour le suivi peuvent être utilisés. Il est recommandé d'impliquer des agents externes pour garantir l'indépendance de vue. L'audit interne, le plus facilement mis en œuvre, peut-être pris en charge par des structures liées directement aux initiatives, tel que le Réseau méditerranéen des Forêts Modèles. L'évaluation externe a généralement un coût plus élevé, mais elle est utilisée par certaines initiatives de Foresterie communautaire, notamment lorsque les structures sont des entreprises (*Hill Holt Wood*, 2013).

6 La gouvernance participative au service de la gestion multifonctionnelle des territoires – leçons apprises de diverses initiatives internationales

Ce chapitre décrit diverses initiatives de gouvernance promouvant la participation de multiples acteurs représentant les intérêts des différents secteurs de la société dans la gestion des ressources naturelles. Les initiatives présentées ont été choisies sur la base de divers critères, notamment leur portée territoriale, leur degré de maturité et de succès, le type de ressources (forestières, agricoles) et terrains (privés ou non) qu'elles gèrent, et leur pertinence à l'égard des territoires méditerranéens. Elles ont ensuite été regroupées sur la base de leurs objectifs généraux.

Le Tableau 5 ci-dessous présente la liste des initiatives considérées, regroupées en fonction de leurs objectifs, et leurs pays d'application. Il distingue les initiatives analysées de manière détaillée (les 7 premières initiatives) de celles pour lesquelles moins d'information est disponible, mais qui présentent des exemples intéressants et pertinents dans le cadre du projet FFEM (les trois dernières initiatives).

Tableau 5. Initiatives de gouvernance et gestion participative analysées et présentées dans ce rapport

| Objectif général de l'initiative | Initiatives de gouvernance participative | Pays concernés |
|--|--|--------------------------|
| Participation des acteurs locaux à la gestion et conservation des forêts | La Forêt Modèle (FM) | Espagne, France, Turquie |
| | La Charte Forestière de Territoire (CFT) | France |
| | La Forêt Communautaire (FC) | Grande Bretagne |
| Participation des acteurs à la gestion intégrée des ressources naturelles et du paysage | Le Schéma Stratégique de Massif Forestier (SSMF) | France |
| | Les Opérations Concertées d'Aménagement et de Gestion de l'Espace Rural (OCAGER) | France |
| | Le Programme de Restauration Collaborative du Paysage Forestier (PRCPF) | États-Unis |
| Participation des propriétaires forestiers à l'aménagement forestier et à la politique forestière | Le Centre de la Propriété Forestière (CPF) | Espagne |
| Participation des acteurs à la définition et à l'application de normes de certification de la gestion durable des forêts | Les Forêts Vivantes (FV) | Norvège |
| Gestion participative des risques d'incendies de forêts | Les Groupes de Lutte contre les Incendies Sauvages (GLIS) | Grande Bretagne |
| Regroupement des propriétaires et mutualisation des efforts et ressources pour la gestion opérationnelle et multifonctionnelle de l'espace forestier | L'Association Syndicale Libre de Gestion Forestière (ASLGF) | France |

6.1 PARTICIPATION DES ACTEURS LOCAUX A LA GESTION ET CONSERVATION DES FORETS

6.1.1 La Forêt Modèle

6.1.1.1 Caractéristiques générales de l'initiative

Sites internet : <http://www.mmfn.info> et <http://www.imfn.net>

Localisation : l'initiative est internationale et concerne plus de 60 sites dans 30 pays du monde entier.

Année de création : 1992

Temps de préparation : environ un an pour la conception et un an supplémentaire correspondant à l'envoi de la demande de reconnaissance en tant que Forêt Modèle jusqu'à son acceptation par le Réseau international des Forêts Modèles, qui coordonne toutes les Forêts Modèles.

Chiffres clés : le nombre de Forêts Modèles a fortement progressé depuis leur création, passant de 10 en 1992 à 60 (dans 30 pays) en 2013. Cette initiative concerne environ 108,5 millions d'hectares et 8,1 millions d'habitants.

Sources de financement : les Forêts Modèles financent leurs actions grâce aux cotisations des membres de l'association, aux subventions publiques locales, nationales et européennes ainsi qu'aux apports privés (dons, sponsors).

Objectifs : la gestion durable des ressources naturelles à travers la participation des acteurs du territoire.

Portée territoriale : la Forêt Modèle peut correspondre à une unité administrative existante, mais habituellement elle couvre un ensemble d'unités administratives. Certaines Forêts Modèles sont délimitées par une limite écologique, comme un bassin versant ou un massif.

Acteurs impliqués : la Forêt Modèle inclut tous les acteurs liés au territoire, y compris les usagers, propriétaires et gestionnaires des ressources naturelles, l'industrie forestière et les autres types d'industries, les ONG, les collectivités territoriales, les universités et centres de recherche, ainsi que les communautés locales. La base juridique de la Forêt Modèle est un partenariat regroupant tous les acteurs impliqués.

6.1.1.2 Contexte et problématique

Le terme « Forêt Modèle » est apparu en 1991 dans le cadre d'un programme innovateur du gouvernement du Canada, dont le principal objectif était de promouvoir la création de partenariats volontaires publics afin de mettre en pratique les politiques de gestion durable des écosystèmes et paysages forestiers, et des ressources naturelles en général, dans des forêts spécifiques. Ces forêts, dites « modèles », serviraient d'exemple afin que d'autres puissent être également gérées de manière durable selon des critères de base communs tenant compte des besoins sociaux, environnementaux et économiques des collectivités locales et de la durabilité à long terme des grands paysages, dont les forêts sont une caractéristique importante. Les Forêts Modèles sont donc des territoires physiques délimités, mais également et avant tout des approches collaboratives qui réunissent une large gamme d'intervenants, de secteurs, de valeurs et d'intérêts au sein d'un paysage donné. Elles sont présentes dans le monde entier (60 sites dans 30 pays en 2013) et sont organisées en Réseaux régionaux (p. ex., le Réseau canadien, méditerranéen, africain, ibéro-américain) sous l'égide du Réseau international des Forêts Modèles (RIFM).

Toutes les Forêts Modèles présentent les six attributs suivants :

1. Un partenariat inclusif, dynamique et transparent dans lequel les parties concernées par les ressources naturelles de la zone approuvent un processus, par consensus, pour définir les priorités, les objectifs et les pratiques de gestion durable. Les partenaires sont des individus, des groupements et des organismes qui s'intéressent aux décisions relatives à la gestion des ressources forestières et aux programmes prioritaires de la Forêt Modèle.
2. Un engagement envers la gestion durable des forêts.
3. Un territoire suffisamment large et représentatif des divers usages et valeurs forestières d'une région déterminée.
4. Une structure de gouvernance représentative, participative, transparente et responsable qui doit inciter tous les intervenants à participer équitablement et efficacement dans le programme d'activités. Étant donné que les Forêts Modèles n'ont aucune autorité juridique sur leur territoire, les détenteurs de propriétés forestières et les gouvernements jouent un rôle important à chacune de ces étapes. Leur soutien est nécessaire afin que le partenariat élabore un plan d'actions.
5. Un programme d'activités qui reflète les valeurs et les attentes des partenaires ainsi que les enjeux de gestion et de développement du territoire. Les projets et les activités sont classés habituellement en différentes catégories dont :
 - La création et le maintien du partenariat, qui comprend la résolution des conflits,
 - La recherche appliquée,
 - Le développement durable des communautés locales et l'amélioration des moyens de subsistance,
 - La communication, la sensibilisation du public et le transfert de connaissances,

- Le renforcement des capacités des acteurs,
 - Le réseautage,
 - Le suivi et l'évaluation afin de garantir que les résultats souhaités se concrétisent sur le terrain,
 - La gestion et l'administration efficace et transparente des actions et activités.
6. Un partage de connaissances et expériences, de renforcement des capacités et de réseautage à l'échelle régionale, nationale et internationale, notamment par le biais des réseaux régionaux et du réseau national.

6.1.1.3 Processus de mise en œuvre

Il n'existe pas de modèle standard pour la création d'une Forêt Modèle. La créativité des partenaires locaux et la situation environnementale, économique, sociale et culturelle influencent sa forme et sa fonction.

Cependant, certaines phases sont communes à la mise en place de la plupart des Forêts Modèles :

1. Se familiariser avec l'approche

Communiquer avec le secrétariat du RIFM et consulter le site Internet du réseau des Forêts Modèles régionales (www.mmf.fr) et des documents sur les Forêts Modèles (en particulier ceux produits par des Forêts Modèles bien établies), permettent de mieux connaître l'initiative. Les visites de Forêts Modèles sont très utiles et permettent aux personnes intéressées de voir des exemples concrets d'exploitation et de gestion, qui peuvent guider la réalisation de leurs propres projets.

2. Désigner un groupe initial d'intervenants

Les intervenants sont des personnes, des groupements et des organismes qui s'intéressent aux décisions relatives à la gestion des ressources forestières et aux programmes prioritaires de l'initiative. Ils ne vivent pas nécessairement sur le territoire concerné. La participation d'organisations extérieures, tels que des universités et des centres de recherche, est fréquente. Par ailleurs, alors que certains intervenants participent tout au long de l'existence d'une Forêt Modèle, d'autres rejoignent l'initiative ou la quittent en fonction des problèmes, des programmes et de leurs attentes. Le groupe d'intervenants initial peut être limité, sachant qu'il est voué à s'agrandir. La participation de nouveaux intervenants est encouragée lorsque des lacunes sont détectées en termes de connaissances techniques et scientifiques, et de capacité d'analyse. En général, les acteurs qui collaborent volontairement dans l'identification d'une vision commune et traitent de questions d'intérêt commun sont considérés comme des « partenaires » formellement reconnus dans la structure de gouvernance.

3. Choisir un territoire pour la Forêt Modèle

Les Forêts Modèles sont des territoires représentatifs des valeurs écologiques et socio-économiques de régions géographiques données. Elles comportent en général des zones boisées mais aussi des terres agricoles, rivières, lacs ou villes. Leur localisation et leurs limites sont établies par le groupe initial d'intervenants sur la base des conseils du Réseau international des Forêts Modèles, parfois même avant tout contact avec le Réseau. La délimitation du territoire est relativement délicate, orientée par les attentes des intervenants et les enjeux écologiques, sociaux et économiques de la région concernée. Elle doit être solidement justifiée.

4. Organiser des réunions et ateliers pour discuter de la création de la Forêt Modèle

L'organisation d'ateliers participatifs et de réunions avec des groupes d'acteurs hétérogènes est recommandée afin de discuter et d'arriver à des consensus concernant les stratégies de mise en place de la Forêt Modèle (p. ex., vision, objectifs, impacts prévus). Ces ateliers et réunions sont l'occasion d'examiner collectivement les visions d'avenir et les objectifs de développement des acteurs, les limites de l'initiative, les menaces et obstacles, et d'arriver à une compréhension commune des enjeux et à un consensus quant aux actions à mener. Le nombre d'ateliers et de réunions est variable et dépend de plusieurs facteurs comme par exemple : a) Les besoins, questions et obstacles dont il faut tenir compte ; b) Le niveau de confiance et l'expérience de collaboration entre les intervenants ; et c) Le degré de sensibilisation aux besoins et problèmes des intervenants. Le premier atelier permet en général de valider la création de la Forêt Modèle et de clarifier la procédure à suivre. Habituellement, plus le nombre d'intervenants est grand, plus le processus est complexe et prend du temps. Cependant, la participation aux travaux de création de tous les acteurs concernés et désireux de participer est essentielle, afin de promouvoir leur engagement et s'assurer de leur soutien majoritaire. Des moyens importants doivent donc être mis en œuvre pour assurer une participation effective et inclusive.

5. Préparer un plan stratégique pour la Forêt Modèle

Après accord des acteurs sur les orientations d'aménagement de la forêt et les actions à entreprendre, l'élaboration d'un plan stratégique permet de matérialiser leur vision, leurs compromis et de clarifier leurs rôles et responsabilités. Ce plan, dont l'élaboration prend plusieurs mois, présente habituellement une description détaillée du partenariat et du territoire de la Forêt Modèle, en précise les objectifs. Le Document cadre de planification stratégique des Forêts Modèles apporte des informations utiles sur la préparation du plan stratégique (RIFM, 2013).

6. Lancer le programme d'actions

Après approbation du plan stratégique par l'Assemblée générale, le programme d'actions de la Forêt Modèle peut être mis en œuvre.

Certains plans et stratégies sont également élaborés à cette étape de l'initiative :

- Plan de travail annuel : il s'agit d'un document détaillé dans lequel est présenté le budget alloué à chacune des activités entreprises au cours de l'année ;
- Cadre d'évaluation et de surveillance des impacts des Forêts Modèles : il permet de mesurer et de rendre compte des effets et des impacts des activités par rapport au plan stratégique ;
- Stratégie de communication : elle précise les messages clés, les publics ciblés et les manières les plus efficaces de présenter et diffuser l'information ;
- Stratégie de mobilisation des ressources : elle présente les ressources nécessaires et disponibles pour exécuter le programme, les sources de financement disponibles et potentielles, ainsi que le rôle des participants dans la mobilisation des ressources financières, humaines et techniques nécessaires à la mise en œuvre du plan stratégique et à l'atteinte des résultats désirés.

6.1.1.4 Cas d'étude : la Forêt Modèle d'Urbión (Espagne)

Caractéristiques générales de l'initiative

Site internet : <http://www.urbion.es>

Localisation : Région de Pinares de Burgos y Soria, Communauté autonome de Castilla y León, Espagne.

Superficie concernée : 120 000 ha

Année de création : 2007

Objectifs : assurer le développement social, économique et environnemental du territoire par le biais d'une approche participative de gestion multifonctionnelle des ressources naturelles. Les activités principales sur le site sont la foresterie, la récolte des champignons, l'élevage, la chasse et les loisirs.

Acteurs impliqués : les principaux acteurs impliqués sont présentés dans le Tableau 6.

Tableau 6. Acteurs impliqués dans l'initiative de la Forêt Modèle d'Urbión

| TYPE D'IMPLICATION | ACTEURS IMPLIQUÉS |
|---------------------------|--|
| Porteurs de l'initiative | Administration régionale de Castilla y León et Association Forêt Modèle d'Urbión |
| Bénéficiaires | Riverains, associations sectorielles, associations locales, associations de producteurs de bois, caisses d'épargne, administration régionale, administration locale, collectivités territoriales |
| Partenaires politiques | Administration locale, communes et communautés de communes |
| Partenaires techniques | Le centre de services et promotion forestière et l'industrie de Castilla y León (fondation sans but lucratif) et autres membres de l'Association Forêt Modèle d'Urbión possédant une expertise technique |
| Partenaires financiers | Cotisations des associés (adaptées à chaque type d'associé en fonction de ses capacités), subventions locales, régionales, nationales et internationales |
| Partenaires scientifiques | Université de Valladolid |

Structure de gouvernance

L'Association Forêt Modèle d'Urbión (AFMU) est l'organisme porteur de la Forêt Modèle et mobilise plus de 58 groupes qui représentent différents secteurs et associations de la société. La structure de gouvernance de l'AFMU est la suivante :

- **L'Assemblée générale** : c'est l'organe décisionnel de l'Association qui intègre tous les membres. Les décisions sont prises en général à la majorité simple lors de réunions régulières (p. ex., une fois par an) ou extraordinaires (en fonction des besoins).
- **L'Assemblée directrice** : c'est l'organe chargé de gérer et représenter l'Association. Elle est constituée d'au moins quatre représentants de l'administration (deux représentants des entités locales de la Province de Burgos et deux représentants de la Province de Soria), un représentant de l'administration forestière, un représentant des associations des secteurs de l'industrie du bois, un représentant de la fondation sans but lucratif qui promeut les services et l'industrie forestière (CESEFOR) et des représentants des autres secteurs. L'exercice des fonctions n'est pas rémunéré.
- **Le Président** : il est élu par l'Assemblée directrice parmi les représentants des entités locales, selon un principe de présidence tournante. Il est le représentant légal de l'Association devant tout organisme public ou privé.

- **Les Commissions de travail**: elles sont créées pour répondre aux problématiques qui requièrent une attention particulière, ou sur proposition de plus de deux membres ou d'au moins l'un des membres de l'Assemblée directrice. La participation est volontaire.
- **Le Directeur**: il est choisi par l'Assemblée directrice selon un processus transparent et compétitif, et est chargé du suivi et de l'exécution des politiques et actions de la Forêt Modèle.

Organes et mécanismes de participation

La Forêt Modèle d'Urbión fait principalement intervenir trois formes de participation : 1) **L'Assemblée générale**, durant laquelle les partenaires, qui représentent des groupes de certains secteurs de la population, se réunissent périodiquement pour traiter des sujets que quelques-uns des 58 groupes de partenaires proposent ; 2) **Les Commissions de travail**, qui sont créées pour chercher des solutions à des problématiques concrètes. Un partenaire volontaire se charge alors de piloter le groupe et de contacter d'autres partenaires intéressés ainsi que des experts qui peuvent organiser les formations nécessaires. Il en existe trois actuellement : la commission « utilisation et exploitation forestière », la commission « changement climatique » et la commission « diffusion » ; 3) **Les consultations et réunions** organisées par l'AFMU avec les différents membres et les villages de la zone pour concrétiser, à travers leurs mairies, leurs positions sur différents sujets concernant le développement durable des ressources du territoire. Une telle consultation a par exemple été effectuée en 2010 sur la régulation de la récolte de champignons et le paiement pour services environnementaux.

Communication, sensibilisation du public et renforcement des capacités des acteurs

Pour encourager la participation des acteurs et la visibilité de la Forêt Modèle, l'AFMU a créé une commission de travail sur la communication et la diffusion. Les actions conduites sont présentées dans le tableau suivant (Tableau 7).

Tableau 7. Stratégie de communication et diffusion utilisée par l'Association de la Forêt Modèle d'Urbión

| COMMISSION DE DIFFUSION : plan stratégique et actions | | |
|---|--|--|
| GROUPES CIBLÉS | CANAUX DE DIFFUSION | ACTIONS |
| Individus et groupements du territoire | <ul style="list-style-type: none"> • Partenaires • Voz de Pinares (journal à tirage local) • Site Internet de l'Association • Facebook, Twitter | <ul style="list-style-type: none"> • Célébration, une fois par an, du « jour de la Forêt Modèle d'Urbión » pour mener à bien des activités en relation avec les ressources naturelles (gestion forestière, conservation de la qualité environnementale). Cet évènement est destiné aux collectivités territoriales • Promotion d'échanges scolaires au sein du territoire et avec des élèves du milieu urbain • Bulletin trimestriel de développement des activités • Bulletin électronique mensuel gratuit |
| Individus et entités qui visitent le territoire | <ul style="list-style-type: none"> • Universités • Site Internet de l'Association • Confédération d'associations de propriétaires forestiers • Associations forestières • Partenaires | <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration du contenu d'un module d'information sur l'Association et sur la gestion forestière du territoire adressé à un public n'ayant pas de connaissances forestières (format papier et vidéo, d'une durée de 30 min). Le document représente le point de vue de la région • Élaboration du contenu d'un module d'information sur l'Association et sur la gestion forestière du territoire adressé à un public ayant des connaissances forestières (format papier et vidéo, d'une durée de 30 min). Le document représente le point de vue de la région • Élaboration d'une route, avec guide, pour un public n'ayant pas de connaissances environnementales • Élaboration d'une route, avec guide, pour un public ayant des connaissances environnementales |
| Individus et entités situés en dehors du territoire | <ul style="list-style-type: none"> • Réseau régional des Forêts Modèles • Sociétés forestières • Gouvernement régional • Associations forestières | <ul style="list-style-type: none"> • Participation au Réseau méditerranéen des Forêts Modèles • Participation au Réseau ibero-américain des Forêts Modèles • Participation au Réseau international des Forêts Modèles • Participation aux Congrès forestiers nationaux • Participation aux Congrès forestiers régionaux |
| Général | <ul style="list-style-type: none"> • Centres des visiteurs • Écoles • Services environnementaux locaux et régionaux • Partenaires | <ul style="list-style-type: none"> • Édition d'une brochure sur l'Association et le territoire, didactique et très compréhensible • Génération de matériel de vulgarisation pour participer à des événements didactiques sur la gestion durable • Réalisation de conférences • Réalisation d'ateliers |

L'initiative de la Forêt Modèle d'Urbión n'a pas de structure spécifique pour développer des actions visant à sensibiliser et renforcer les capacités de la population. Cependant, quand les groupes de travail l'estiment nécessaire, ils invitent des experts ; les acteurs participent aussi à des conférences pour diffuser le concept de Forêt Modèle et améliorer sa visibilité.

Mécanismes de transparence

La Forêt Modèle d'Urbión envoie par courrier ou courriel, à tous les partenaires, l'ensemble des documents produits (rapports d'activités, budgets annuels, etc.). Par ailleurs, elle possède un outil internet qui fournit des informations complètes sur les appels d'offre pour l'exploitation du bois d'œuvre et d'industrie, et du bois de chauffage, la situation des peuplements de coupe et les pistes forestières. De cette façon, la transparence est renforcée parmi les voisins qui ont le droit d'utilisation et qui sont bénéficiaires des ressources économiques des exploitations. Cette application simplifie également les processus d'enregistrement des entreprises qui participent aux appels d'offre pour l'extraction et la commercialisation du bois.

Mécanismes de suivi et évaluation

Le Réseau international et les réseaux régionaux exigent des rapports exécutifs semestriels ou annuels afin de suivre et d'évaluer le fonctionnement des Forêts Modèles. De plus, une évaluation interne de la Forêt Modèle d'Urbión est effectuée par l'Assemblée directrice et, chaque année, le rapport d'activités et le budget approuvés par l'Assemblée générale sont envoyés à tous les partenaires.

Forces de l'initiative et enseignements

- L'initiative contribue à la valorisation de la multifonctionnalité des forêts et à une répartition plus équitable des bénéfices liés à leur exploitation.
- L'AFMU ouvre un espace de discussion qui permet aux représentants de divers secteurs de la société civile normalement déconnectés, par exemple l'Association des maîtresses de maison et l'Association de l'industrie, de se rencontrer, dialoguer et collaborer dans la recherche de solutions permettant d'atteindre des objectifs communs.
- L'initiative encourage la cohésion entre les différentes strates de la société qui sont liées avec le paysage et le territoire, et renforce l'autonomie des acteurs locaux. Les acteurs s'approprient la forêt et ses bénéfices, se responsabilisent et ont donc plus intérêt à la gérer de manière durable.
- L'initiative permet en général d'aboutir à des accords solides, consensuels et représentatifs du territoire.
- Les propositions de l'Association, bien que n'impliquant pas d'obligations légales, exercent des pressions sur les décideurs politiques, car elles sont soutenues par de nombreux secteurs de la population.
- Le travail en réseau encourage l'autocritique et permet de capitaliser et diffuser les enseignements et succès des initiatives de par le monde, d'anticiper et de surmonter les obstacles, et d'éviter de répéter les erreurs.
- L'initiative permet le renforcement des capacités et promeut l'éducation et la sensibilisation environnementale améliorant ainsi l'implication des acteurs, et notamment de la société civile, dans l'aménagement des ressources partagées.

Faiblesses de l'initiative

- Les processus participatifs de la Forêt Modèle d'Urbión sont relativement gourmands en temps et, dans certains cas, les accords obtenus ont des impacts limités et sont peu représentatifs du territoire.
- L'obtention des financements adéquats pour assurer l'exécution des actions et la pérennité de l'initiative pose souvent problème et requière une forte mobilisation des acteurs (notamment les collectivités locales et l'État).
- L'Association souffre d'un manque relatif d'autorité et de compétence effective sur la gestion du territoire, ses propositions ne donnant pas lieu à des obligations légales, puisqu'elles ne se matérialisent pas sur les plans législatif et réglementaire.

6.1.1.5 Cas d'étude : Forêt Modèle de Yalova

Caractéristiques générales de l'initiative

Site internet : <http://www.yalovamodelormani.org.tr>

Localisation : Yalova, Turquie

Superficie concernée : 79 185 ha

Année de création : 2011

Objectifs : promouvoir le développement territorial durable, l'exploitation durable des produits forestiers ligneux et non ligneux (champignons, plantes médicinales et aromatiques, fruits sauvages, etc.) et l'éco-tourisme.

Acteurs impliqués : les principaux acteurs impliqués sont présentés dans le Tableau 8.

Tableau 8. Acteurs impliqués dans la Forêt Modèle de Yalova

| TYPE D'IMPLICATION | ACTEURS IMPLIQUÉS |
|---------------------------|---|
| Porteurs du modèle | Administration régionale de Yalova et Association Forêt Modèle de Yalova |
| Bénéficiaires | Riverains, associations sectorielles, associations locales, conseils, administration régionale, administration locale, collectivités territoriales |
| Partenaires politiques | Administration provinciale spéciale, municipalité de Yalova, Direction nationale de formation provinciale |
| Partenaires techniques | Association Forêt Modèle de Yalova - Direction du district forestier, Direction provinciale de l'agriculture, Direction provinciale de la Culture et Direction provinciale du Tourisme, coopératives forestières |
| Partenaires financiers | Union européenne, Agence de développement Marmara Orientale, PNUD, FAO, Banque mondiale, TÜBITAK, fonds KOSGEB, fonds nationaux, cotisations des associés |
| Partenaires scientifiques | Université de Yalova, Institut de recherche horticole Ataturk, institut de recherche forestière d' Aeagean, Université forestière de Düzce, Institut de recherche sur le peuplier et les essences à croissance rapide d'Izmit |

Structure de gouvernance

L'organe essentiel de gouvernance et représentant légal de la Forêt Modèle de Yalova, est, comme pour la Forêt Modèle d'Urbión, l'Association Forêt Modèle de Yalova (AFMY). C'est une organisation non gouvernementale mise en place pour assurer la participation et la collaboration active des parties prenantes. Elle inclut plus de 40 partenaires, représente les différents acteurs concernés par la gestion durable du territoire et autorise les adhésions individuelles volontaires. Les structures de gouvernance de l'Association sont similaires à celles de l'Association Forêt Modèle d'Urbión (une Assemblée générale et une Assemblée directrice) mais les Commissions de travail sont orientées vers des thématiques ayant des dimensions scientifiques et techniques plus marquées.

L'AFMY entretient une relation de proximité avec les multiples acteurs du territoire. Les forêts appartenant à l'État, l'Association, bien qu'indépendante, est structurée en conformité avec les lois et coopère très étroitement avec le Ministère de l'eau et de la forêt et avec la Direction générale des forêts de Turquie. Par ailleurs, les administrations provinciales et le secteur privé, en particulier la Chambre de commerce et l'Association industrielle de Yalova, ont apporté un soutien administratif et technique important à la création de la Forêt Modèle. L'AFMY constitue une plateforme pluri-acteurs qui facilite la mobilisation des ressources nécessaires à la gestion durable des ressources naturelles. Elle dispose d'un Plan stratégique, élaboré selon un processus participatif ayant impliqué tous les partenaires. Ils ont ainsi défini, par consensus, les objectifs stratégiques et les activités à mener.

Organes et mécanismes de participation

La participation à la création et au développement de la Forêt Modèle de Yalova s'effectue principalement à travers les groupes de travail scientifiques/techniques volontaires qui soutiennent l'exécution des actions du Plan stratégique. Huit groupes ont été constitués, qui travaillent notamment sur les plantes aromatiques et médicinales, les champignons, le tourisme rural, les fruits sauvages et l'apiculture.

Communication, sensibilisation du public et renforcement des capacités des acteurs

L'AFMY partage les informations par le biais de magazines, de journaux, de la télévision, de Facebook et du site internet de la Direction générale des forêts et de l'Association. L'Association améliore de manière continue sa connexion avec le Réseau méditerranéen des Forêts Modèles, le Réseau international des Forêts Modèles et les autres Forêts Modèles, afin de faciliter le partage et les échanges d'expériences et de savoir-faire.

De plus, l'AFMY consolide son identité par le biais d'activités et matériels de communication/divulgateion (p. ex. notes de presse), son site internet, etc. Elle collabore avec des institutions internationales et nationales dans des programmes de recherche et développement. La majeure partie des activités fait intervenir la participation des différents secteurs de la société civile. Afin d'améliorer l'efficacité de cette participation, diverses activités sont organisées pour renforcer les capacités techniques, économiques, juridiques, etc. des acteurs locaux, dont des formations pour la prévention et la lutte contre les feux de forêt, la conservation de la biodiversité et les techniques durables de ramassage de champignons. L'AFMY promeut également la participation volontaire des organisations de la société civile visant à la gestion durable du territoire. Un exemple est la création d'une plateforme participative de suivi et de prévention de la coupe illégale de bois. Par ailleurs, certains partenaires de l'AFMY sont impliqués dans la préparation de propositions de modifications de la législation actuelle, ce qui renforce l'impact des actions menées.

L'Association s'efforce d'offrir à la société des alternatives économiques viables, par exemple dans le cadre d'un projet visant la conception de routes et itinéraires pour développer l'écotourisme, ou d'une étude de faisabilité pour l'installation d'une station thermale combinant la thérapie, l'aventure et l'éducation. L'AFMY promeut et favorise la recherche, et

bénéficie de la participation très active des partenaires scientifiques, l'objectif étant de fournir des solutions concrètes et robustes aux problèmes liés à la gestion durable du territoire. Sept centres de recherche et universités, dont l'activité principale est la recherche mais aussi la formation sur la protection des forêts et le développement institutionnel, y participent.

Mécanismes de transparence

Les conclusions de la commission de contrôle et les comptes rendus généraux sont mis à disposition du public. Les réunions sont ouvertes à tous les acteurs désireux d'y participer.

Mécanismes de suivi et évaluation

L'AFMY dispose de deux structures spécifiques pour le suivi et l'évaluation des actions :

- **Le Comité d'évaluation du projet** : il évalue les projets et les activités qui sont préparés par les groupes de travail et informe le conseil d'administration des résultats. Il est composé de membres de l'Assemblée générale et d'experts choisis par le Conseil d'administration.
- **La Commission de suivi** : elle réalise des audits selon les principes et procédures énoncés dans le règlement de l'Association, au minimum tous les ans. Elle est composée de trois membres permanents élus par l'Assemblée générale. Elle doit observer et évaluer, entre autres, le processus de mise en œuvre du Plan stratégique. Le suivi se base sur des analyses économiques de coûts et bénéfiques, des analyses de la mise en œuvre des activités proposées et sur l'analyse d'informations collectées par d'autres méthodes (p. ex., des enquêtes). Ces informations sont discutées lors des réunions et des ateliers d'évaluation. Les conclusions sont publiées chaque année.

Forces de l'initiative et enseignements

- L'initiative Forêt Modèle de Yalova promeut la participation de tous les partenaires de l'Association (il y en a plus de 80), en encourageant spécialement la participation de nouveaux membres, qui peuvent se joindre à l'Association en tant qu'association/institution ou à titre individuel.
- La participation des acteurs concernés dans les groupes de travail aide à développer leur expérience et leurs capacités sur des thématiques concrètes ainsi que dans le domaine de la gestion de projets (p. ex., la rédaction de projets, préparation de budgets, etc.).
- La recherche est très présente et joue un rôle important dans l'initiative, permettant d'apporter des solutions scientifiquement fondées à des problématiques concrètes de conservation et gestion des ressources naturelles.
- L'Association est très active et, bien qu'étant jeune, elle s'est d'ores et déjà engagée dans de multiples activités et projets, en passant d'une approche orientée principalement vers la forêt, à une approche intégrant les intérêts économiques et sociaux du territoire. La Forêt Modèle de Yalova a su mobiliser très efficacement de nouveaux partenaires dans les démarches et a pu créer une vision commune au sein des populations autour de la gestion de la forêt.

Faiblesses de l'initiative

- La complexité du processus participatif, liée à l'implication d'un grand nombre de partenaires et à l'hétérogénéité des intérêts en jeu, est telle que l'atteinte d'accords et consensus est délicate.
- Cette complexité dans la mise en œuvre de la participation induit des coûts relativement élevés.

6.1.2 La Charte forestière de territoire

6.1.2.1 Caractéristiques générales de l'initiative

Site internet : <http://portail.fncofor.fr/afficherAccueilSite.do?idRubrique=166>

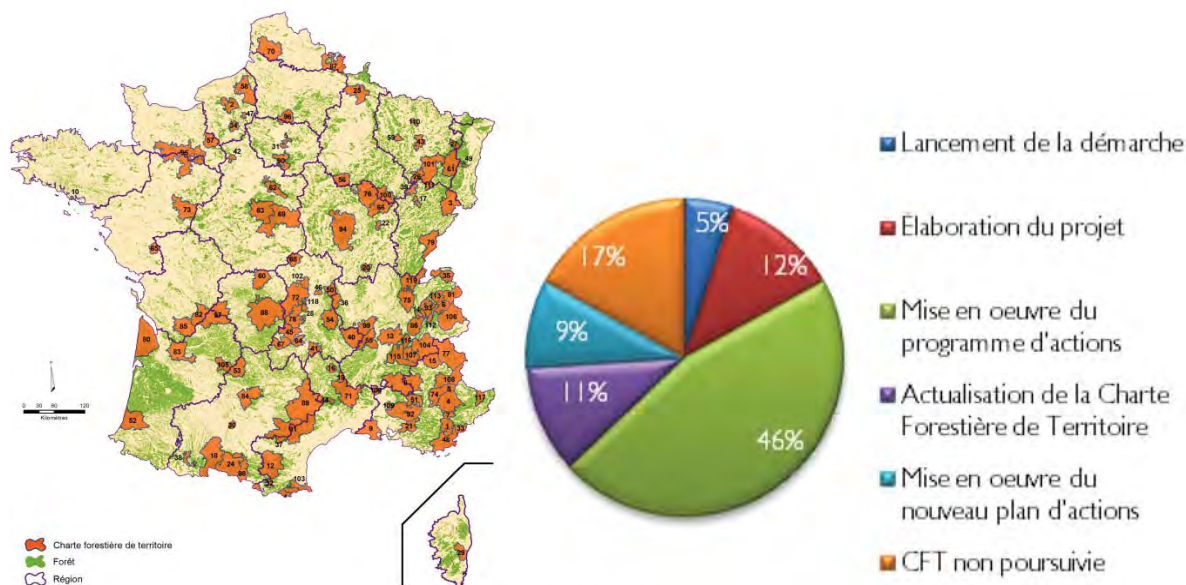
Localisation : France

Année de création : 2001

Temps de préparation : environ 2 ans.

Chiffres clés : initiative spécifique à la France. En 2013, on recense en France 133 Chartes forestières de territoire (CFT) représentant au total une superficie de 11,7 millions d'hectares (21 % du territoire métropolitain), une superficie forestière de 4,79 millions d'hectares (31 % de la forêt métropolitaine) avec plus de 6 000 communes concernées par la démarche. Leur état d'avancement varie (Figure 9). D'autres pays s'inspirent de la Charte forestière de territoire pour développer les espaces forestiers de leurs territoires, tel que le Maroc pour l'aménagement du site de Bouhachem.

Figure 9. Carte de localisation et état d'avancement des Chartes forestière de territoire en France en 2013



Source : Réseau national des Chartes forestières de territoire – FNCOFOR, 2012 et 2013

Sources de financement : les Chartes forestières de territoire financent leurs actions grâce à des subventions publiques européennes, nationales, régionales et départementales. Les structures porteuses s'autofinancent en fonction de leurs statuts, à hauteur de 20 % pour les collectivités publiques et de 5 % pour les associations.

Objectifs : une Charte forestière de territoire est une initiative visant à susciter une réflexion au niveau d'un territoire pertinent, pour y analyser la place de la forêt et du bois, et à élaborer un projet partagé faisant de la forêt et du bois un atout de développement local.

Portée territoriale : la superficie couverte par une Charte forestière de territoire peut être très variable, fluctuant entre 1 000 et 32 000 ha.

Dans les faits, les périmètres des Chartes forestières de territoire correspondent le plus souvent à ceux couverts par les structures qui en assurent le portage (Figure 10).

Figure 10. Les structures porteuses des Chartes forestières de territoire en France en 2013



Source : Réseau national des Chartes forestières de territoire – FNCOFOR, 2013

Acteurs impliqués : les Chartes forestières de territoire incluent tous les acteurs liés aux espaces forestiers. Parmi ces acteurs on compte des communes, des communautés de communes, des communautés d'agglomérations, des pays, des parcs naturels régionaux, les propriétaires forestiers et gestionnaires, l'état et ses services déconcentrés, les conseillers régionaux et généraux, les chambres d'agriculture, les interprofessions en lien avec la forêt et la filière bois, les agriculteurs en lien avec la forêt (p. ex., apiculteurs, éleveurs), les associations environnementales (p. ex., de défense, de sensibilisation et d'éducation), les représentants des usagers des espaces forestiers (p. ex., associations de randonneurs, de véhicules tout terrain, de citoyens).

6.1.2.2 Contexte et problématique

La gestion durable des forêts doit répondre aux attentes actuelles et futures de la société. Elle ne peut se concrétiser territorialement que par une concertation de l'ensemble des acteurs des territoires forestiers. Instauré par la loi française d'orientation forestière du 9 juillet 2001, l'outil Charte forestière permet de placer la forêt au cœur des stratégies locales de développement des territoires, à travers la détermination d'enjeux et la mise en œuvre d'un plan d'actions concerté sur un territoire cohérent. Cet outil a vocation à s'adapter aux territoires concernés, à travers une démarche volontaire des élus et acteurs locaux. Cette méthode de construction favorise ainsi les partenariats et permet d'apporter un outil d'aide à la décision se voulant évolutif.

La Charte forestière de territoire répond ainsi à plusieurs des objectifs suivants :

- Garantir la satisfaction des demandes environnementales ou sociales particulières concernant la gestion des forêts et des espaces naturels,
- Contribuer à l'emploi et au développement local des territoires,
- Renforcer la compétitivité des filières de production,
- Favoriser le regroupement des propriétaires forestiers sur le plan technique et économique,
- Contribuer à la gestion durable du territoire et de ses ressources.

6.1.2.3 Processus de mise en œuvre

Les collectivités portent politiquement la démarche et un élu référent de la démarche est désigné. Les Communes forestières, animatrices du réseau des Chartes forestières de territoire depuis la création de l'outil, définissent quatre grandes phases pour la création, la mise en œuvre et le renouvellement des Chartes :

1. État des lieux - Diagnostic

L'élaboration d'une Charte forestière de territoire suppose la construction d'un diagnostic de la forêt, de son économie, de son développement sur le territoire, complété d'une analyse permettant de dégager les enjeux du territoire sur ces thématiques. Bien qu'étant un prérequis, et au-delà de cet état des lieux exhaustif, celui-ci devrait savoir être prospectif et être réalisé de façon concertée, l'objectif étant de dégager les forces et faiblesses du territoire forestier, selon différents points de vue, sur les liens entre la forêt, les filières, les interfaces existantes, etc.

2. Construction concertée du programme stratégique d'actions

Le projet stratégique se construit en collaboration avec les acteurs du territoire et repose sur différentes instances de concertation :

- Comités de pilotage constitués de l'ensemble des acteurs mobilisés autour de la thématique forêt,
- Ateliers de travail thématiques,
- Comité restreint avec les seuls élus du territoire afin de prioriser les actions à mettre en œuvre,
- Rencontre avec l'ensemble des financeurs afin de réaliser une présentation du projet stratégique.

À partir du diagnostic, une phase de concertation est initiée afin de définir les orientations stratégiques et les actions opérationnelles à mener. Ces actions sont présentées sous forme de fiches-actions et portées à connaissance du Comité de pilotage afin d'assurer la cohérence avec les attentes de l'ensemble des acteurs du territoire. Le contenu des fiches-action est généralement le suivant : rappel des enjeux, orientations, objectifs, actions, contexte, territoire concerné, cibles, porteur, partenaires, articulation avec les dispositifs existants, coût, financements potentiels, critères d'évaluation, échéancier. Les acteurs sont fortement incités à proposer et produire eux-mêmes les fiches-actions afin de les impliquer un maximum dans la réalisation d'actions concrètes sur le territoire et dans la vie de la Charte forestière de territoire.

3. Mise en œuvre du programme d'actions

Signé pour une durée de 5 ans et construit en lien avec les priorités locales identifiées lors du diagnostic, le programme d'actions est mis en œuvre de façon concertée avec l'ensemble des acteurs du territoire.

4. Le renouvellement

Le renouvellement de la Charte forestière de territoire est conditionné à une évaluation complète de la démarche. Cette évaluation, accompagnée par le réseau des Chartes forestières de territoire, s'appuie sur des outils existants et notamment au niveau qualitatif sur le « Guide méthodologique de l'évaluation locale des Chartes forestières de territoire » (Fédération nationale des communes forestières) et au niveau quantitatif sur l'outil de suivi évaluation interactif, basé sur des indicateurs construits en concertation avec les territoires de Chartes forestières de territoire, les réseaux régionaux et la Fédération nationale des communes forestières.

6.1.2.4 Cas d'étude : Charte Forestière de la Suberaie des Albères et des Aspres

Caractéristiques générales de l'initiative

Site internet : <http://territoiresforestiers-languedocroussillon.eu/territoires-forestiers.php?NoIDT=2>

Localisation : Massif des Aspres et des Albères, département des Pyrénées Orientales, France

Superficie concernée : 16 000 ha

Année de création : 2003

Objectifs : les principaux objectifs de la Charte de la Suberaie des Albères et des Aspres sont : 1) Le développement économique de la filière bois ; 2) La protection contre les risques naturels, 3) L'aménagement et la valorisation de la multifonctionnalité du territoire, 4) La protection et la conservation de l'environnement et du paysage, et 5) La protection du patrimoine culturel.

Acteurs impliqués : les principaux acteurs impliqués sont présentés dans le Tableau 9.

Tableau 9. Acteurs impliqués dans la Charte forestière de territoire de la Suberaie des Aspres et des Albères

| TYPE D'IMPLICATION | ACTEURS IMPLIQUÉS |
|---------------------------|--|
| Porteurs du modèle | Pays Pyrénées Méditerranée |
| Bénéficiaires | Habitants locaux, propriétaires privés, collectivités locales, associations locales |
| Partenaires politiques | Conseil général, Conseil régional, État, Europe |
| Partenaires techniques | Union régionale des Communes forestières du Languedoc-Roussillon Fédération nationale des communes forestières du Languedoc-Roussillon Fédération nationale des transformateurs du liège Chambre d'agriculture des Pyrénées-Orientales Chambre de commerce et d'industrie des Pyrénées-Orientales Chambre de métiers des Pyrénées-Orientales Comité départemental du tourisme des Pyrénées-Orientales Centre régional de la propriété forestière du Languedoc-Roussillon Coopérative forestière Pyrénées Roussillon Institut méditerranéen du liège Office national des forêts Service départemental d'incendies et de secours Association Initiation à la Forêt Association Bois énergie 66 Fédération départementale de chasse Syndicat des propriétaires forestiers et sylviculteurs des Pyrénées-Orientales Direction départementale de la jeunesse et des sports Syndicat intercommunal de protection du Massif des Aspres Syndicat intercommunal à vocation unique des Albères Syndicat de gestion et d'aménagement du Tech |
| Partenaires financiers | Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt Direction régionale de l'environnement, Direction départementale des Territoires (ex Direction départementale de l'agriculture et de la forêt) |
| Partenaires scientifiques | Non précisés |

Structure de gouvernance

La structure de gouvernance de la Charte de la Suberaie des Aspres et des Albères comprend les éléments suivants :

- **Le Comité de pilotage** : il est constitué par tous les acteurs du territoire impliqués dans la Charte forestière de territoire (Tableau 9).
- **Le Comité des élus** : Il réunit les élus du territoire compris dans la Charte forestière de territoire. Il est constitué d'un représentant par commune. Ce comité porte politiquement la démarche et a un rôle de surveillance (p. ex., il vérifie que les actions soient cohérentes avec la politique forestière du territoire). Il prépare par exemple le contenu des réunions du Comité de pilotage. Un élu référent (ou président de la démarche) est désigné au sein de ce comité pour représenter politiquement la démarche. Il préside aussi les réunions du Comité de pilotage.
- **Le Comité technique** : il réunit un nombre d'acteurs plus restreint, qui ont pour tâche de déterminer les éléments précis de discussion du Comité de pilotage. Les élus et techniciens sont représentés. Selon les orientations du Comité de pilotage, des Comités techniques sont organisés pour définir les actions et leurs contenus. Ces comités sont mis en place pour répondre à des enjeux locaux, les thématiques abordées sont donc spécifiques au territoire.

Ce travail collectif permet de mutualiser les actions nécessaires au développement du territoire. Par exemple, la création d'une desserte forestière peut aussi avoir un rôle de protection des forêts contre les incendies.

- **Les Groupes de travail** : ils organisent, selon les besoins, des réunions thématiques pour répondre à des problèmes spécifiques.
- **L'Animateur** : il orchestre la réflexion collective et élabore les différents documents constitutifs de la charte (état des lieux/diagnostic, rapport, plan d'action, etc.) ; il anime les commissions thématiques et s'assure de la participation de l'ensemble des acteurs locaux et des partenaires techniques et financiers ; il aide à définir à moyen et long terme les orientations et les stratégies visant à répondre aux enjeux de développement du territoire forestier ainsi que les programmes d'actions ; il rédige, au côté des acteurs, les fiches-actions et les propositions de conventions entre les financeurs ; il réalise des actions de communication, sensibilisation ; il recherche des financements et monte des dossiers ; il assure le secrétariat et l'animation du comité de suivi, du comité de pilotage et du comité technique.

Organes et mécanismes de participation

Selon les phases du projet, la participation des acteurs du territoire s'effectue à travers des structures de gouvernance spécifiques. Le nombre de réunions diffère en fonction du territoire et de l'état d'avancement de la Charte forestière de territoire :

- **En phase d'émergence du projet** : des réunions spécifiques pour les élus et autres acteurs du territoire sont organisées pour définir, en concertation, un périmètre et un cahier des charges du projet.
- **En phase d'élaboration du projet** : cette phase, qui dure environ 2 ans, permet d'élaborer un plan d'actions opérationnel en concertation avec les acteurs. Pour cela, un diagnostic territorial est réalisé. Il comprend des éléments cartographiques, bibliographiques et une enquête qui permet d'identifier les enjeux du territoire. Le Comité de pilotage se réunit aux trois étapes clés de la phase d'élaboration : au début, pour le lancement de la démarche ; après avoir défini les orientations, pour valider le diagnostic et les orientations ; à la fin de la phase, pour assurer la validation du plan d'actions et débiter la phase de mise en œuvre.
- **En phase de mise en œuvre du programme d'actions** : cette phase se réalise avec l'aide de l'animateur, acteur indispensable à la bonne mise en œuvre des actions. Le Comité de pilotage suit annuellement le déroulement du programme d'actions. Il réévalue le plan d'actions notamment en fonction des évolutions du territoire. Le Comité des élus et/ou le comité technique se réunit avant le Comité de pilotage pour en proposer le contenu : bilan des actions réalisées, actions à mener, financements.

Communication, sensibilisation du public et renforcement des capacités des acteurs

Il n'y a pas de stratégie de communication définie en tant que telle. Cependant, la Charte forestière de territoire participe à des manifestations selon les opportunités. À titre d'exemple, la 4^e Rencontre nationale des Chartes forestières de territoire s'est tenue du 8 au 10 février 2013 sur le territoire de la Charte forestière de territoire de la Subériaie.

La Charte forestière de territoire valorise ses actions par exemple en participant à la réalisation de deux catalogues des actions des Chartes forestières de territoire, l'un à l'échelle départementale et l'autre, à paraître en 2013, à l'échelle régionale.

Les Chartes forestières de territoire peuvent bénéficier d'un espace d'échanges, de discussions et de partages d'expériences pour améliorer les actions menées sur leur propre territoire en participant aux réseaux nationaux et réseaux régionaux des Chartes. À titre d'exemple, le réseau régional des Chartes forestières de territoire du Languedoc-Roussillon, animé par les Communes forestières du Languedoc-Roussillon, a notamment pour mission d'organiser :

- **Des rencontres d'animateurs** : des rencontres thématiques, environ 4 fois par an en fonction de la demande des animateurs, pour échanger sur des problématiques communes.
- **Des rencontres d'élus** : une rencontre des élus référents des Chartes forestières de territoire est organisée une fois par an en vue de leur fournir des éléments de contexte et de décision leur permettant d'optimiser leur stratégie forestière de territoire.
- **Des échanges d'information** : au-delà de ces rencontres, le partage d'expériences et l'échange d'informations est facilité entre les animateurs, notamment *via* le développement et l'animation d'un groupe de discussion par courriel et par le biais du site internet des territoires du Languedoc-Roussillon.
- **Des journées de sensibilisation territorialisées** : pour répondre à une problématique identifiée sur un territoire, des journées de visites sur d'autres territoires ayant (ou ayant eu) la même problématique sont organisées afin d'échanger entre élus et entre partenaires techniques. Le principe est de partir d'un projet porté par des acteurs et d'apporter des compléments, des retours d'expériences par rapport à ce projet bien précis.

Mécanismes de transparence

À travers une réunion annuelle du Comité de pilotage, la Charte forestière de territoire expose à l'ensemble des acteurs du territoire le bilan des actions passées et les actions à venir. L'interface internet Eval CFT (Ensemble pour valoriser les actions locales des Chartes forestières de territoire) permet au grand public d'accéder à des chiffres clés des Chartes au niveau national, régional et local.

Mécanismes de suivi et évaluation

Le Comité de pilotage et le Comité des élus ont un rôle de suivi et évaluation. Lors de la phase de mise en œuvre de la Charte forestière de territoire, ils se réunissent une fois par an pour faire un bilan des actions passées et définir les actions à venir menées sur le territoire dans le cadre de la charte.

Après plus de 10 ans de mise en œuvre des Chartes forestières de territoire, une évaluation des résultats est indispensable. Fort de ce constat, depuis 2010, le réseau national des Chartes forestières de territoire, en partenariat avec les Unions régionales des communes forestières, s'est investi pour élaborer et mettre en place des pratiques et des outils de suivi-évaluation à disposition des animateurs. Des chartes pilotes, telle que celle de la Suberaie des Aspres et des Albères, ont participé à l'élaboration de ces pratiques et aux tests de ces outils.

Les objectifs de ces pratiques et outils sont : 1) Favoriser l'évaluation locale des Chartes forestières de territoire et leur permettre de disposer d'un même référentiel (en particulier les mêmes indicateurs), et donc d'avoir des « repères » pour définir leurs objectifs et apprécier leurs résultats ; 2) Partager et discuter des données recueillies en région et au niveau national, pour nourrir les échanges et les travaux portés dans le cadre de la mise en réseau des Chartes forestières de territoire.

Cette réflexion permet aujourd'hui de disposer d'une « boîte à outils » qui tient compte autant que possible de la diversité des Chartes forestières de territoire. Elle a été conçue de façon à ce que chaque Charte forestière de territoire puisse s'y référer, quel que soit son contexte territorial et forestier, son état d'avancement, ses modalités de démarche participative, sa stratégie et le contenu de son programme d'actions. Elle est composée de deux supports complémentaires et indissociables : 1) Un guide méthodologique qui introduit le concept et la pratique de l'évaluation de projets locaux, avec des conseils pratiques pour suivre et évaluer une Charte forestière de territoire. 2) Un outil d'évaluation en ligne, EVAL CFT, à destination des animateurs, qui permet un suivi des actions menées et de l'avancement de la charte à partir d'indicateurs précis.

Figure 11. L'outil d'évaluation en ligne des Chartes forestières de territoire - EVAL CFT



Source : <http://chartes.communesforestieres.org>

Les animateurs des Chartes forestières de territoire disposent d'un accès privé à Eval CFT leur donnant la possibilité de :

- **Saisir les données** : cet espace leur permet de rentrer les actions menées dans le cadre de la Charte qu'ils animent et de renseigner des indicateurs nationaux et régionaux de contexte, de réalisation et de résultat pour chaque action, en fonction des thématiques.

- Consulter les données.
- **Exporter les données** sous format Excel pour réaliser des traitements statistiques et générer des graphiques illustratifs.

Afin de pouvoir effectuer un suivi régulier des Chartes, cet outil a vocation à être renseigné chaque année par les animateurs. Dès lors qu'une action est validée en Comité de pilotage, elle peut être incorporée dans Eval CFT.

Forces de l'initiative et enseignements

- La Charte forestière de territoire fournit un espace de concertation, d'échanges et de réflexions permettant de créer du lien entre les acteurs du territoire, de les mobiliser autour de la thématique de la forêt et de renforcer leurs connaissances et capacités. Elle facilite ainsi l'établissement d'un cadre de référence pour le territoire.
- Elle aide les acteurs à s'approprier les enjeux de l'ensemble des acteurs présents sur le territoire et permet de formaliser, hiérarchiser et mettre en cohérence les demandes économiques, sociales et environnementales concernant la forêt, souvent diffuses, voire contradictoires, en privilégiant celles qui sont financièrement réalistes et acceptables par tous.
- Elle permet de réaliser des actions concrètes, cohérentes et structurantes pour le territoire, de mutualiser les ressources pour l'exécution des actions et facilite la mobilisation des financements et des aides aux investissements forestiers et aux projets d'aménagements.
- L'initiative contribue à améliorer la compétitivité de l'ensemble de la filière forêt – bois.
- Ses nouveaux outils de suivi-évaluation permettent d'ajuster le projet aux besoins du territoire dans un contexte évoluant rapidement.
- Le choix du périmètre est crucial et doit être orienté par le portage politique (élus locaux), les problématiques prioritaires identifiées (elles déterminent l'échelon d'intervention le plus approprié) et la capacité du territoire à porter la Charte (compétences et moyens humains et financiers pour assurer le pilotage et l'animation).
- L'animateur, présent sur le territoire, joue un rôle prépondérant dans le succès des démarches, en stimulant la réflexion collective, animant les commissions thématiques, motivant les acteurs.

Faiblesses de l'initiative

- L'efficacité de la Charte forestière de territoire peut se voir diminuée par le manque de volonté politique, l'absence d'un Comité de pilotage qui permette d'impliquer les principaux partenaires depuis la conception de la Charte jusqu'à sa mise en œuvre, une animation peu développée ou inappropriée, et l'absence de suivi et d'évaluation.
- L'obtention de consensus pour la mise en œuvre de l'outil représente une difficulté d'autant plus importante que le nombre de parties prenantes et la diversité de leurs intérêts sont élevés.
- En l'absence de financements spécifiques pour l'animation et la réalisation des actions inscrites dans le plan d'actions, la recherche de fonds devient une préoccupation constante.

6.1.3 Les Forêts communautaires

6.1.3.1 Caractéristiques générales de l'initiative

Nom : le terme Forêt communautaire (*Community forests*) est ici considéré au sens large. Il fait référence à la fois aux Forêts communautaires désignées officiellement et initiatives de foresterie communautaire (plus récentes) dans le cadre du programme « *Community Forest Programme – CFP* » lancé en 1989, ainsi qu'aux forêts gérées de manière communautaire en dehors de ce programme, appelées Bois communautaires (*Community Woodlands*) en Grande Bretagne.

Sites internet : *Community Forests* (Angleterre) – <http://www.communityforest.org.uk> ; *Woodland Trust* (Grande Bretagne) – <http://www.woodlandtrust.org.uk> ; *Community woodlands* (Écosse) – <http://www.communitywoods.org> ; *Llais y Goedwig* (Pays de Galles) – <http://llaisgoedwig.org.uk>

Localisation : Grande Bretagne (Angleterre, Écosse et Pays de Galles).

Année de création : 1990

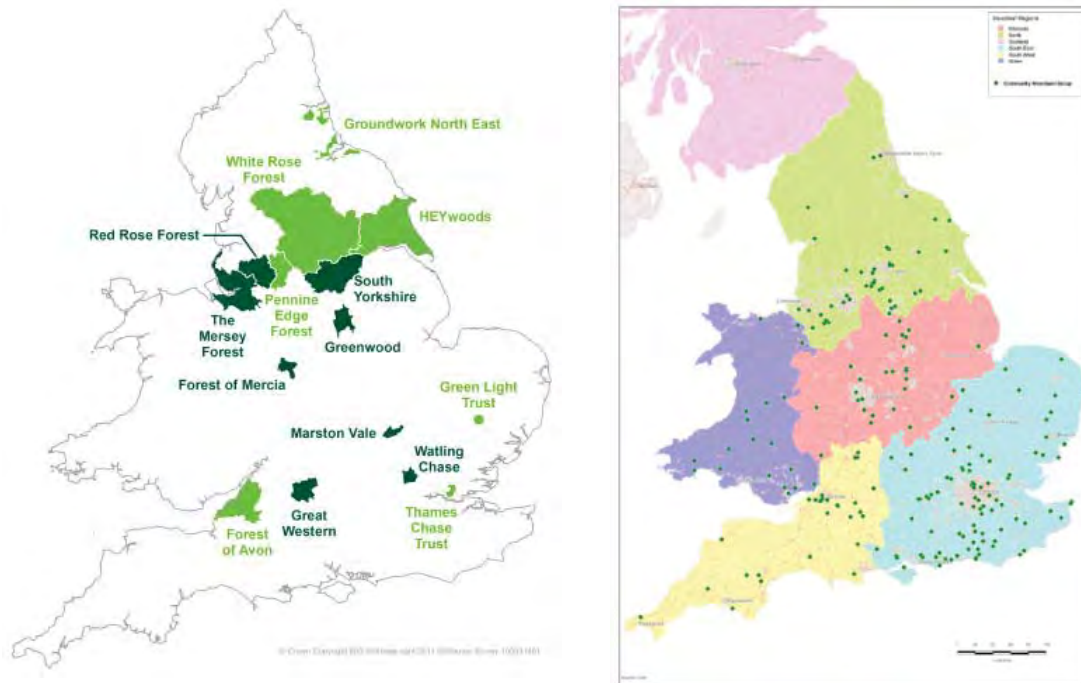
Temps de préparation : variable en fonction de la dynamique des groupes et des ressources disponibles.

Chiffres clés : on compte actuellement 8 Forêts communautaires désignées officiellement (Figure 12), 7 initiatives de foresterie communautaire en Angleterre et plus de 700 Forêts communautaires au sens large en Grande Bretagne, dont 300 en Angleterre, 250 en Écosse et 150 au Pays de Galles (Pollard & Tidey, 2009 ; Lawrence & Molteno, 2012). Leur superficie fluctue entre 1 ha et 110 000 ha. En Grande Bretagne, sur une superficie forestière totale de 2,9 millions d'ha, 35 % sont de propriété publique gouvernementale (gérée par la *Forestry Commission*), 44 % de propriété privée individuelle, le reste (21 %) étant de propriété publique, hors *Forestry Commission* (autorités locales et autres) ou privée (entreprises, ONG, associations, etc.).

Figure 12. Les 8 Forêts communautaires et 7 initiatives de foresterie communautaire désignées en Grande Bretagne

Dans le programme national des forêts communautaires

Autres forêts communautaires non désignées



Source : www.communityforest.org.uk et www.woodland-trust.org.uk

Sources de financement : très variables selon les cas. Les groupes communautaires financent leurs actions grâce à des subventions publiques nationales et européennes, des apports privés (dons, sponsors), des prêts, les cotisations des membres, la vente de produits forestiers, etc.

Objectifs : les Forêts communautaires désignées officiellement sont situées en zones périurbaines et, à l'origine, les enjeux étaient essentiellement paysagés et récréatifs. Ils se sont ensuite diversifiés pour incorporer des aspects socio-économiques et de conservation de la biodiversité. Les Bois communautaires sont quant à eux situés en zones périurbaines et rurales, et ont des objectifs multiples et très variables, visant au développement économique (usage du bois et des produits non ligneux), à la conservation de la biodiversité et du paysage, et à fournir des espaces de loisirs aux populations locales. L'approche augmente la confiance et la cohésion des communautés.

Portée territoriale : les initiatives sont locales, mais des organismes fédérateurs existent à échelle nationale, en Angleterre, Écosse et au Pays de Galles.

Acteurs impliqués : les principaux acteurs impliqués sont présentés dans le Tableau 10.

Tableau 10. Acteurs impliqués dans les initiatives de foresterie communautaire en Grande Bretagne

| TYPE D'IMPLICATION | ACTEURS IMPLIQUÉS |
|---------------------------|--|
| Porteurs de la démarche | Gouvernement, p. ex., <i>Forestry Commission</i> des pays, <i>Natural England</i> , <i>Scottish Natural Heritage</i> , etc. Organisations à but non lucratif, p. ex., <i>Woodland Trust</i> Communautés locales (voisins ou groupes d'intérêts) structurées en associations, entreprises sociales, co-entreprises, coopératives, etc. |
| Bénéficiaires | Communautés locales, autorités locales, agences nationales, État, touristes, propriétaires privés ou publics ou associations de propriétaires, gestionnaires, agriculteurs et groupements agricoles, fermes communautaires, entreprises, chambre de commerce, associations de résidents, clubs de sports et loisirs, associations de défense de la faune et flore, associations de parents, enseignants, femmes, enfants, personnes handicapées, groupes religieux, etc. |
| Partenaires politiques | Autorités locales, partenaires locaux, régionaux et nationaux |
| Partenaires techniques | Entreprises forestières, consultants externes |
| Partenaires financiers | Gouvernement, <i>Forestry Commission UK</i> , <i>Natural England</i> , Commission européenne, associations caritatives, membres cotisants, sponsors, etc. |
| Partenaires scientifiques | Universités, <i>Forestry Research</i> (financé par la <i>Forestry Commission</i>) |

6.1.3.2 Contexte et problématique

Le concept de forêt communautaire est né en Asie il y a plusieurs décades et, à l'origine, il était associé au développement rural et aux pays en voie de développement. Cependant, de nombreux autres pays utilisent désormais cette approche et la propriété et gestion communautaires occupent des rôles de plus en plus importants mondialement (FAO, 2010). De manière générale, les communautés et les forêts (privées ou publiques) sont liées par des règles plus ou moins élaborées et rigides de prise de décision et d'utilisation, qui dépendent de l'organisation de la communauté, des connaissances, de la culture, des relations de pouvoir, des organisations externes, politiques, processus d'apprentissage, etc.

La foresterie communautaire fait référence à une composante de la foresterie participative, se focalisant sur les communautés locales comme acteur principal assurant la pérennité de la gestion forestière, la foresterie participative faisant référence aux processus et mécanismes qui permettent aux personnes qui sont directement concernées par l'utilisation des ressources forestières de participer aux prises de décision concernant tous les aspects de la gestion des forêts, allant de l'aménagement des ressources à la formulation et la mise en œuvre des cadres institutionnels.

En Grande Bretagne, le concept de forêt communautaire est apparu à la fin des années 1980 à l'initiative du Programme¹ *Community Forest Programme* (CFP) initié en 1989 par la *Countryside Commission* (CC), agence gouvernementale en charge des aspects d'accès et de paysage du monde rural, en collaboration avec la *Forestry Commission*, le Département du Gouvernement responsable de la gestion et de la protection des forêts. Les forêts communautaires créées dans le cadre de ce Programme, au nombre de douze initialement et de huit actuellement, concernent des zones périurbaines et sont des partenariats entre les autorités locales et des partenaires locaux, régionaux et nationaux, y compris la *Forestry Commission* et *Natural England*, avec une vision partagée à 30 ans. Leur gestion est encadrée par des plans forestiers approuvés par le Gouvernement (Lawrence & Molteno, 2012).

Ces forêts ont pour objectif principal la création de réseaux d'espaces multifonctionnels et l'amélioration et la valorisation du paysage des franges urbaines (restauration de fragments, création d'habitats, etc.), et de leur environnement économique et social (emploi, diversification rurale, éducation, loisirs, santé, etc.) (Lawrence *et al.*, 2009 ; Pollard & Tidey, 2009 ; Lawrence & Molteno, 2012). Depuis les années 2000, des dimensions supplémentaires ont été incorporées, p. ex., l'inclusion sociale, la justice environnementale, la lutte et l'adaptation au changement climatique ainsi que les infrastructures vertes. Cette initiative a permis la plantation de milliers d'arbres, d'améliorer la qualité de la gestion des forêts, d'augmenter leurs bénéfices pour la santé (relaxation, liens sociaux, interactions) et d'améliorer l'engagement, la participation et l'implication des acteurs territoriaux et citoyens dans la politique et la gestion des espaces boisés.

Les priorités de la foresterie en Grande Bretagne ont sensiblement évolué au cours des dernières décades : conservation écologique et conservation de la faune dans les années 1960, attachement au paysage et rejet des plantations artificielles dans les années 1970, introduction du concept de gestion communautaire à la fin des années 1980, et renforcement de la notion de provision de biens et services (p.ex. loisirs, biodiversité, régénération urbaine, etc.) à partir des années 2000 (Lawrence *et al.*, 2009).

Ceci s'est traduit par une extension du concept de forêt communautaire, qui a donné naissance à de multiples initiatives, qualifiées de « *community woodlands* » ou « *community forestry initiatives* », pour les distinguer des Forêts communautaires désignées officiellement. Afin de renforcer cette vision, en 1996, la *Forestry Commission* a publié un premier guide concernant l'implication active des communautés dans les activités de foresterie (FC, 1996) et, en 2011, un second guide comportant une description détaillée des outils participatifs mobilisables (FC, 2011). Dans ces documents, le terme « Forêt communautaire » fait référence à tout type de forêt gérée par des « groupes forestiers communautaires », définis comme des groupes prenant une part active dans la gestion de la forêt qu'ils possèdent, louent ou bien travaillent avec l'accord du propriétaire. Les objectifs spécifiques de gestion et le degré de contrôle de cette gestion par les groupes (groupes de voisins ou groupes d'intérêts) sont variables (Ambrose-Oji, 2013).

Les Forêts communautaires sont en général possédées par l'État, des propriétaires privés, des communautés ou entreprises sociales. Des mécanismes formels existent pour encadrer les droits d'usage et faciliter leur gestion, p. ex., la location de la forêt (crédit-bail), collaboration avec le propriétaire, accords écrits ou oraux, etc.

Durant les dernières décades, des changements importants ont eu lieu au Royaume-Uni en termes d'usage et de gouvernance des forêts, liés partiellement à des changements culturels et à la prise en compte grandissante de la « réalité sociale », à des changements dans la réalité économique (p. ex., diminution des prix du bois et des revenus de la foresterie) ainsi que dans les relations entre l'État et la société civile, et dans les relations de pouvoir. Ces dernières ayant fortement évolué et ayant été redéfinies, elles sont parfois difficiles à identifier clairement (Lawrence & Molteno, 2012).

¹ La vision du CFP est « de transformer les paysages les plus proches où vivent et travaillent les gens, afin de favoriser la régénération urbaine et rurale, et d'améliorer la santé, le bien-être et la qualité de vie des communautés locales ».

La tendance récente veut que les décisions soient prises à un niveau plus local et en tenant compte des contextes locaux. L'accent est mis sur l'identification des problèmes clés dus au manque de participation publique et de collaborations dans les activités forestières, à l'implication de partenaires multiples, et à l'implication des communautés. Cette nouvelle vision et les nouvelles approches qui en découlent exigent des réorganisations institutionnelles, la réévaluation de la distribution/répartition des ressources et un changement d'état d'esprit.

Traditionnellement, le principal objectif était la production industrielle de bois mais, de plus en plus, les populations attribuent aux forêts des valeurs intrinsèques qui vont au-delà de cette production et de sa valeur économique, renforçant le caractère « pluri-objectifs » de la foresterie moderne. En Écosse et au Pays de Galles, l'usage productif des forêts est plus marqué qu'en Angleterre. Toutefois, leur usage à des fins de récréation et d'éducation s'est également développé durant les dernières années. Les propriétaires et/ou gestionnaires forestiers promeuvent des changements dans les approches de gestion, orientés vers la gestion durable des forêts, avec le renforcement des collaborations et implications des acteurs des différents secteurs de la société. Ils facilitent et encouragent ainsi l'accès aux visiteurs, les activités de loisirs et de conservation (Weldon & Tabbush, 2004).

6.1.3.3 Processus de mise en œuvre

Les Forêts communautaires désignées officiellement ont été conçues en 1990 à l'initiative et sous les conditions du Programme pilote *Community Forest Programme*, avec une vision à 30 ans. Elles sont le résultat de partenariats entre les autorités locales et des individus et entités locaux, régionaux et nationaux, y compris la *Forestry Commission* et *Natural England*. Pour l'initiative du Bois communautaire il n'existe pas de mécanisme fixe, leur création pouvant prendre différentes formes, en fonction du groupe communautaire porteur et de ses objectifs. La création des Forêts communautaires est en général impulsée par : a) des approches guidées par des politiques visant à stimuler la régénération de zones offrant peu de bénéfices sociaux et environnementaux ; b) des approches menées par des communautés, motivées par des objectifs économiques, esthétiques, idéologiques, etc. ; c) des approches motivées par des objectifs de conservation, menées par des ONG désireuses d'interagir avec les communautés locales (Lawrence & Ambrose-Oji, 2010).

Lawrence et Ambrose-Oji (2010) proposent une typologie des Forêts communautaires comprenant cinq catégories :

1. **Régénération urbaine** : forêts se trouvant autour et dans les villes, de propriété souvent publique, créées à l'initiative de l'État, de groupes souvent informels ou parfois avec un accord formel de gestion,
2. **Ressources communautaires** : forêts achetées par des communautés géographiquement définies, avec un éventail d'objectifs incluant l'économie locale,
3. **Collaboration/partenariat économique** : forêts publiques gérées par des communautés géographiquement définies, conjointement avec la *Forestry Commission*,
4. **Lieu communautaire** : forêts en général plus petites, publiques (gouvernement local) ou privées, non possédées par des communautés. Le groupe communautaire regroupe des personnes concernées par leur environnement. Il s'implique plus dans la gestion que dans la planification. L'importance de la forêt réside dans le loisir et la conservation plutôt que dans l'activité économique,
5. **Styles de vie alternatifs** : forêts de tailles diverses, gérées par des groupes à la recherche de styles de vie alternatifs. Généralement, les groupes sont propriétaires de la forêt ou dépendent partiellement d'elle d'un point de vue économique. Elles peuvent, ou non, être structurées en organisations formelles.

6.1.3.4 Structure de gouvernance

Les Forêts communautaires sont administrées par le biais de structures plus ou moins formelles et variables, p. ex., les institutions caritatives, entreprises à but non lucratif (les bénéficiaires sont investis dans la gestion), entreprises sociales, sociétés à responsabilité limitée, sociétés industrielles, coopératives de travailleurs et associations avec droit de vote et mécanismes de prise de décisions. La forme adoptée dépend principalement des objectifs, des besoins et des capacités des groupes communautaires. La structure de gouvernance dépend du nombre de participants, du type de personnes impliquées et du statut juridique du groupe (Weldon & Tabbush, 2004 ; Woodland trust, 2011). Par exemple, en Écosse, les communautés doivent former des entreprises pour accéder au droit à l'achat. Ces entreprises sont à responsabilité limitée et ont un statut caritatif, ce qui limite la responsabilité des individus et est souvent une exigence des programmes de financement. Afin de fédérer les Forêts communautaires, des réseaux ont été créés, p. ex., le « *Community Woodland Network* » par le *Woodland Trust* (Woodland Trust, 2009) et le « *Woodland Initiative Network* » par la *Countryside Agency* (Natural England, 2009).

Les groupes possèdent en général des plans de gestion forestière qui guident leurs actions, dont le degré de précision et les priorités (bois, biodiversité, etc.) varient significativement. Le pouvoir de décision est aux mains des directeurs, qui sont nommés et élus par les membres du groupe communautaire. Le groupe est consulté sur les projets et objectifs. Tous les membres peuvent assister aux réunions (p. ex., mensuelles) des directeurs.

6.1.3.5 Organes et mécanismes de participation

Au cours des dernières décades, les changements de priorités politiques et sociales ont favorisé une plus grande implication de la société dans la gestion de l'espace forestier. Cependant, le degré de participation des différents acteurs impliqués dans les initiatives communautaires est très variable en fonction du contexte et de la forêt considérée, depuis la participation passive, jusqu'à une implication active dans les actions de gestion forestière et/ou le financement des activités. Les méthodes « quantitatives », impliquant un plus grand nombre d'acteurs, sont en général plus représentatives et plus robustes, alors que les méthodes « qualitatives », plus délibératives, le sont généralement moins. En 2000 a été publiée la « Stratégie de l'entreprise forestière pour l'implication des communautés », accompagnée de lignes directrices sur les méthodes et outils de participation. Depuis, diverses directives ont été publiées (Hislop and Twery, 2001).

La participation des citoyens s'effectue par le biais des groupes communautaires, constitués de personnes connectées par leur origine géographique, leurs intérêts et objectifs, une identité partagée, ou une combinaison de ces éléments. Ils sont essentiellement constitués de volontaires, et prennent plusieurs dénominations, p. ex., *Friends of...*, *Conservation Group*, *Environment Group*, *Volunteer Group*, etc. Les groupes prennent une part active dans la gestion de la forêt qu'ils possèdent, louent ou bien travaillent avec l'accord du propriétaire, privé ou publique.

La consultation, c'est-à-dire le fait de faire émerger activement et de valoriser les idées et opinions des parties prenantes avant de fixer les plans, peut prendre diverses formes : groupes et ateliers de travail, groupes de discussion (*focus groups*), enquêtes/questionnaires (en face-à-face, via internet, par courrier ou téléphone), comités de conseil ou de gestion, études DELPHI, Co-View, brainstorming, vote multiple, échelle du changement, forums, lignes téléphoniques directes, réunions diverses formelles ou informelles, jury citoyens, évaluations participatives, budgets participatifs, planification réelle, cartes réponses, visites de terrain, analyses des parties prenantes, analyse de compromis/concessions, etc.

Exemples de Forêts communautaires et d'implication des acteurs locaux :

Mersey Forest, Angleterre. C'est la plus grande des Forêts communautaires du Royaume-Uni (110 000 ha) (1 des 12 forêts communautaires initiales). Elle a été créée en 1994 par la *Countryside Agency* et 9 autorités locales, pour développer un réseau de forêts et espaces ouverts, privés et publiques, afin de répondre à un éventail large d'objectifs sociaux : santé, loisirs, emploi, intégration sociale, etc. L'équipe de gestion travaille en collaboration avec de multiples organisations, promouvant le réseautage, les échanges d'informations, négociations, recherche de support financier et technique, etc. L'implication des communautés et acteurs intéressés fait partie intégrante de l'approche de développement durable. Les opinions sont identifiées et prises en compte par le biais de consultations (questionnaires et enquêtes principalement) et de négociation lors de réunions. Afin d'amplifier la gamme d'acteurs impliqués, un poste spécifique de Chargé de développement communautaire a été créé.

Grizedale Forest Park, Angleterre. La tendance, dans cette forêt, est à la plus grande implication des acteurs dans le développement des plantations impulsé par la *Forest Commission*. Elle s'est ouverte d'abord aux marcheurs, ensuite aux cyclistes et, récemment, aux activités d'accrobranche, sculpture, éducation, conservation de la faune, etc. Elle est gérée par le Bureau régional nord-ouest de l'Entreprise forestière, les différentes équipes de gestion se chargeant des différentes fonctions de la forêt avec les groupes d'intérêt concernés : le bois (p. ex., avec les commerces, industries), l'éducation (écoles, collèges), les loisirs (entreprises de sports, tourisme), conservation (groupe de conservation/protection de la nature), etc. Chaque équipe de gestion est chargée de consulter son groupe d'intérêt. Localisée dans la zone du Lake District National Park (LDNP), les lois et réglementations du parc s'imposent. Cependant, certains conflits persistent autour de l'utilisation des différents biens et services (p. ex., esthétique vs. production et extraction de bois) ainsi qu'autour des politiques et attentes locales (politique nationale vs. besoins/attentes locales).

Neroche Landscape Partnership, Angleterre. (<http://www.nerochescheme.org>). Cette initiative de partenariat paysagé à grande échelle, en terrain public, est gérée par la *Forestry Commission England* et a été financée à l'origine avec les fonds d'un organisme caritatif. Les membres de la communauté ont été engagés très tôt dans l'initiative et ont par la suite créé le « Blackdown Hills Trust » afin d'assurer la continuité du projet et de continuer à gérer le paysage.

Coppcicewood College, Pays de Galles. Un petit groupe d'individus intéressés par l'usage traditionnel de la pratique du taillis a loué la forêt à un propriétaire privé et s'est établi en tant que « organisme caritatif éducatif ». Il gère la forêt en utilisant des techniques traditionnelles de taillis, des outils manuels et propose des formations sur le site, liées à la gestion forestière et à l'artisanat. L'initiative repose essentiellement sur des financements externes mais fonctionne à présent pour partie comme une entreprise sociale.

Longwood Community woodland, Pays de Galles. Le groupe « Longwood », composé d'acteurs habitant dans ou à proximité de la forêt, possède un accord de gestion avec la *Forestry Commission Wales* afin de gérer la forêt au profit de la communauté locale. Cette initiative est financée grâce à *Cydcoed*, un programme de financement de grande ampleur de l'Union européenne et du Gouvernement gallois, géré par la *Forestry Commission Wales* entre 2001 et 2008. Le groupe a su générer de nouveaux projets qui ont fait de la forêt une ressource très appréciée de la communauté. Il a récemment obtenu une subvention de £787 700 afin d'acheter la forêt, développer un programme d'activités et créer des

éco entreprises (p. ex., un site d'enfouissement vert, des programmes d'éducation à travers l'école forestière, des représentations théâtrales en extérieur et un site de camping durable).

Laggan Community Forest, Écosse. Cette communauté avait pour but d'influencer la gestion ou d'acheter la forêt publique, afin d'augmenter les bénéfices économiques pour les populations locales. En 1998, s'est formé un partenariat de gestion novateur entre la *Forestry Commission Scotland* et la Communauté. Après la réforme foncière (Land Reform Act, 2003), la communauté a acheté trois petites zones de forêt en 2006, mais continue à gérer la majeure partie sous forme d'un partenariat d'une durée de 25 ans avec la *Forestry Commission Scotland*.

6.1.3.6 Communication, sensibilisation et renforcement des capacités des acteurs

Un des principaux défis consiste à doter les communautés des capacités nécessaires en termes de connaissances, expérience et ressources, en tenant compte des réalités et nécessités locales. Les acteurs sont sensibilisés et formés principalement par des activités de réseautage que proposent les réseaux nationaux, qui stimulent les partages d'expériences et de savoir-faire. Les sites internet sont des ressources très importantes, mais des activités complémentaires sont parfois organisées.

La *Forestry Commission* (2011) a documenté et décrit de manière détaillée de multiples outils de communication, information, participation/engagement et de résolution de conflits, qu'elle a regroupés en une boîte à outils (*Toolbox*) (FC, 2011) afin de faciliter l'implication des parties prenantes dans les processus de décision et de gestion. Ces outils sont flexibles et font l'objet d'adaptations aux contextes locaux. La *Forestry Commission* a émis des recommandations concernant l'utilisation/mise en œuvre de ces outils en fonction des acteurs impliqués et de leurs préférences, du niveau d'engagement recherché, des étapes de la consultation, etc.

Comme première étape de la participation, la *Forestry Commission* met l'accent sur l'importance de l'efficacité de la communication, de l'éducation et de la fourniture d'informations, ainsi que de la consultation. Ces activités conditionnent en effet la réelle implication des acteurs dans les processus de planification et de mise en œuvre des activités, une implication qui dépend également de la délégation des tâches au sein du groupe et de la volonté des participants à accepter des responsabilités plus importantes. La communication et la transmission d'informations peuvent être efficacement réalisées grâce à l'utilisation de brochures, communiqués de presse dans des journaux ou sur internet, affiches, expositions (avec ou sans personnel donnant des explications), émissions de radio ou télévision, sites internet, outils informatiques (p. ex., SIG), interventions lors de réunions, journées portes-ouvertes, etc. (FC, 2011).

6.1.3.7 Mécanismes de transparence

La transparence des activités dépend étroitement du contexte et du type de forêts. Les Forêts communautaires désignées officiellement étant gérées par les autorités publiques, leurs résultats, progrès, etc. et les processus qui sont mis en œuvre sont rendus publics et publiés sur le site internet des forêts communautaires (www.communityforest.org.uk).

Les Bois communautaires n'ont de réelles obligations de transparence que lorsque les financements ou les terrains gérés sont publics. Cependant, afin d'améliorer leur image corporative, un minimum d'information est en général publié.

6.1.3.8 Mécanismes de suivi et évaluation

Les méthodes de suivi et contrôle des impacts de la Foresterie communautaire dépendent étroitement du contexte, de la structure des groupes et de leurs ressources. Quand il existe, le suivi des actions s'inscrit dans les plans de gestion. En réalité, ces activités, généralement coûteuses, sont peu développées et souvent menées uniquement sur demande ou sous la contrainte. Il n'existe pas d'indicateurs de succès précédemment établis (Lawrence & Molteno, 2012). Cependant, lorsque les activités sont financées par des fonds publics, des rapports d'exécution sont effectués et parfois rendus publics. Dans le cas des entreprises, des audits peuvent être réalisés pour caractériser l'état d'avancement des activités et le niveau de réalisation des objectifs. Généralement, les évaluations mettent l'accent sur les produits obtenus à court terme et peu sur les effets à long terme.

De plus en plus, les activités de suivi sont utilisées comme des outils promouvant la participation, en plus d'apporter des informations sur l'état de la forêt. Elles s'effectuent sur la base d'indicateurs quantitatifs pertinents, mais certains indicateurs qualitatifs à caractère social sont incorporés. Le suivi utilise également des indicateurs qui renseignent sur le degré de succès de la participation des communautés. Par exemple, un audit social est parfois utilisé (p. ex., par la forêt de Hill Holt Wood). Les sciences sociales sont alors mobilisées.

Le suivi des impacts des actions, par exemple sur la biodiversité, implique parfois des groupes de jeunes ou universitaires, les données recueillies étant vérifiées par les autorités compétentes. La *Forestry Commission* met en avant le concept de « science citoyenne », c'est-à-dire l'implication de volontaires, parfois non experts, dans le suivi de certains indicateurs pouvant être mesurés facilement et de manière fiables sans connaissances poussées.

6.1.3.9 Forces de l'initiative et enseignements

- Les initiatives de foresterie communautaire encouragent les approches ascendantes, c'est-à-dire à l'initiative des communautés principalement, informent la société du potentiel économique, social et environnemental des forêts, et développent une culture de la forêt.
- L'implication des communautés dans la prise de décision et la gestion des forêts permet d'une part d'identifier clairement les besoins de la société et, d'autre part, de tirer parti et de valoriser, à travers la gestion active et adaptative des forêts, les bénéfices multiples qu'elles offrent sur le plan social, économique, écologique et culturel.
- La consultation et la participation active du public garantissent la durabilité sociale, environnementale et économique de la gestion forestière communautaire.
- Les droits d'accès, d'usage et d'exploitation sont transférés partiellement à la communauté, qui récolte les bénéfices des actions de manière plus juste et équitable.
- La gestion communautaire facilite l'accès à l'information, au savoir-faire, à la formation et au support technique et financier aux populations locales. La participation communautaire est une source d'idées et visions innovantes, de dynamisme, de main d'œuvre, et permet la création de capital social.
- Les parties prenantes ainsi que leurs besoins et attentes doivent être analysés, leurs opinions prises en compte, des retours doivent leur être fournis et les objectifs de leur engagement révisés régulièrement.
- Des efforts sont faits pour adapter les outils et méthodes de participation aux besoins des acteurs, aux problèmes à traiter et aux spécificités des sites.
- Le développement d'entreprises sociales permet de produire un éventail de bénéfices sociaux, environnementaux et économiques.
- Un compromis des gestionnaires et politiciens sur les résultats finaux de la démarche est essentiel, afin que la « participation » soit effective et réelle (éviter de créer de fausses espérances et de générer des désillusions qui conduisent à une perte de confiance des acteurs dans les institutions et processus participatifs).
- L'initiative renforce la mise en réseau des propriétaires et groupes communautaires, p. ex., par le biais de rencontres et événements conjoints, et par la création d'un organisme national fédérateur qui fournit de l'information, apporte un support dans les aspects juridiques, assure la coordination entre institutions locales, facilite la création d'une identité partagée, etc.
- La possession de la forêt peut-être attractive mais, souvent, les communautés ne désirent pas être propriétaires : d'autres formes d'usage doivent donc être considérées. Il est par ailleurs important que les groupes communautaires puissent accéder à des forêts de qualité.
- L'initiative encourage les flux d'informations, expériences, savoir-faire, équipements et capitaux entre les acteurs/groupes afin qu'ils puissent faire face à de nouvelles opportunités (p. ex., les entreprises sociales).
- Les lignes directrices et boîtes à outils générales ne sont pas toujours transposables et sont intimement liées au style de gouvernance en place, et doivent donc être adaptées aux contextes locaux.

6.1.3.10 Faiblesses de l'initiative

- Cette approche implique des structures à petite échelle et locales dont les activités s'inscrivent dans le cadre général de la politique européenne et internationale (*up-scaling*), ce qui peut générer des conflits d'intérêt.
- La dimension « communautaire » requiert la capacité des forestiers à mobiliser et à travailler avec un éventail d'acteurs plus large, incluant les services publics, des entreprises privées, des groupes communautaires, etc., avec pour objectif de répondre aux attentes de la société.
- Il n'existe pas d'approche unique, simple et parfaite, du fait de la diversité des forêts et des communautés.
- La mise en œuvre efficace de la consultation et participation requiert des ressources en personnel et financières, et une certaine maîtrise des processus et des outils existants.
- L'obtention de consensus pour la planification et la gestion, dont dépend le succès de l'approche, représente une difficulté d'autant plus importante que le nombre de parties prenantes et la diversité de leurs intérêts sont élevés.
- La perception du public vis-à-vis de la gestion active des forêts est encore relativement négative du fait du manque d'information concernant ses bénéfices (les services écosystémiques générés sont rarement évalués et peu reconnus).
- Le succès requiert un fort pouvoir du gouvernement local et une volonté politique, et est conditionné par la motivation des participants, l'acceptation de responsabilités et les relations avec les propriétaires, qui influent le degré d'autonomie des groupes et soutiennent ou non ce qu'ils tentent de réaliser.
- Des obstacles financiers existent, liés à des coûts initiaux (création des groupes, achats de terrain, etc.) élevés, au **manque de fonds de roulement et aux problèmes de flux de trésorerie** aggravés par des subventions rétrospectives qui influent sur le choix et l'éventail des activités de gestion, et les interventions sociales ou financières.
- Le statut de la propriété et les droits d'usage conditionnent les actions. Souvent, les groupes ne désirent pas posséder la forêt et des formes alternatives d'usage sont nécessaires.

- La gestion communautaire commerciale est viable, mais les coûts initiaux, l'augmentation du prix du terrain et la diminution des prix des produits de la forêt sont des freins.
- La disponibilité de forêts commercialement attractives et potentiellement rentables (en bonne état, productives, de taille raisonnable et d'accès facile) est limitée.
- Le suivi et l'évaluation des impacts et résultats sont limités et conditionnés par l'obtention de financements externes.
- La gestion et l'exploitation des forêts engendrent des responsabilités et des risques sociaux et techniques auxquels doivent faire face les communautés, qui doivent être équipées et éduquées en conséquence.
- L'accès et l'utilisation des instruments et institutions de gouvernance sont assez compliqués et gourmands en temps.
- Le manque de travail en réseau et de partage des valeurs, des équipements et des connaissances entre les propriétaires forestiers et entre les groupes communautaires rend difficile certaines opérations de gestion.

6.2 PARTICIPATION DES ACTEURS A LA GESTION INTEGRALE DES RESSOURCES NATURELLES ET DU PAYSAGE

6.2.1 Le Schéma stratégique forestier de massif

6.2.1.1 Caractéristiques générales de l'initiative

Sites internet :

http://www.crfp-lr.com/schema_strat.html

http://pyrenees.datar.gouv.fr/index.php?option=com_content&view=article&id=13&Itemid=18

Localisation : France

Année de création : 2003

Temps de préparation : environ 2 ans.

Chiffres clés : initiative spécifique à la France. À ce jour, en France, 2 massifs sur 5 sont dotés d'un Schéma stratégique forestier de massif.

Sources de financement : les schémas stratégiques de massif sont financés par les régions, l'État et la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR).

Objectifs : le Schéma stratégique forestier de massif (SSFM) se concrétise en un référentiel qui décrit les grandes orientations stratégiques concernant la politique forestière de massif. En intégrant les orientations des régions et les attentes des acteurs du territoire du massif, il définit les enjeux et objectifs socio-économiques à moyen terme liés à la forêt et au secteur forêt-bois, et une politique forestière cohérente avec les politiques en place.

Portée territoriale : la loi sur le développement des territoires ruraux prévoit l'élaboration d'un schéma interrégional d'aménagement et de développement pour chaque massif français : Alpes, Jura, Massif central, Pyrénées, Vosges. Dans chaque schéma interrégional, l'État prévoit un volet forestier qui se concrétise par un Schéma stratégique forestier de massif. À ce jour le schéma de massif est réalisé pour le Massif des Alpes et le Massif Central. Ceux des massifs des Pyrénées, des Vosges et du Jura sont à l'étude. Il fournit un cadre cohérent, à une échelle interrégionale, pour les politiques forestières territoriales à l'échelle de massifs montagneux.

Acteurs impliqués : les professionnels de la forêt et du bois, propriétaires, gestionnaires, entreprises forestières, exploitants forestiers, scieurs, etc., ainsi que les autres acteurs du territoire en lien avec les espaces forestiers, tels que élus et acteurs socioprofessionnels notamment.

6.2.1.2 Contexte et problématique

Il s'agit d'une déclinaison forestière des schémas interrégionaux d'aménagement et de développement de massif de montagne (prévus par la loi française sur le développement et la protection de la montagne du 9 janvier 1989, article 9 bis).

Un schéma stratégique de massif forestier peut notamment être élaboré à l'initiative des professionnels de la forêt et du bois, avec pour objet principal de préciser, dans une perspective à moyen terme, les objectifs et les actions concourant à :

- La mobilisation de la ressource forestière ;
- La cohérence entre les différentes démarches de développement territorial et entre tous les aspects qui concourent à la valorisation de la forêt, à la compétitivité de la filière de production forestière, de récolte et de valorisation du bois, et au développement des usages du bois ;
- La déclinaison des orientations régionales forestières en identifiant les priorités d'action selon l'importance des différentes fonctions de la forêt.

Dans le cas du Schéma stratégique forestier du Massif des Alpes, une démarche de concertation avec les acteurs du territoire est engagée, afin qu'ils définissent ensemble un projet pour la forêt alpine répondant :

- Aux préoccupations actuelles de la société en termes de gestion durable, de diminution de l'effet de serre, de gestion des risques naturels, d'espaces et espèces à préserver, de demande de produits de qualité, de recherche d'énergies renouvelables, etc.
- Aux enjeux du secteur concernant le développement de l'exploitation des bois en zone de montagne, le vieillissement des peuplements forestiers, la baisse significative des emplois dans la filière amont, etc.

6.2.1.3 Processus de mise en œuvre

Une phase de concertation constitue le prélude à la réalisation d'un Schéma stratégique forestier de massif, dont les financeurs associés sont les régions, l'État et la Communauté européenne. Élus des collectivités, représentants des instances institutionnelles, professionnelles et associatives concernées par l'avenir du développement forestier conduisent une réflexion élargie et identifient les enjeux et les réponses pertinentes, à l'échelle du massif, concernant aussi bien l'économie et le développement local liés au bois comme matière première (bois-matériau et bois-énergie) que les relations entre forêt et tourisme, ressource en eau, risques naturels, biodiversité, agriculture, etc.

Le Schéma stratégique forestier de massif qui résulte du processus de concertation est un outil consensuel qui permet l'harmonisation des politiques des régions, l'intégration de la forêt et de la filière bois dans les programmes et projets du massif. Les jalons posés dans le Schéma stratégique forestier de massif sont destinés à aider les acteurs des territoires dans la mise en œuvre des politiques forestières, et donc à servir de points de repères et de garantie facilitant l'obtention de financements, notamment lors de l'élaboration des Chartes forestière de territoire, des plans de développement de massifs, des plans d'approvisionnement territoriaux et des pôles bois.

6.2.1.4 Cas d'étude : Schéma stratégique forestier du massif des Alpes

Caractéristiques générales

Site internet : <http://www.alpesboisforet.eu>

Lieu et superficie concernée : 1,7 millions d'ha de forêt (soit 42 % du massif alpin)

Année d'élaboration : novembre 2004 à avril 2006

Objectif de l'approche sur le site : le Schéma stratégique forestier du massif des Alpes est le fruit d'une collaboration entre les professionnels forestiers et les autres acteurs du territoire. Près de 200 acteurs et 60 organismes se sont mobilisés pour définir des orientations pour la forêt alpine, notamment dans le but de :

- Bâtir une politique forestière de massif qui s'articule avec les politiques de développement des deux régions (Rhône-Alpes et Provence Alpes Côte d'Azur), et avec les programmes nationaux et européens,
- Intégrer la politique forestière au sein des politiques territoriales,
- Initier un engagement pluriannuel qui permettra une gestion efficace.

Acteurs impliqués : les principaux acteurs impliqués sont présentés dans le Tableau I I.

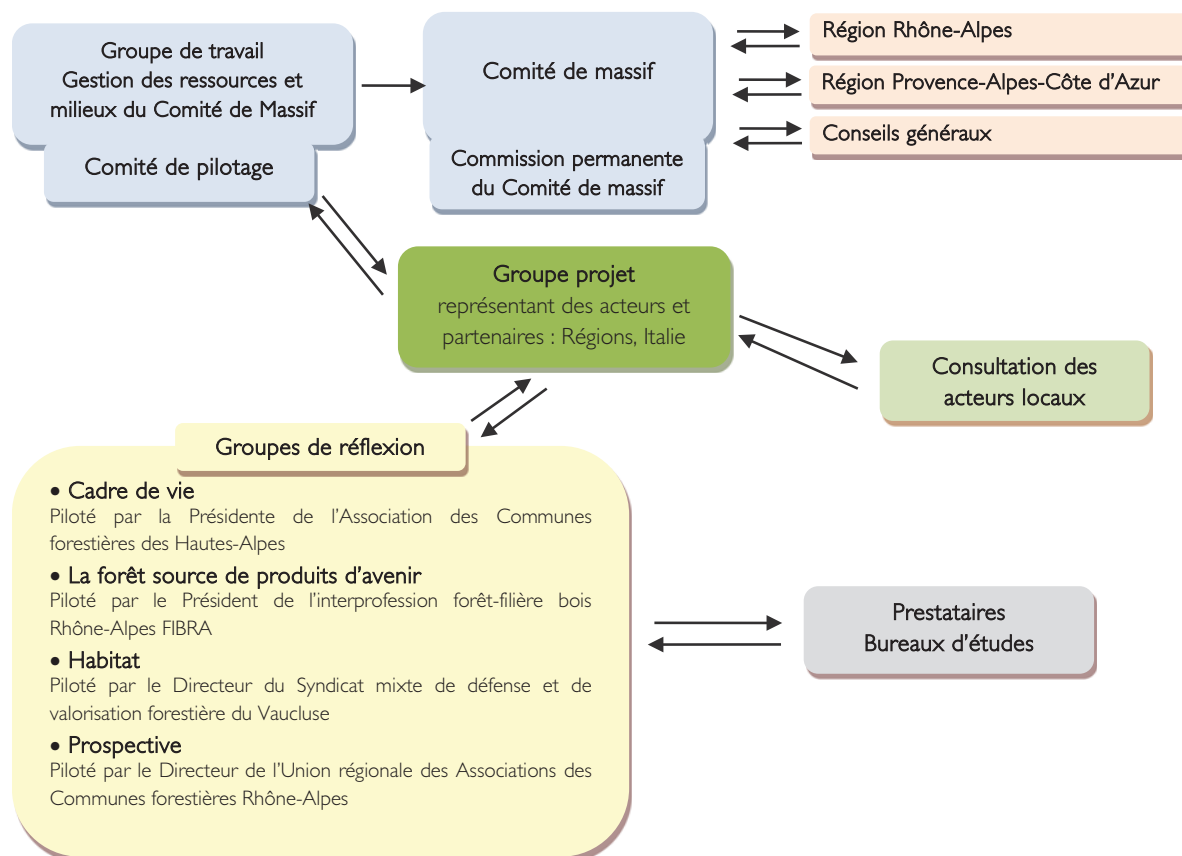
Tableau I I. Acteurs impliqués dans le Schéma stratégique forestier du massif des Alpes

| TYPE D'IMPLICATION | ACTEURS IMPLIQUÉS |
|---------------------------|--|
| Porteurs du modèle | Le Comité de massif |
| Bénéficiaires | Les professionnels de la filière forêt-bois |
| Partenaires politiques | État, Régions, Conseil généraux, communes |
| Partenaires techniques | Comité national pour le développement du bois, scieries, Union régionale des communes forestières, Office national des forêts, Centre régional de la propriété forestière, Charte forestière de territoire, Parc naturel régional, Syndicat des propriétaires privés, environnementalistes, entrepreneurs forestiers |
| Partenaires financiers | État, Régions, Conseil généraux, Europe |
| Partenaires scientifiques | Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (IRSTEA – anciennement CEMAGREF) |

Structure de gouvernance

La structure de gouvernance du Schéma stratégique forestier de massif est illustrée par la Figure 13.

Figure 13. Les structures de travail pour l'élaboration du Schéma stratégique forestier du massif des Alpes



Répartition des rôles

- Réflexion, concertation (propositions au Groupe projet)
- Groupe projet : orientations, plan d'actions (synthèse-présentations au comité, acteurs locaux)
- Pilotage (validation, mise en cohérence avec les autres politiques du massif)
- Mise en cohérence des politiques
- Concertation avec les élus et acteurs

Source : Union régionale des communes forestières de Provence-Alpes-Côte d'Azur et Rhône-Alpes, 2005

Organes et mécanismes de participation

Dans le massif des Alpes, cette démarche de concertation s'est déroulée en trois temps :

I. Des cellules de réflexion

Durant un an, des groupes de travail, constitués d'acteurs ayant une vision régionale, ont été établis pour : 1) Formaliser la démarche et définir la méthode de concertation pour la mise en place du schéma de massif, 2) Repérer les axes prioritaires, énoncer les problématiques et identifier les orientations pour la forêt alpine. Cette première réflexion a permis de définir les éléments à travailler pour la définition du schéma et donc de préparer les prochains échanges des acteurs.

La recherche de données factuelles, positionnée comme un objectif complémentaire et nécessaire pour caractériser le massif des Alpes, argumenter les enjeux, déceler et confirmer les décisions d'orientations futures, s'organise au fil de la progression dans la définition des enjeux et des objectifs.

2. Choix des orientations s'appuyant sur une concertation avec les acteurs locaux

Suite au travail des cellules de réflexion, a eu lieu une phase de concertation avec l'implication des élus et des acteurs locaux. Cette concertation avait pour objectifs de définir des orientations du schéma en vue de faire émerger sur le massif des plans d'actions locaux. Pour ce faire, deux journées de débats ont été organisées afin de : 1) Définir les orientations écologiques, économiques et sociales de la forêt et de la filière bois pour 2007 – 2012, 2) Soutenir la dynamique des acteurs locaux en leur donnant des moyens financiers et des outils adaptés à leur territoire et 3) Etablir et annoncer des objectifs de résultats attendus pour l'économie locale et les milieux forestiers.

La concertation a permis d'élaborer le Schéma stratégique forestier de massif des Alpes qui s'appuie sur trois synthèses développées lors de la phase de réflexion préalable et sur le compte-rendu des journées de débats (phase de concertation). C'est un document de quelques pages qui énonce les axes prioritaires pour la filière forêt-bois alpine. À ce premier document est associé : 1) Un référentiel de « fiches objectifs » qui viennent préciser le texte du plan stratégique, 2) Un ensemble d'annexes (cartes, chiffres, autres informations) qui constituent un argumentaire développé sur les enjeux et objectifs et 3), Un dernier document avec des exemples d'actions initiées en cohérence avec les axes du schéma stratégique.

3. Déclinaison et plan d'actions pour la mise en œuvre pratique du schéma stratégique

Une fois le schéma élaboré, une réflexion s'engage pour définir une stratégie de mise en œuvre pratique qui doit aboutir à la mise en place de plan d'actions, par exemple sur un territoire de Charte forestière de territoire, cohérent avec les orientations politiques que définit le schéma (Tableau 12). Le schéma permet aux financeurs de proposer des mesures de financement cohérentes à l'échelle du massif. Le soutien politique à travers les financements permet de faciliter la mise en œuvre pratique du schéma stratégique.

Tableau 12. État d'avancement de la démarche et calendrier prévisionnel

| | 2004 | | 2005 | | | | 2006 | | | | 2007-2012 |
|-------------------------------------|---------|-------|-----------|-----|---------|-------|-----------|-----|---------|-------|-----------|
| | automne | hiver | printemps | été | automne | hiver | printemps | été | automne | hiver | |
| Inventaire et analyse de l'existant | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| Énoncer les problématiques | | | | ■ | ■ | | | | | | |
| Travail de concertation | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Présélectionner les orientations | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | |
| Définition des plans d'action | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | |
| Rédaction du document | | | | | | | | | ■ | ■ | |
| Validation par le comité de massif | | | | ● | | | ● | | | ● | |
| Mise en place | | | | | | | | | | | ■ |

Source : Union régionale des communes forestières de Provence-Alpes-Côte d'Azur et Rhône-Alpes, 2005

Communication, sensibilisation du public et renforcement des capacités des acteurs

Il n'y a pas de plan spécifique de communication. Cependant, le site internet « alpes bois forêt » (www.alpesboisforet.eu) permet de transmettre les informations relatives à la méthode de concertation pour l'élaboration du Schéma stratégique forestier de massif et ses détails.

Mécanismes de transparence

Des synthèses par groupes de travail résument les points clés réfléchis entre acteurs et concentrent des données d'état des lieux chiffrées. Elles constituent les documents supports pour la phase de concertation. Deux journées de débats ont permis de réunir 155 participants : des scientifiques, des associations, des administrations de l'État et des collectivités ainsi que les professionnels forestiers, regroupés pour construire des propositions et identifier des objectifs au plus près des attentes exprimées par les territoires. 25 % des participants aux journées de débats étaient des élus. Les documents relatifs au projet sont mis à disposition des acteurs à travers le site internet.

Mécanismes de suivi et évaluation

Il y a deux instances de contrôle dans le processus d'élaboration du Schéma stratégique forestier de massif :

- **Le Comité de pilotage** joue un premier filtre de contrôle après les propositions des groupes de travail, avant proposition au Comité de massif. Il veille à proposer une stratégie cohérente avec les objectifs fixés et le territoire.
- **Le Comité de massif**, en tant que porteur de la démarche, est la dernière instance de décision. Il prend soin de prendre des décisions cohérentes avec les stratégies des Régions Provence-Alpes-Côte-D'azur et Rhône-Alpes, et de leurs Conseils régionaux.

Lors de la phase de concertation, les acteurs définissent ensemble les résultats attendus afin de pouvoir évaluer si, à la fin de la mise en œuvre du schéma, les objectifs fixés ont été atteints.

Forces de l'initiative et enseignements

- Le Schéma stratégique forestier de massif mobilise les acteurs du massif de la filière forêt-bois et ceux en lien avec les espaces forestiers autour d'une réflexion commune. Il encadre et coordonne les actions forestières réalisées à l'échelle du massif.
- Le SSFM définit, avec les futurs financeurs des actions, des orientations de travail cohérentes à l'échelle d'un grand massif, répondant à un besoin identifié réel. Il facilite l'obtention de financements, notamment lors de l'élaboration des Chartes forestières de territoire, des plans de développement de massifs, des plans d'approvisionnement territoriaux et des pôles bois.
- Les acteurs sont impliqués dans la prise de décision et dans la gestion des forêts, permettant d'une part d'identifier clairement les besoins de la société et, d'autre part, de potentialiser et valoriser, à travers la gestion active et adaptative des forêts, les bénéfices multiples qu'elles offrent sur le plan social, économique, écologique et culturel.
- La démarche capitalise des expériences acquises et enrichit le Schéma stratégique, la participation des acteurs du massif à l'élaboration étant une source d'idées et de visions innovantes, de dynamisme, de main d'œuvre.
- Cette méthode de concertation s'est avérée très positive pour travailler à l'échelle d'un grand massif forestier. La méthode qui consiste, dans un premier temps, à constituer des premières cellules de réflexion puis, dans un second, des journées d'échanges avec les acteurs locaux, a permis de définir des orientations stratégiques politiques légitimes dans deux régions en concertation avec les acteurs locaux.

Faiblesses de l'initiative

- Le Schéma stratégique forestier de massif s'applique sur un grand massif forestier pour définir des orientations et orienter les financements mais n'implique pas obligatoirement l'exécution concrète d'actions forestières. Les territoires doivent se l'approprier afin de mettre en œuvre leur propre plan d'actions. Le Schéma doit donc être complété par une nouvelle approche de gouvernance plus locale.
- Il est difficile de définir une approche unique, simple et parfaite, qui réponde à la diversité des forêts d'un massif.
- La mise en œuvre efficace de la consultation et de la participation requiert des ressources en personnel et financières, ainsi qu'une certaine maîtrise des processus et des outils existants.
- Le succès est conditionné par la force de la volonté politique.
- L'obtention de consensus pour la mise en œuvre de l'outil représente une difficulté d'autant plus importante que le nombre de parties prenantes et la diversité de leurs intérêts sont élevés.

6.2.2 Les Opérations concertées d'aménagement et de gestion de l'espace rural (OCAGER)

6.2.2.1 Caractéristiques générales de l'initiative

Sites internet : <http://www.reseaurural.fr> et <http://www.crpfr-lr.com/ocager.html>

Localisation : France

Année de création : 2005

Temps de préparation : de 1 à 2 ans

Chiffres clés : fin 2010, 20 OCAGER en Languedoc-Roussillon (Viganais, Parc national des Pyrénées Catalanes)

Sources de financement : les OCAGER sont financées par la Région Languedoc-Roussillon

Objectifs : les Opérations concertées d'aménagement et de gestion de l'espace rural s'inscrivent dans les démarches territoriales. Elles répondent aux enjeux de l'espace rural : accès au foncier, aménagement de l'espace, maîtrise de l'eau, gestion des risques. Ce sont des actions collectives au service de l'aménagement rural, s'appuyant sur une stratégie multisectorielle : économique, sociale et paysagère, dans le cadre d'une large concertation avec les acteurs du territoire.

Portée territoriale : outil spécifique à la région Languedoc-Roussillon, qui a vocation à être porté par un pays, Établissement public de coopération intercommunal, un Parc naturel régional ou une agglomération.

Acteurs impliqués : les principaux acteurs impliqués sont présentés dans le Tableau 13.

Tableau 13. Acteurs impliqués dans les Opérations concertées d'aménagement et de gestion de l'espace rural

| TYPE D'IMPLICATION | ACTEURS IMPLIQUÉS |
|---------------------------|--|
| Porteurs du modèle | Pays, Parcs naturels régionaux, agglomérations et Communautés de communes, chambres d'agriculture, association des Communes forestières, professionnels du secteur pastoral et de l'eau, de l'environnement, de la chasse, les propriétaires et gestionnaires de la forêt privée et publique |
| Bénéficiaires | Régions, communes, communautés de communes, usagers du territoire |
| Partenaires politiques | Élus locaux |
| Partenaires techniques | Parcs naturels, chambres d'agriculture, associations de protection de l'environnement, associations de chasseurs |
| Partenaires financiers | État, collectivités locales |
| Partenaires scientifiques | Non précisés |

6.2.2.2 Contexte et problématique

Les Opérations concertées d'aménagement et de gestion de l'espace rural sont des outils mis en place par le Conseil régional du Languedoc-Roussillon dans le cadre de sa politique de développement économique et d'aménagement du territoire. Elles comprennent quatre volets, souvent combinés : foncier, maîtrise de l'eau, aménagement et gestion des espaces (principalement espaces pastoraux, voire forestiers) et prévention des aléas climatiques et risques associés.

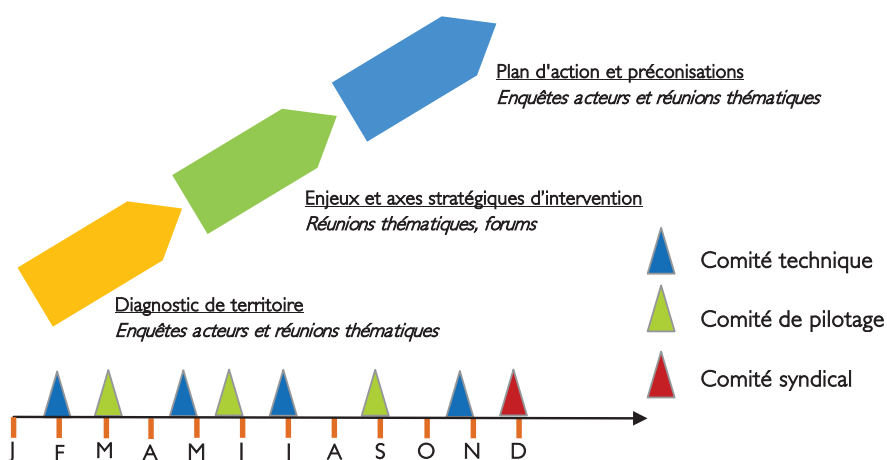
La mise en place des Opérations concertées d'aménagement et de gestion de l'espace rural s'effectue dans un contexte de valorisation de démarches territoriales répondant aux enjeux de l'espace rural, afin de faire face à la pression foncière et à la déprise agricole.

Les actions sont menées collectivement et concernent souvent plusieurs secteurs. Leur rôle est de revaloriser des territoires susceptibles d'être dynamiques, en y intégrant systématiquement la notion de gestion et protection de la biodiversité. Par ailleurs, la démarche est intrinsèquement basée sur une très large concertation des acteurs concernés par le territoire sur les actions à mener sur ces enjeux. Les Opérations concertées d'aménagement et de gestion de l'espace rural ont donc vocation à constituer un outil opérationnel pour des structures collectives cherchant à préserver de manière dynamique le patrimoine rural de leur territoire.

6.2.2.3 Processus de mise en œuvre

La mise en place d'une Opération concertée d'aménagement et de gestion de l'espace rural comprend trois phases (Figure 14) :

Figure 14. Les phases de l'OCAGER du Pays Corbières-Minervois



Source : Pays Corbières-Minervois, 2008 et 2013

- Le diagnostic territorial

Une concertation est organisée pour établir le diagnostic. La méthode d'élaboration du diagnostic peut différer selon les territoires. La méthode la plus généralement appliquée consiste à réaliser une enquête par questionnaire ou entretien, ce qui permet d'avoir une première connaissance du territoire : enjeux, actions, difficultés, besoins, etc.

- La définition des axes stratégiques d'intervention et programme d'actions

Le diagnostic est ensuite complété par l'organisation de réunions de groupes de travail thématiques qui ont pour objectif de compléter les données collectées pour l'état des lieux ainsi que de déterminer avec les acteurs concernés les enjeux du territoire et les actions à mettre en place pour répondre aux besoins du territoire.

- À partir des éléments du diagnostic, établir des groupes de travail thématique en fonction des enjeux

Les données techniques et les réflexions issues de groupes de travail permettent d'identifier les enjeux et les objectifs finaux par thématiques ainsi qu'un programme d'actions. Le programme d'actions se présente le plus souvent sous forme de fiches. Les contenus des fiches sont spécifiques à chaque territoire. Cependant, les éléments fournis dans les fiches sont bien souvent du même type : constats, objectifs, localisation de l'action, public, description de l'action, réalisation de l'action, calendrier, critères d'évaluation et montant de l'action.

À titre d'exemple, une fiche-action de l'OCAGER du Lodevois Larzac est présentée en Figure 15.

Figure 15. Exemple de fiche-action de l'OCAGER du Lodévois Larzac

| enjeu 3 : reconquête et valorisation de l'espace forestier | |
|---|---|
| action 32 : information et sensibilisation des propriétaires forestiers et des usagers de la forêt <i>réunion thématique bois bûche / bois de chauffage</i> | |
| constat | La phase 1 a permis d'identifier un potentiel d'exploitation de certains secteurs en bois bûche et bois plaquette. <i>références diagnostic : 2.3. Boisements et activités forestières</i> |
| objectifs | - Valoriser les peuplements forestiers - Diversifier les activités agricoles |
| localisation | Lodévois <i>références atlas carto : sans</i> |
| public | Propriétaires forestiers, agriculteurs et éleveurs <i>porteurs de projets : pas concerné directement</i> |
| description de l'action | Réunion d'information et de conseils sur les possibilités d'exploitation en bois bûche et en bois plaquette pouvant s'organiser autour : - d'une visite sur le terrain avec présentation d'un chantier de bois bûche - d'un temps en salle abordant notamment : - les modalités techniques d'exploitation permettant de maintenir et de renouveler les peuplements et d'entrevoir les complémentarités possible avec une valorisation pastorale (sylvo-pastoralisme). - le statut des agriculteurs via ce type d'exploitation (en effet, les baux ne permettent pas aux exploitants d'exploiter le bois) - le PPE (Plan de Performance Energétique)... - Utilisation de la plaquette bois bûche réalisée dans le cadre d'AGIR |
| REALISATION DE L'ACTION | |
| animation | Temps d'animation : préparation, animation de la séance et duplication de la documentation technique |
| travaux | Aucun pour cette fiche-action |
| maître d'ouvrage | Communauté de communes Lodévois et Larzac |
| maîtres d'œuvre | Communauté de communes Lodévois et Larzac |
| | prestataire |
| partenaires techniques | CRPF, CPIE des Causses Méridionaux, Chambre d'agriculture OIER SUAMME |
| | 2 jours |
| CALENDRIER PREVISIONNEL | |
| dernier trimestre 2013 | |
| CRITERES D'ÉVALUATION DE L'ACTION | |

| 4 ^{ème} trimestre 2013 | Description de la démarche employée Fiche de présence à la réunion | | |
|---|---|---------------|-------------------|
| MONTANT DE L'ACTION | | | |
| | 2013 | 2014 | total |
| temps d'animation : | | | |
| - prestataire | 2 673,00 € | 0,00 € | 2 673,00 € |
| - CCL&L : tech. agricole - 4 J à 158,91 € | 635,64 € | 0,00 € | 635,64 € |
| TOTAL ACTION : | 3 308,64 € | 0,00 € | 3 308,64 € |

Source : CPIE des Causses Méridionaux, 2012

Les actions sont mises en œuvre collégalement avec tous les acteurs du territoire concernés par les thématiques abordées et en fonction d'un calendrier des actions.

6.2.2.4 Structure de gouvernance

Classiquement, on intègre trois structures de gouvernance dans les processus décisionnels :

- **Le Comité de pilotage** réunit l'intégralité des acteurs du territoire concernés par la problématique. Il définit les grandes orientations du projet, valide les actions à mettre en place et se réunit à la fin de la démarche.
- **Le Comité technique** réunit un nombre d'acteurs plus restreint, qui ont pour tâche de déterminer les éléments précis de discussion du Comité de pilotage.
- **Le Porteur du projet** donne la validation finale au document. À titre d'exemple, pour le Pays Corbières-Minervois, le Comité syndical et le Comité de gestion du Pays apportent la validation finale.

6.2.2.5 Organes et mécanismes de participation

Les structures de gouvernance se réunissent à des moments stratégiques de l'élaboration du projet. Dans le cadre de l'OCAGER Pays Corbières-Minervois, le Pays a fait appel à un bureau d'études et a fait intervenir aux moments clés du projet les différentes structures de gouvernance. Le bureau d'études, qui assure l'animation, réunit tout au long de la démarche les différents comités pour progresser dans le diagnostic avec les acteurs locaux. Il organise des Comités techniques pour avancer sur des questions techniques et précises avec les professionnels. Puis, il fait valider les résultats de son travail et des débats du Comité technique par le Comité de pilotage. Une consultation auprès des habitants locaux et/ou acteurs potentiellement très impactés par l'OCAGER est réalisée avant la validation du Comité syndical. Les modalités d'organisation telles que décrites dans le cahier des charges sont présentées dans le Tableau 14.

Tableau 14. Calendrier extrait du cahier des charges de l'OCAGER Pays Corbières-Minervois

| Période concernée | Constituant de la structure de gouvernance impliqué | Objectifs fixés pour la période |
|-------------------------|---|---|
| Janvier 2008 | Comité technique (restreint) | Ajustement méthodologique Modalités de fonctionnement du groupe |
| Février 2008 | Comité de pilotage | Rappel des objectifs et du déroulement de l'étude Domaines d'intervention de chacun |
| Avril – Mai 2008 | Comité technique (élargi) | Présentation du diagnostic territorial Ajustements / Préparation de la synthèse Choix des modalités de concertation |
| Juin 2008 | Comité de pilotage | Présentation et validation de la synthèse du diagnostic |
| Juin – Juillet 2008 | Comité technique (élargi) | Examen des enjeux stratégiques Modalités de consultation des usagers / concertation |
| Septembre 2008 | Comité de pilotage | Présentation des orientations stratégiques et scénarii d'évolution Lancement de la consultation de la population et des acteurs de la filière viticole |
| Octobre – Novembre 2008 | Comité technique (élargi) | Retour des consultations Rapport final |
| Décembre 2008 | Validation du Comité syndical | |

Source : CPIE des Causses Méridionaux, 2012

6.2.2.6 Communication, sensibilisation du public et renforcement des capacités des acteurs

La communication est fréquemment effectuée par les organismes porteurs du projet, via leur site internet, un bulletin d'information, etc.

6.2.2.7 Mécanismes de transparence

La transparence est assurée principalement par les mécanismes communs de communication.

6.2.2.8 Mécanismes de suivi et évaluation

Il n'y a pas de mécanisme spécifique défini pour suivre et évaluer les Opérations concertées d'aménagement et de gestion de l'espace rural. Chaque territoire traite le suivi et l'évaluation en fonction de son propre contexte. À titre d'exemple, l'OCAGER du Lodevois Larzac, pour s'assurer de la cohérence dans la mise en œuvre des actions et répondre aux préoccupations de ses partenaires financeurs, prévoit une réunion à mi-parcours qui permet de faire une analyse rapide des actions réalisées sur la base des critères décrits dans chaque fiche-action. Suite à ce bilan a lieu une revue des actions restant à mettre en œuvre, offrant la possibilité de réajuster le calendrier de chaque fiche-action, d'annuler certaines actions ou de les reporter.

6.2.2.9 Forces de l'initiative et enseignements

- L'OCAGER est une approche plurisectorielle qui permet de couvrir une large gamme de problématiques, dans la mesure où l'objectif final consiste en un aménagement valorisant un territoire rural.
- Il en découle une « adaptabilité » des singularités territoriales à la démarche globale. En tant qu'outil régional, le Conseil régional s'engage à financer l'ensemble du plan d'actions. Grâce à la volonté politique régionale, des territoires ont pu bénéficier d'aides financières du département et de la région (20 à 60 % des coûts hors taxe du diagnostic et 20 à 50 % des coûts hors taxe des travaux d'aménagement de l'espace) transposables en aides locales. Cette approche permet de définir et mettre en œuvre des projets opérationnels concertés avec une visibilité sur le financement des actions.

6.2.2.10 Faiblesses de l'initiative

- Cette approche permet la mise en œuvre d'actions concrètes mais sans volonté particulière de créer du lien entre les acteurs du territoire.
- Le succès requiert une forte volonté des acteurs locaux qui portent eux-mêmes les actions. Leur implication est la condition *sine qua non* pour que l'initiative soit un succès. Un portage uniquement politique n'est donc pas suffisant.
- L'obtention de consensus pour la mise en œuvre de l'outil représente une difficulté d'autant plus importante que le nombre de parties prenantes et la diversité de leurs intérêts sont élevés.
- La réussite de la mise en œuvre d'actions concrètes dépend étroitement de l'animation et de l'animateur.

6.2.3 Programme de restauration collaborative du paysage forestier

6.2.3.1 Caractéristiques générales de l'initiative

Site internet : <http://www.fs.fed.us/restoration/CFLRP> (United States Department of Agriculture, Forest Service)

Localisation : outil spécifique aux États-Unis – projets en cours dans 14 états en 2012 : Arizona, Californie, Colorado, Floride, Idaho, Montana, Nouveau Mexique, Oregon, Washington, Arkansas, Oklahoma, Mississippi, Missouri, Caroline du Nord.

Année de création : 2009

Temps de préparation : environ 1 an, mais variable en fonction de la dynamique des projets.

Chiffres clés : 10 initiatives lancées en 2009 et 10 en 2012 dans le cadre du programme, ainsi que 3 initiatives lancées en 2012, en dehors du programme. En terme de résultats accomplis en 2012 (Forest Services, 2012) : 7949 emplois créés et maintenus ; 2 661 779 m³ de bois vendu et 1 158 000 tonnes de biomasse forestière pour la production d'énergie ; \$45.4 millions d'investissements de la part des partenaires et Services forestiers pour soutenir les plans fédéraux ; \$290 millions générés en revenus ; bois retiré et risque de méga-incendie réduit sur 155 000 ha ; 215 000 ha d'habitat de la faune sauvage améliorés ; 630 km d'habitats piscicoles restaurés ; 9600 km de routes érodées déclassées afin d'améliorer l'approvisionnement en eau ; 4610 ha affectés par des plantes invasives traités.

Sources de financement : le programme est financé par des fonds nationaux principalement, mais également privés. Il bénéficie d'un fond spécifique (*Collaborative Forest Landscape Restoration Fund*) apportant un maximum de \$4 millions par an et par projet. Il finance au plus, par année, 10 projets nationalement et 2 projets dans une même région forestière, à

hauteur de 50 % des coûts de mise en œuvre et de suivi (il ne finance pas la planification). Les financements, validés par le Congrès et signés par le Président, se sont élevés à \$10 millions, \$25 millions et \$40 millions en 2010, 2011 et 2012 respectivement.

Objectifs : amener les divers utilisateurs de l'espace (autorités nationales et locales, forestiers, scieries, naturalistes, écologistes, etc.) à travailler de manière collaborative autour des problématiques liées à la santé de la forêt, à sa gestion durable et à la réduction des risques d'incendies, près de leurs communautés, sur les terrains publics des Services forestiers.

Portée territoriale : le Programme de restauration collaborative du paysage forestier peut être appliqué dans différentes unités écologiques (p. ex. forêts, bassins versants, parcs naturels).

Acteurs impliqués : les principaux acteurs impliqués sont présentés dans le Tableau 15.

Tableau 15. Acteurs impliqués dans les projets du Programme de restauration collaborative des paysages forestiers

| TYPE D'IMPLICATION | ACTEURS IMPLIQUÉS |
|---------------------------|---|
| Porteurs de la démarche | Département d'agriculture des États Unis - Services forestiers Autorités locales, travailleurs forestiers locaux, scieries, organismes de conservation de la nature, entreprises privées, associations sportives et de loisirs, etc. |
| Bénéficiaires | États fédéraux, entreprises privées, communautés locales, communes, tribus, fournisseurs d'eau, société civile, etc. |
| Partenaires politiques | Agences fédérales et étatiques |
| Partenaires techniques | Associations, organisations non gouvernementales |
| Partenaires financiers | États et financeurs externes privés (dont acheteurs de bois et biomasse) |
| Partenaires scientifiques | Universités et centres de recherche |

6.2.3.2 Contexte et problématique

Le concept de gestion et restauration collaborative des forêts s'est développé aux États Unis durant les 20 dernières années, sous la demande croissante pour une participation de la société civile dans la gestion des terres fédérales et la mise en place d'alternatives pour la résolution des conflits (Egan & Dubay, 2012).

Certaines réglementations (p. ex., National Environmental Policy Act) obligent les agences fédérales à engager des processus de consultation et participation, et fournissent des recommandations dans cette optique. Cependant, le degré de participation et l'usage fait des apports de la société sont variables. Les apports individuels et d'organisations non-fédérales sont également parfois impossibles.

La « restauration collaborative » est un processus durant lequel de multiples individus et groupes (« parties prenantes ») ayant des intérêts différents travaillent ensemble de manière constructive sur des problématiques de gestion et la création d'accords, afin d'atteindre des consensus concernant la gestion des écosystèmes et le développement de nouvelles approches scientifiquement crédibles et socialement acceptables.

Dans ce contexte, le Programme de restauration collaborative du paysage forestier a été lancé en 2009 aux États Unis par le Département d'agriculture (USDA), avec une vision à 10 ans, afin d'encourager la restauration collaborative des écosystèmes forestiers prioritaires sur la base des connaissances scientifiques existantes et d'accords sociaux.

Le Programme est basé sur la collaboration entre 145 organismes, incluant les Services forestiers fédéraux et nationaux, des entreprises privées, des communautés locales, des communes, populations autochtones, fournisseurs d'eau, associations et organisations non gouvernementales. Il fournit un cadre institutionnel et financier pour la mise en œuvre de divers projets sur les terres du Système forestier national (National Forest System).

Les objectifs spécifiques du Programme sont :

- Promouvoir la durabilité écologique, économique et sociale,
- Promouvoir la création et le maintien d'emplois,
- Renforcer/compléter les ressources locales avec des ressources nationales et privées,
- Réduire les risques d'incendies de forêts et leurs coûts de gestion, en réintroduisant les régimes naturels d'incendies et réduisant le risque d'incendie non caractéristique. Cet objectif est une priorité nationale et un critère important de financement,
- Tester, évaluer et démontrer l'efficacité de diverses techniques de restauration écologique pour améliorer la santé des écosystèmes et des bassins versants,
- Encourager l'utilisation/valorisation des produits forestiers ligneux (bois d'œuvre ou de chauffage, biomasse) et non-ligneux, ainsi que des sous-produits de la restauration forestière afin de compenser les coûts de gestion, de stimuler les économies rurales locales et d'améliorer la qualité des forêts.

6.2.3.3 Processus de mise en œuvre

Diverses propositions de projets liées à la gestion collaborative des espaces boisés sont présentées chaque année et soumises à évaluation. Les projets sont détaillés dans des documents techniques présentant le contexte et la problématique spécifique, les actions proposées (selon un plan d'actions), le budget, et mettant l'accent sur les processus de participation envisagés, tant lors de la mise en œuvre des actions que lors de leur suivi et évaluation.

Un Comité conseil a été mis en place par le Département d'agriculture afin de juger et valider les projets qui seront financés. Les 15 membres du comité représentent divers intérêts paysagers, forestiers et écologiques : représentants de l'industrie forestière et de groupes de conservation, experts en développement économique rural, en restauration des écosystèmes terrestres et aquatiques, écologie et gestion des incendies, conservation et gestion de la faune et flore, aspects piscicoles, biomasse et valorisation du bois, et atténuation et adaptation au changement climatique.

Les projets sont évalués selon 6 critères :

- La force/qualité de la proposition et de la stratégie de restauration du paysage,
- La force/qualité, sur le plan écologique, de la proposition et de la stratégie de restauration paysagère et écologique,
- La force du processus collaboratif et la probabilité que la collaboration fonctionne efficacement durant le projet,
- La contribution du projet à la réduction des coûts de gestion des incendies,
- La contribution du projet à la réduction des coûts de gestion, par le biais de la valorisation de la biomasse et des arbres de petit diamètre,
- La contribution de sources externes de financement venant renforcer les fonds fédéraux.

Cinq étapes sont envisagées afin de développer un projet concret :

1. Identifier et engager les parties prenantes,
2. Élaborer une compréhension commune des enjeux et une vision commune,
3. Définir les objectifs, indicateurs et mesures du projet,
4. Développer et mettre en œuvre un plan de suivi,
5. Apprendre du suivi et de l'évaluation du processus.

6.2.3.4 Structure de gouvernance

En terme de gouvernance générale, sept organisations constituent le partenariat, avec pour but d'assurer le financement et le succès du programme : *American Forests*, *Defenders of Wildlife*, *Forest Business Network*, *The Nature Conservancy*, *Society of American Foresters*, *Sustainable Northwest* et *The Wilderness Society*. Le Comité de gestion est constitué par un représentant de chaque organisation. Le Programme repose sur la participation de 145 organisations membres, issues de 22 États des États-Unis.

Les Agences fédérales sont autorisées à collaborer avec la société civile à travers diverses lois et directives. Bien que les limites de l'étendue de l'autorité des agences et de la collaboration soient parfois floues, celles-ci détiennent le pouvoir de décision et de responsabilité.

Les efforts de collaboration peuvent prendre différentes formes, en fonction du nombre de participants, de la portée des objectifs et activités, du type de propriété du sol, des groupes d'intérêts impliqués et des processus de prise de décisions utilisés. Les mécanismes de gouvernance et participation sont les suivants :

- **Comité de planification et Comité conseil** : groupes d'experts qui fournissent des conseils et/ou aident à développer des lignes directrices et des plans pour d'autres agences, mais qui n'ont pas de pouvoir de décision.
- **Réseaux** : groupes d'individus avec des intérêts et responsabilités convergents, qui échangent des informations et des ressources, mais sans pouvoir de décision ou de rôle dans la mise en œuvre du projet (P. ex., *the National Network of Forest Practitioners*).
- **Co-gestion** : processus formel impliquant des personnes avec autorité juridique et pouvoir de décision, mettant l'accent sur le partage du pouvoir entre des autorités gouvernementales, ou entre une agence et des groupes d'usagers. Ces groupes peuvent développer et analyser des propositions de restauration, développer et ratifier des accords formels de coopération, et partager le pouvoir de décision entre les parties prenantes clés.
- **Partenariats** : groupes établis sur le long-terme, localement, qui identifient les problèmes et besoins, regroupent les informations, proposent des options de gestion et développent des recommandations de gestion pour des zones géographiques définies. Ces groupes n'ont pas de pouvoir de décision. Les participants représentent en général une agence, un groupe d'intérêt, mais des citoyens indépendants peuvent également y participer.

Chaque groupe peut, ou non, formaliser le cadre de gouvernance afin de guider le processus collaboratif et les efforts de planification : identifier les participants, établir des règles d'interaction, déterminer les ressources techniques et financières nécessaires et sources disponibles, organiser les réunions, identifier les besoins de consensus, sélectionner des facilitateurs, etc.

6.2.3.5 Organes et mécanismes de participation

Les parties prenantes participent à différents niveaux dans la préparation, l'exécution et le suivi des projets. La structure de participation/collaboration est variable selon les projets, mais cherche en général à encourager la participation d'experts pluridisciplinaires et de représentants de divers secteurs/intérêts, ayant plus ou moins de temps à consacrer au projet et ayant des intérêts plus ou moins marqués.

Elle peut impliquer la création d'un Comité de pilotage, qui valide les recommandations de sous-comités spécialisés et les transmet ensuite aux Services forestiers fédéraux. Les sous-comités (p. ex., restauration, mise en œuvre, suivi, communication) sont constitués d'experts (p. ex., forestiers, industries, écologistes) dans différents domaines et sont la réelle force de travail de la structure. Le Comité de pilotage inclut un plus large éventail de représentants de divers intérêts (p. ex., gouvernement locaux, communautés) et leur donne l'opportunité de suivre et influencer les recommandations des sous-comités.

La plate-forme de suivi multi-parties présentée dans la section 6.2.3.8 « mécanismes de suivi et contrôle » ci-après constitue une structure collaborative particulièrement pertinente, puisqu'elle contribue à résoudre ou éviter les conflits, facilite l'adoption de consensus ainsi que l'adoption et la réalisation d'actions collaboratives.

6.2.3.6 Communication, sensibilisation du public et renforcement des capacités des acteurs

Différentes activités sont mises en œuvre afin de promouvoir la participation active des parties prenantes et la prise en compte de leurs intérêts dans les actions de gestion/restauration :

- Communication par le biais de divers outils multimédia : site internet, presse, radio, télévision, etc.
- Séminaires de partage d'expérience (disponibles en ligne), avec interaction du public sur place, par internet ou téléphone.
- Ateliers réunissant les entreprises de services locales, afin qu'elles soient informées des projets et, éventuellement, puissent être mobilisées comme sous-traitant (objectif de développement économique et de création d'emplois).
- Visites de terrain pour que les parties prenantes puissent voir le lieu de travail, se faire une meilleure idée des activités et résultats.
- Implication dans le suivi des projets d'universités, professeurs et étudiants, et de volontaires qui peuvent intervenir dans le suivi de la faune, flore, bois, eau, études socio-économiques, etc.
- Engagement des citoyens dans les réflexions et, dans la mesure du possible, dans les activités de suivi, si les indicateurs peuvent être mesurés de manière fiable par des citoyens non professionnels (« science citoyenne »).

6.2.3.7 Mécanismes de transparence

Le Programme publie chaque année un rapport complet (PRCPF, 2012 et 2013) sur les différents projets en cours et présente leurs principales avancées. Ce rapport est disponible sur le site internet du Programme. Les projets individuels étant financés principalement par des fonds publics, toutes les activités sont enregistrées, présentées et publiées sous forme de rapport annuels. Leurs plans de travail, basés sur un modèle fourni par le Programme, sont également rendus publics.

6.2.3.8 Mécanismes de suivi et évaluation

Dans le cadre de ce Programme, une approche spécifique (obligation légale) a été mise en place afin d'assurer le suivi et l'évaluation collaborative des projets, le « programme de suivi pluri-parties » (*Multi-Party Monitoring*). Cette plate-forme fournit un espace de dialogue et de collaboration aux parties intéressées, facilite les discussions, l'adoption de consensus et d'accords, atténue les risques de conflits, et permet la réalisation d'actions collaboratives de gestion bénéfiques. Le suivi pluri-parties contribue au suivi et à l'évaluation des projets, rend des comptes et évalue les effets positifs et négatifs écologiques, sociaux et économiques dans les 15 ans suivant le début des projets.

6.2.3.9 Forces de l'initiative et enseignements

- Les activités sont fortement inspirées par des connaissances scientifiques en tenant compte des valeurs locales des communautés.
- Le processus collaboratif mobilise des représentants d'un éventail large d'intérêts socio-économiques, y compris les communautés locales.
- Les autorités fédérales (Services forestiers) sont étroitement impliquées en donnant un support administratif et technique au long des processus de participation et de génération des recommandations.
- Des standards existent pour homogénéiser le suivi et l'évaluation des résultats.
- Le suivi et l'évaluation sont « pluri-parties » impliquant des acteurs avec différentes vues et expertises, et utilisent des indicateurs mesurables reflétant les dimensions écologique, économique et sociale.
- La structure de gouvernance permet de représenter un éventail assez large d'intérêts, de répondre aux besoins locaux, d'engager les diverses parties prenantes et de laisser une place aux parties/individus ayant moins de temps à consacrer au projet.

- Le Programme mobilise les moyens humains et financiers nécessaires pour impliquer des personnes dynamiques, efficaces et formées dans la coordination du processus.
- L'initiative élabore un plan de communication dès le départ dans le processus : identifier les publics, messages, outils, etc. et donner de la transparence au processus.
- Les recommandations proposées doivent être assez flexibles pour être adaptées aux conditions des sites.
- Les activités de restauration/gestion doivent être basées à la fois sur les données scientifiques et les valeurs des communautés locales.
- Un plan de suivi et d'évaluation détaillé doit être développé, en y associant les ressources financières nécessaires et en gardant une certaine flexibilité dans l'allocation temporelle de ces ressources.
- Les partenariats au-delà de la zone géographique strictement concernée par le projet permettent de rompre le cercle des collaborateurs, afin d'atteindre des personnes externes au projet (potentiels sponsors, ressources, etc.) et pouvoir mener des opérations de plus grande envergure (p. ex., contrôle d'espèces invasives).
- La recherche active de fonds extérieurs (hors fonds fédéraux) aide à assurer la continuité des projets.

6.2.3.10 Faiblesses de l'initiative

- Le fonds n'est destiné qu'aux terrains relevant du système forestier national. Il ne couvre pas les coûts de planification, ne finance que 50 % des coûts de mise en œuvre, suivi et évaluation des mesures de restauration.
- Les Agences fédérales détiennent le pouvoir de décision finale et de responsabilité, et peuvent intégrer plus ou moins les vues des parties prenantes dans leurs décisions.

6.3 PARTICIPATION DES PROPRIETAIRES FORESTIERS A L'AMENAGEMENT FORESTIER ET LA POLITIQUE FORESTIERE

6.3.1 Le Centre de la propriété forestière (CPF)

6.3.1.1 Caractéristiques générales de l'initiative

Site internet : <http://www20.gencat.cat/portal/site/DAR>

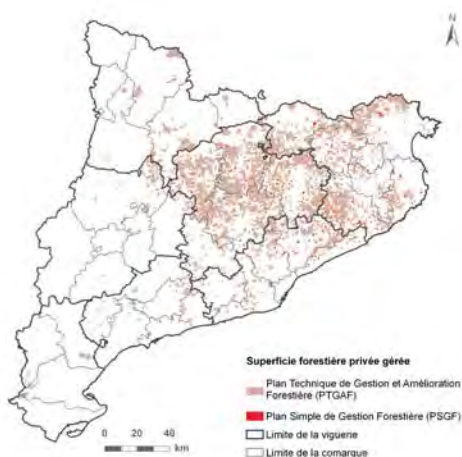
Localisation : Espagne – Communauté autonome de Catalogne

Année de création : 1999

Temps de préparation : il est variable et correspond au temps nécessaire pour la rédaction des plans de gestion par les propriétaires forestiers, auquel s'ajoute un maximum de 6 mois pour leur approbation par le CPF.

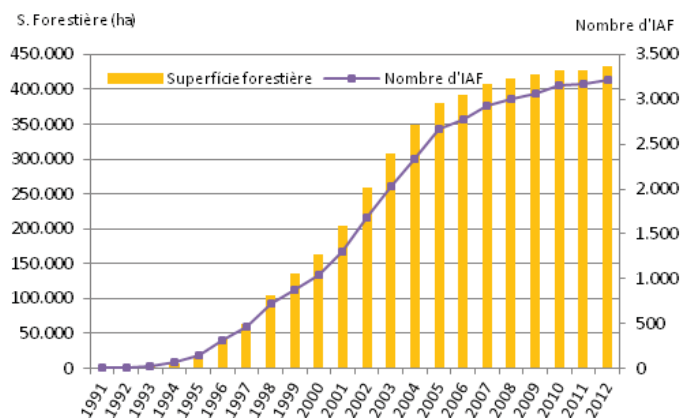
Chiffres clés : 432 349 ha privés sont encadrés par des plans de gestion gérés par le Centre de la propriété forestière, avec 331 Plans simples de gestion forestière (PSGF) et 2893 Plans techniques de gestion et amélioration des forêts (PTGAF), ce qui correspond à 20 % de superficie totale de la forêt catalane (Figure 16). La tendance est à l'augmentation de la superficie gérée (Figure 17).

Figure 16. Superficie forestière privée gérée par le Centre de la propriété forestière en Catalogne



Source : CPF, 2011

Figure 17. Évolution du nombre d'instruments d'aménagement forestier et de la surface forestière aménagée en Catalogne entre 1991 et 2012



Source : CPF, 2012

Objectifs : régulation et planification de la gestion forestière et promotion de la conservation, ainsi que le développement durable et l'amélioration des forêts privées en Catalogne avec la participation directe des propriétaires forestiers.

Sources de financement : le Centre de la propriété forestière est un organisme public disposant d'un budget annuel propre soumis au contrôle financier établi par la Loi des finances publiques catalanes. Les propriétaires assument les coûts de la rédaction et de la mise en œuvre des plans de gestion (PSGF et PTGAF) mais peuvent solliciter des subventions du CPF.

Portée territoriale : appliqué dans la Communauté autonome de Catalogne au nord-est de l'Espagne.

Acteurs impliqués : les principaux acteurs impliqués sont présentés dans le Tableau 16.

Tableau 16. Acteurs impliqués dans l'initiative du Centre de la propriété forestière, en Catalogne

| TYPE D'IMPLICATION | ACTEURS IMPLIQUÉS |
|---------------------------|---|
| Porteurs du modèle | Administration régionale de Catalogne |
| Bénéficiaires | Propriétaires forestiers privés, gestionnaires forestiers, entreprises et industries du secteur forestier, mairies et administrations locales catalanes, associations de défense de la forêt impliquées dans la prévention et l'extinction d'incendies, organisations écologistes et de protection et conservation de la nature, monde académique et universitaire, associations de chasseurs, entreprises de sports et aventures, et usagers des services récréatifs |
| Partenaires politiques | Administration régionale de Catalogne et administrations locales |
| Partenaires techniques | Services techniques du CPF et support spécifique de centres de recherche et développement (CTFC, CREAM) |
| Partenaires financiers | Administration régionale de Catalogne |
| Partenaires scientifiques | Services techniques du CPF et support spécifique de centres de recherche et développement (CTFC, CREAM) |

6.3.1.2 Contexte et problématique

La Catalogne s'étend sur 3,2 millions d'ha, dont 64 % sont des terres forestières (2 082 699 ha) dont la plupart sont des propriétés privées (73 %). Cette propriété est très fragmentée : 1,2 % des propriétés possèdent plus de 100 ha, représentant 42,5 % de la superficie totale de la forêt privée, alors que 52 % des propriétés ont une superficie inférieure à 1 ha, ne représentant que 3 % de la surface totale.

Afin de mener à bien la gestion de la forêt de ce territoire, tous les biens et services que cet espace fournit doivent être pris en compte. Il est donc indispensable de disposer d'outils qui facilitent sa gestion multifonctionnelle selon des critères de durabilité. En Catalogne des instruments de planification existent à différentes échelles, couvrant différents aspects, qui permettent d'aménager la superficie forestière. En fonction de la superficie d'aménagement et du degré de définition technique de la gestion, divers documents sont utilisés, classés ici de la plus grande à la plus petite surface couverte, et de la gestion la moins fine à la plus fine : le plan général de politique forestière, le plan d'aménagement des ressources forestières (échelle régionale) et les instruments d'aménagement forestiers (projet d'aménagement, plan technique de gestion et amélioration des forêts, et plan simple de gestion forestière).

Le Gouvernement catalan possède la plupart des compétences en matière de gestion forestière, qui lui sont transférées par le Gouvernement central espagnol. Il les met en œuvre à travers son Département d'agriculture, élevage, pêche, alimentation et environnement (DAAM). Le Centre de la propriété forestière, rattaché au Département d'agriculture, a pour objectif principal de promouvoir l'aménagement et la gestion durable des forêts privées.

Le Centre de la propriété forestière possède une autonomie organisationnelle, financière et économique. Il vise à intégrer en une seule organisation les différentes compétences ayant trait aux forêts privées, en unifiant et en rationalisant les actions administratives de planification et de contrôle. Parmi les fonctions qui lui sont attribuées figurent les suivantes :

- Gérer, approuver et veiller à la mise en œuvre des Instruments d'aménagement forestier à échelle de la propriété forestière, sur les terrains privés : Plans techniques de gestion et amélioration des forêts (PTGAF) pour les propriétés de plus de 25 ha et Plans simples de gestion forestière (PSGF) pour celles de moins de 25 ha ;
- Diffuser des méthodes de sylviculture et de gestion forestière durables, et assurer le transfert de connaissances techniques dans le domaine forestier ;
- Appliquer les instruments de promotion de la gestion forestière, en facilitant l'octroi des aides et incitations correspondantes, et en assurant la distribution effective des fonds en fonction des objectifs poursuivis ;
- Participer à la préparation des plans régionaux de politique forestière ;
- Informer et se faire entendre en ce qui concerne l'approbation des normes réglementaires, instruments d'aménagement/planification ou projets concernant les zones forestières privées.

6.3.1.3 Processus de mise en œuvre

Les agents sociaux avec le plus haut degré d'implication et d'interaction dans ce modèle sont le Centre de la propriété forestière, en tant que représentant de l'administration, et les propriétaires privés de forêts. Ces derniers peuvent volontairement planifier la gestion de leurs propriétés avec les instruments de gestion forestières disponibles (PSGF ou PTGAF) qui ont une durée de 10 ans et doivent être approuvés par le Centre de la propriété forestière. Ces documents peuvent être préparés par les propriétaires ou des ingénieurs indépendants, mais doivent obligatoirement être signés par les propriétaires. Les instruments d'aménagement forestier sont approuvés par le Conseil recteur du Centre de la propriété forestière et sont publiés dans le Journal officiel de la Generalitat de Catalogne.

Le CPF fournit aux propriétaires forestiers le support technique nécessaire à la préparation des documents de gestion/aménagement. Il publie sur son site internet les procédures à suivre pour réaliser les demandes de financements, préparer les documents et les soumettre à l'approbation du Conseil d'administration, explique les avantages des plans de gestion et les droits et devoirs des propriétaires, présente les normes en cours, et met à la disposition des usagers la documentation requise.

Les propriétaires, à travers la planification de la gestion de leurs forêts, se contraignent à exécuter correctement les travaux approuvés en accord avec les normes forestières en vigueur, les techniques sylvicoles décrites et les plans et les conditions établies. Ils doivent communiquer par écrit leur intention de réaliser des travaux, des changements de propriétaire ou de structure de l'exploitation. Les éventuelles modifications des plans pour y inclure d'autres activités, ou changer leur forme d'exécution, sont sujettes à acceptation par le Centre de la propriété forestière. En contrepartie, ils acquièrent certains avantages, dont une plus grande rapidité des procédures administratives, des conseils techniques pluridisciplinaires individualisés, des bénéfices fiscaux, une priorité d'accès aux subventions et des subventions plus importantes (de 20 à 30 % supérieures aux propriétés sans plans techniques de gestion et d'amélioration), accès aux assurances de responsabilité civile et couvrant les incendies de forêt.

6.3.1.4 Structure de gouvernance

Les instances dirigeantes du Plans simples de gestion forestière sont formées par un **Conseil d'administration**, un **Président** et un **Directeur gérant**, appuyés par un organe consultatif :

- **Le Conseil d'administration** : c'est l'organe de direction et de contrôle, composé d'une quinzaine de personnes, dont sept appartiennent à l'administration du Gouvernement catalan et huit sont des représentants du secteur forestier privé, choisis entre des propriétaires forestiers disposant d'instruments d'aménagement forestier approuvés.
- **Le Président** du Centre de la propriété forestière : Directeur général du CPF, il est sélectionné selon les mêmes modalités que le Conseil d'administration.
- **Le Directeur gérant** : fonctionnaire nommé par le Ministre de l'agriculture, élevage, pêche, alimentation et environnement de Catalogne, il dirige la gestion technique du Centre, la direction de son personnel (actuellement, une équipe de 42 personnes) et agit comme Secrétaire dans les structures directrices.
- **Le Comité consultatif** : il a pour but de conseiller sur les questions liées à la gestion forestière et se compose d'un maximum de 21 membres représentant les différents acteurs sociaux, économiques et institutionnels du secteur de la forêt privée et de la gestion des forêts privées (organisations professionnelles agricoles, associations de protection des forêts, organisations écologistes, universités et centres de recherche, communes, syndicats de l'industrie du bois, associations de chasseurs, entreprises du secteur sport et aventure et Conseil pour la Protection de la Nature). La forme de désignation de ses membres est règlementée et il revient au Ministre de l'Agriculture de les nommer sur proposition des organismes respectifs qu'ils représentent.

6.3.1.5 Organes et mécanismes de participation

Les propriétaires forestiers participent activement aux différentes structures de gouvernance exposées ci-dessus. Ils font partie du Conseil d'administration et collaborent aux prises de décisions concernant la planification et la gestion forestière à l'échelle de la propriété, régionale et de la Communauté autonome. Ils influencent également les prises de décisions de la politique forestière du pays et contribuent à toutes les actions qu'effectue le CPF pour atteindre ses objectifs. Entre autres, les propriétaires forestiers participent à l'élaboration des lignes directrices et instructions techniques tels que les plans de gestion (PTGAF et PSGF), promeuvent les associations et les groupements forestiers afin d'optimiser la commercialisation des produits et aident à l'identification des attentes des propriétaires forestiers qui serviront à l'établissement des priorités de recherche et développement du CPF.

Les Instruments d'aménagement forestier concernent des périodes de 10 à 30 ans et peuvent être rédigés par les propriétaires (dont la signature est obligatoire) ou par un organisme tiers. Leur approbation s'accompagne d'une série de droits et devoirs (Tableau 17).

Tableau 17. Droits et devoirs de la propriété forestière privée associés à l'approbation d'un Instrument d'aménagement forestier

| DROITS |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Devenir membre de plein droit du Centre de la propriété forestière. • Conseils techniques pluridisciplinaires pour la mise en œuvre du plan d'aménagement approuvé et de la gestion de l'exploitation forestière. • Possibilité de mettre à jour et modifier le plan approuvé en conformité avec les objectifs fixés. • Révision de la planification après 5 ans de mise en œuvre ou à la suite de circonstances extraordinaires. • Accès à des avantages fiscaux (transferts d'actifs, dons, legs, déductions d'impôts, etc.). • Accès prioritaire aux subventions forestières, de 20 à 30 % supérieures à celles des propriétés n'ayant pas de plan. • Accès aux assurances couvrant la responsabilité civile et les dégâts liés aux incendies de forêt. |
| DEVOIRS |
| <ul style="list-style-type: none"> • Exécuter correctement les tâches approuvées, conformément aux règlements forestiers en vigueur, aux techniques sylvicoles décrites dans les plans et aux conditions particulières ayant été établies. • Communiquer par écrit (lettre ou fax), avant le début de son exécution, l'intention de réaliser une activité planifiée, avec un préavis minimum de 10 jours. • Demander la modification des plans, afin d'y incorporer des travaux non prévus initialement ou de changer la forme d'exécution des activités déjà planifiées, afin de les adapter aux éventuels changements conjecturels de la propriété. • Communiquer les changements de propriétaire ou de la configuration de la propriété (achat, donation, succession, fragmentation, etc.) ou toute autre circonstance susceptible d'affecter la validité ou l'exécution des plans. • Mettre en œuvre le questionnaire pour la construction des chemins forestiers dans les zones d'intérêt naturel. |

D'autre part, d'autres acteurs de la société liés au secteur forestier participent à la gouvernance du CPF à travers le Comité consultatif (voir section 6.3.1.4.). Les fonctions de ce comité sont les suivantes :

- Collaborer à la promotion des objectifs et finalités du Centre de la propriété forestière, et à la diffusion des principes de gestion et d'aménagement forestiers ;
- Fournir des conseils scientifiques et techniques concernant les systèmes de sylviculture et d'exploitation forestière, afin d'assurer la gestion durable des forêts privées ;
- Examiner et débattre les orientations et les lignes directrices de base nécessaires pour les incorporer à la politique forestière et aux instruments d'aménagement ;
- Étudier les méthodes d'utilisation rationnelle des ressources et la façon de rendre compatibles les fonctions de production et les fonctions environnementales ;
- Faire des propositions à l'administration, en ce qui concerne les mesures de promotion conjointes, les subventions et aides aux forêts privées, afin de promouvoir la valorisation rationnelle de leur exploitation.

Le Centre de la propriété forestière fait également partie des autres espaces de participation du secteur forestier catalan, dont **la table de négociations intersectorielle du bois**, principal organe de participation des organisations professionnelles et des entreprises du secteur forestier dans l'élaboration de la politique forestière et la promotion et amélioration technique de la production, transformation industrielle et commercialisation des produits forestiers. Elle implique des représentants du secteur, des associations de propriétaires privés et publics, des entreprises d'exploitation forestière, des industries de transformation ou utilisatrices des produits, des entreprises d'équipement forestier, etc.

6.3.1.6 Communication, sensibilisation du public et renforcement des capacités des acteurs

Le Centre de la propriété forestière dispose d'un site internet où il publie toute l'information qu'il génère. On y trouve notamment :

- Ses lignes d'actions : planification, droits et devoirs de propriétaires, avantage de posséder un instrument approuvé, certification de la gestion forestière durable, transfert de connaissances, etc.,
- Publications techniques et de vulgarisation du Centre de la propriété forestière sous forme de bulletin électronique ou revue (papier ou digital) : fiches techniques, orientations de gestion des essences, pratiques sylvicoles, plantations de bois noble,
- Une salle de presse pour la diffusion des activités.

Le Centre de la propriété forestière a également établi un **plan pour l'innovation et le transfert de technologie** qui a pour but de soutenir la revitalisation du secteur forestier privé catalan à travers la promotion de la recherche orientée en fonction des besoins locaux (p. ex., dans les zones d'action prioritaires), la conduite d'activités de vulgarisation, sensibilisation, transfert de connaissances, et d'activités transversales de coordination.

Le réseau d'exploitations forestières collaboratrices est l'un des piliers du plan et constitue une **plate-forme d'expérimentation et de démonstration des pratiques forestières innovatrices**, ainsi qu'un lieu de rencontre et de communication entre les propriétaires, l'administration et le secteur de la recherche.

6.3.1.7 Mécanismes de transparence

Le Centre de la propriété forestière, en tant qu'organisme public, a mis en place des mécanismes de transparence intrinsèques, en particulier :

- La conformité des Instruments d'aménagement forestier est sujette à signature par les propriétaires, indépendamment de la personne les ayant rédigés ;
- Les Instruments d'aménagement forestiers sont approuvés officiellement par le Conseil d'administration et publiés dans le Journal officiel de la Generalitat de Catalogne ;
- Les aides accordées pour la gestion forestière durable sont également publiées au Journal officiel.

6.3.1.8 Mécanismes de suivi et évaluation

En fonction des lignes directrices de suivi définies annuellement, les **conseillers techniques du Centre de la propriété forestière réalisent des visites de suivi des activités afin d'évaluer le degré et la qualité d'exécution de la planification**. En cas de discordance entre les activités planifiées et exécutées, des rapports sont émis pour adapter les actions aux critères spécifiés dans le plan, et dans les cas où elles ne peuvent pas être adaptées, l'infraction est communiquée aux Services territoriaux du Département d'agriculture qui, le cas échéant, peut sanctionner le propriétaire.

6.3.1.9 Forces de l'initiative et enseignements

- Le Centre de la propriété forestière est un outil puissant et efficace pour la promotion de la gestion durable des forêts et de la culture de l'aménagement forestier dans les zones avec un couvert forestier privé important et souvent fragmenté.
- À travers sa création s'applique le principe de subsidiarité et se consolide la dynamique de gestion participative de la forêt, qui rapproche et implique les propriétaires de forêts dans les politiques forestières, en conformité avec les principes de coordination, efficacité et décentralisation.
- L'initiative permet aux propriétaires forestiers de bénéficier d'un organisme gouvernemental intégrant les diverses compétences affectant les forêts privées de la Catalogne, qui veille également sur leurs intérêts lors de la définition des dotations budgétaires de la politique forestière.
- L'inclusion des propriétaires forestiers dans les organes de gestion du Centre de la propriété forestière renforce leur intégration dans la prise de décisions et encourage la co-responsabilité des propriétaires dans la conception, l'approbation et la mise en œuvre de la politique forestière sur le territoire.
- Le fait de se doter d'un Plan propre d'innovation et de transfert permet de rapprocher les connaissances scientifiques et les demandes du secteur privé, améliorant ainsi la dimension appliquée de la recherche forestière dans le pays.

6.3.1.10 Faiblesses de l'initiative

- Le fait qu'un instrument d'aménagement forestier ait été approuvé pour 10 ans et que sa rédaction ait été financée n'implique pas forcément que les actions planifiées aient été exécutées.
- Le Centre de la propriété forestière ne possédant pas de pouvoir de sanction, l'exécution des actions prévues dans les plans n'est parfois que partielle, voire inexistante.

6.4 GESTION PARTICIPATIVE DES RISQUES D'INCENDIES DE FORETS

6.4.1 Groupes de lutte contre les incendies sauvages

Site internet : le site internet de *Rural Development Initiatives* (www.ruraldevelopment.org.uk) héberge les activités des groupes.

Localisation : Royaume-Uni

Objectif : contribuer à un développement rural durable en minimisant les risques de feux de forêt.

6.4.1.1 Description de l'initiative

Les *wildfire groups* ou *Fire Operation Groups* sont des partenariats d'organismes publics, privés ou de volontaires représentant différents intérêts, qui travaillent ensemble sur un éventail de problématiques liées aux incendies se déclarant dans les montagnes, forêts, terres agricoles, landes, et à l'interface urbain/rural, afin d'en évaluer les risques et

d'en diminuer la fréquence, l'intensité, la propagation et les impacts. Ce type de collaboration permet d'aborder de manière transversale et intégrée la dimension économique, sociale et écologique des incendies.

Les Groupes incendies sont apparus durant les années 2000, à la suite de grands incendies survenus en 1999, 2003, 2004 et 2006, qui ont fait prendre conscience aux services d'incendies et de secours ainsi qu'aux gestionnaires de l'espace de la nécessité de travailler en collaboration d'une manière plus stratégique et opérationnelle. Leurs expériences ont mis l'accent sur la nécessité d'un partenariat fort et d'un cadre de collaboration clair.

Ces groupes contribuent au développement rural durable en minimisant les risques d'incendies et les dommages causés aux écosystèmes, biens et populations. Par exemple, dans la région de North Pennines (Angleterre), les groupes de Northumberland, County Durham et Cumbria réalisent des activités dans les domaines suivants : 1) La réduction des risques d'incendies (démarrage, propagation, dommages), par le biais de la sensibilisation du public, de l'éducation et des recommandations en termes de gestion des terres et pratiques d'incendies contrôlés ; 2) La préparation : planification, formation, partage d'équipements et création de plans d'incendies ; 3) L'amélioration de la capacité de réponse en encourageant le réseautage pour faciliter la mobilisation des ressources et des expertises, et répondre plus efficacement aux incendies. ; 4) Travaux de mise en réseau, d'amélioration de la communication entre les parties prenantes des groupes, partage d'expériences, expertise et ressources.

6.4.1.2 Structure de gouvernance et mécanismes de participation

La composition des groupes varie en fonction des circonstances locales, mais ils incluent typiquement des représentants des autorités publiques, des propriétaires et gestionnaires de forêts publiques, p. ex., la *Forestry Commission* et le Ministère de la défense, ainsi que les forestiers, services de lutte anti-incendie et services de secours, communes, responsables de Parcs nationaux et Zones de beauté naturelle exceptionnelle (AONB), propriétaires privés, organisations de conservation, propriétaires de terrain ruraux, p. ex., *Natural England*, *National Trust*, *Wildlife Trust*, *Moorland Association*, *Royal Society for the Protection of Birds*, *Country Land and Business Association*, *National Gamekeepers Organisation*, et des entreprises privées.

Afin de consolider le processus de participation et d'assurer la cohésion des partenariats, les groupes organisent régulièrement des réunions, ont créé un annuaire de contacts, publient des informations sur internet et dans des newsletters électroniques, développent des stratégies et outils de communication, organisent des événements de sensibilisation aux risques d'incendies, des ateliers de travail et des visites de sites pour faire connaître les leçons apprises et les bonnes pratiques, et conduisent des actions de lobbying (RDI, 2010).

6.5 PARTICIPATION DES ACTEURS A LA DEFINITION ET APPLICATION DE NORMES DE CERTIFICATION DE LA GESTION DURABLE DES FORETS

6.5.1 Forêts vivantes

Site internet : www.levendeskog.no

Localisation : Norvège

Objectifs : élaborer de manière participative des normes (avec des critères et indicateurs) pour la gestion forestière durable des forêts norvégiennes.

6.5.1.1 Description de l'initiative

Le projet Forêts vivantes (*Living Forests*) a été initié en 1995 dans un contexte de préoccupations environnementales et économiques croissantes, et une optique de développement de la foresterie à long terme. Il a bénéficié d'un budget de 3,5 millions d'euros (50 % financés par les propriétaires et industries, et 50 % par le gouvernement norvégien). La finalité de l'initiative était de : 1) Générer de la confiance à échelle nationale et internationale pour les matières premières de l'industrie forestière norvégienne, sur la base d'une gestion durable et respectueuse de l'environnement, 2) Démontrer la volonté et capacité du secteur forestier norvégien à mettre en œuvre des activités de gestion sur le long terme, de manière durable, par le biais de la recherche et de l'innovation, la formation et l'information des acteurs.

Le développement des critères et indicateurs ayant donné naissance aux normes repose sur des projets de recherche, études sur sites pilotes (afin de tester les recommandations en termes de méthodes de gestion), études approfondies ainsi que sur des résultats provenant de diverses régions de la Norvège, qui ont permis de formuler des recommandations, fondées sur la science et l'observation, sur la façon de gérer durablement les forêts norvégiennes.

6.5.1.2 Structure de gouvernance et mécanismes de participation

Les propriétaires forestiers et les industries forestières ont initié le processus en 1994 et ont bénéficié de la collaboration d'un ample éventail de partenaires représentant les intérêts économiques, environnementaux, sociaux et culturels du pays. Diverses organisations ont participé à ce projet en tant que membres du *Living Forest Council : The Norwegian United*

Federation of Trade Unions, the Norwegian National Association for Outdoor Recreation, the Association of Intermunicipal Outdoor Recreation Boards, the Norwegian Forest Owners' Federation, the Norwegian Forestry Association (NORSKOG), the Norwegian Biodiversity Network (SABIMA), the State-owned Land and Forest Company (Statskog SF), the Norwegian Pulp and Paper Association, the Norwegian Sawmill Industries' Association, WWF Norway.

La structure de gouvernance est organisée autour des organes suivants, qui impliquent au total environ 90 personnes, y compris des propriétaires, industries de la filière forêt-bois, Ministère de l'agriculture norvégien, syndicats, usagers des forêts, organisations environnementales ou de promotion des activités récréatives :

- Un **Comité conseil** : composé d'experts, dont l'objectif est de favoriser la communication et la confiance entre les acteurs, et de servir de forum d'échange pour clarifier d'éventuels désaccords concernant l'interprétation du consensus. Il organise des réunions biennuelles auxquelles participent environ 200 représentants des secteurs concernés, à échelle nationale et régionale,
- Un **Comité de gestion** : pilotant le projet, incluant les partenaires financiers du projet et gérant les décisions budgétaires,
- Un **Comité scientifique** : impliquant 10 chercheurs reconnus appartenant à différents organismes de recherche,
- Un **Comité de certification** : constitué de 9 membres nommés par le comité de gestion, comprenant des représentants d'intérêts économiques, écologiques et sociaux,
- Un **Secrétariat** gérant les aspects administratifs,
- **Quatre groupes de travail thématiques** travaillant sur les thèmes suivants : demande des marchés, critères et documentation, formation/création de capacités et information.

L'initiative s'est achevée en 1998 avec la validation d'une ample gamme de critères et indicateurs ayant donné naissance à 23 normes pour la gestion durable des forêts, adoptées par consensus entre 13 parties prenantes, après une période de négociations de 1 mois. Ces normes ont été mises en œuvre à échelle nationale et doivent être respectées par les propriétaires. Elles sont intimement liées aux systèmes de gestion environnementale ISO et EMAS, ainsi qu'au système de certification du FSC (Forest Stewardship Council). Ce projet n'est plus actif actuellement et les normes ne sont plus partagées par tous les acteurs, mais les leçons sont valorisables dans le cadre de la gestion des forêts méditerranéennes.

Les documents générés (avec des critères et indicateurs) ont été largement distribués et discutés en 1998 lors d'un processus consultatif transparent, impliquant les 160 membres du Comité conseil Living Forest. Les commentaires ainsi incorporés ont permis une amélioration significative du document avant le consensus final sur les normes.

La diffusion d'information a été encouragée tout au long du processus, impliquant une vaste gamme d'acteurs, afin que les activités soient transparentes. Le projet a publié des bulletins et des fiches techniques en norvégien, anglais et allemand, a participé à des expositions et conférences dans divers pays européens, a produit des vidéos, des livres, etc. Divers rapports ont été publiés, donnant une description plus complète du processus à la base de la sélection des indicateurs, expliquant le contexte de la certification ainsi que les résultats du projet.

Le renforcement des capacités des acteurs et gestionnaires a été l'une des priorités du projet, les propriétaires étant les décideurs. Des cours, programmes d'études sur plusieurs années ainsi que des cercles d'étude (groupes restreints d'une dizaine de personnes) ont ainsi été organisés, à destination des forestiers (plus de 500), propriétaires, entreprises, enseignants, etc. (plus de 2000 personnes en ont bénéficié), sur différents aspects de la foresterie, dont ceux liés à la biodiversité, la gestion multifonctionnelle et la certification forestière. Ce processus avait pour but d'expliquer aux forestiers les bienfondés du projet et des changements de pratiques souhaités, de les préparer à la mise en place des normes ainsi que d'augmenter leur confiance vis-à-vis des connaissances scientifiques et recommandations qui en sont issues.

6.6 REGROUPEMENT DES PROPRIETAIRES ET MUTUALISATION DES EFFORTS ET RESSOURCES POUR LA GESTION OPERATIONNELLE ET MULTIFONCTIONNELLE DE L'ESPACE FORESTIER

6.6.1 L'Association syndicale libre de gestion forestière (ASLGF)

Site internet : <http://www.foretriveefrancaise.com/le-role-des-associations-syndicales-667946.html>

Localisation : France

Objectifs : réaliser des actions de préservation, restauration et exploitation des ressources naturelles (p. ex., entretenir les cours d'eau, lacs ou plans d'eau, voies et réseaux divers, ou de mise en valeur des propriétés) afin de réduire les risques naturels et sanitaires, les pollutions et les nuisances.

6.6.1.1 Description de l'initiative

L'Association syndicale libre de gestion forestière (ASLGF), initiative d'origine française, est un regroupement de propriétaires forestiers constitué dans le but de réaliser une programmation commune de travaux forestiers sur un

périmètre donné. Cette forme juridique permet aux propriétaires de mener conjointement des actions cohérentes à l'échelle d'un massif, d'une vallée ou d'un bassin versant, et de bénéficier de certaines aides financières publiques. Les règles de financement varient selon les départements français et selon les années, en fonction des disponibilités financières des collectivités publiques (État, Région, Département). L'Association syndicale libre de gestion forestière est maître d'ouvrage des travaux forestiers. Elle centralise les projets forestiers des adhérents de son périmètre, demande les subventions, choisit un prestataire de service, donne son accord sur les projets et les financements, sélectionne et paie les entreprises, réceptionne les travaux.

Par exemple, dans le contexte de la Charte forestière de Garrotxes, portée par le Parc naturel régional des Pyrénées catalanes (département des Pyrénées Orientales), compte tenu du fort morcellement de la propriété privée, les propriétaires des communes de d'Ayguatébia-Talau et de Railleu se sont regroupés et ont créé l'Association syndicale libre de gestion forestière des Garrotxes pour gérer le territoire forestier de manière concertée.

La mise en place de cet outil s'est déroulée, avec l'appui d'un animateur, selon les étapes suivantes :

Étape 1. Bilan économique des forêts

- Localiser les zones prioritaires en termes d'exploitation (accessibilité, volumes et catégories de produits mobilisables, état sanitaire et risques d'incendie).

Étape 2. Étude et animation foncière

- Identifier les propriétaires concernés dans le périmètre d'étude.
- Organiser des réunions d'information générale sur le projet de regroupement de gestion.

Étape 3. Étude et animation foncière

- Rédaction du dossier de constitution de la structure.
- Accompagnement des propriétaires adhérents dans la mise en place des premières réunions pour la création de la structure associative.

Étape 4. Appui à la commercialisation des bois des propriétaires adhérents

- Organisation d'une première vente de bois.
- Accompagnement des propriétaires adhérents dans la délimitation de leurs parcelles, la définition des classes de potentialités, le marquage et la mise en vente des lots marqués.
- Suivi des travaux aux côtés des propriétaires, rédaction et vérification des cahiers des clauses techniques.
- Organisation de réunions d'information générale pour les propriétaires adhérents, associées si besoin à des visites de terrain.

Étape 5. Suivi général de l'Association de gestion forestière

- Accompagnement des propriétaires adhérents pour les premières réunions de l'association.
- Proposition, dans le cadre du programme d'actions de la Charte forestière, d'un cycle de formations en accompagnement au fonctionnement de la structure associative.

6.6.1.2 Structure de gouvernance et mécanismes de participation

Une ASLGF est créée par trois propriétaires forestiers au minimum. Leur bulletin d'adhésion précise les parcelles cadastrales qu'ils « syndiquent » (parcelles susceptibles de bénéficier de travaux forestiers). Le propriétaire reste propriétaire de sa parcelle. Les adhérents paient leur cotisation directement à l'ASLGF selon les modalités prévues par le règlement intérieur. Les statuts de l'ASLGF définissent les droits et modalités de votes. Par exemple, le vote peut se faire de façon à ce que « un propriétaire corresponde à une voie » ou bien au prorata de la surface détenue par le propriétaire.

La structure de gouvernance des ASLGF est la suivante :

- Une **Assemblée générale** : elle regroupe, une fois par an, l'ensemble des adhérents à l'association qui expriment leurs volontés de gestion, d'organisation, etc.
- Un **Conseil d'administration** : il est constitué d'un groupe restreint de membres qui sont élus par l'Assemblée générale. Il s'occupe généralement de la gestion courante de l'association durant l'année.

Les statuts de l'ASLGF définissent les droits et modalités de participation des propriétaires, par exemple, « un propriétaire, une voix » ou au prorata de la surface détenue par le propriétaire.

7 Les enjeux de la gouvernance des espaces forestiers dans les sites pilotes

Dans la section suivante sont synthétisés les éléments de gouvernance qui caractérisent les sites pilotes considérés pour la composante 3 du projet FFEM. Les informations proviennent des questionnaires complétés par les référents thématiques des sites pilotes. Tout d'abord, une brève description du site pilote est proposée, suivie des objectifs de la démarche de gouvernance et gestion participative prévue dans la zone. Ensuite, les principaux acteurs concernés sont listés, ainsi que les menaces, conflits, synergies et défis associés à la gestion des ressources naturelles localement, et particulièrement des espaces boisés. Enfin, les initiatives de participation existantes dans les sites pilotes sont présentées.

7.1 SITE PILOTE : PARC NATIONAL DE CHREA (ALGERIE)

7.1.1 Description générale du site pilote

Superficie totale : 26 587 ha.

Superficie considérée pour la composante 3 : 26 587 ha (100 % de la superficie totale).

Superficie forestière totale : 22 673 ha (85 % de la superficie totale).

Régime de propriété : l'État est le principal propriétaire (70 %). Les 30 % restants sont des terres privées en indivision.

Population : 1200 habitants auxquels s'ajoutent les visiteurs (nationaux et internationaux) du Parc national, estimés à 2 millions par an, principalement en provenance d'Alger, des alentours du Parc et d'autres régions du pays.

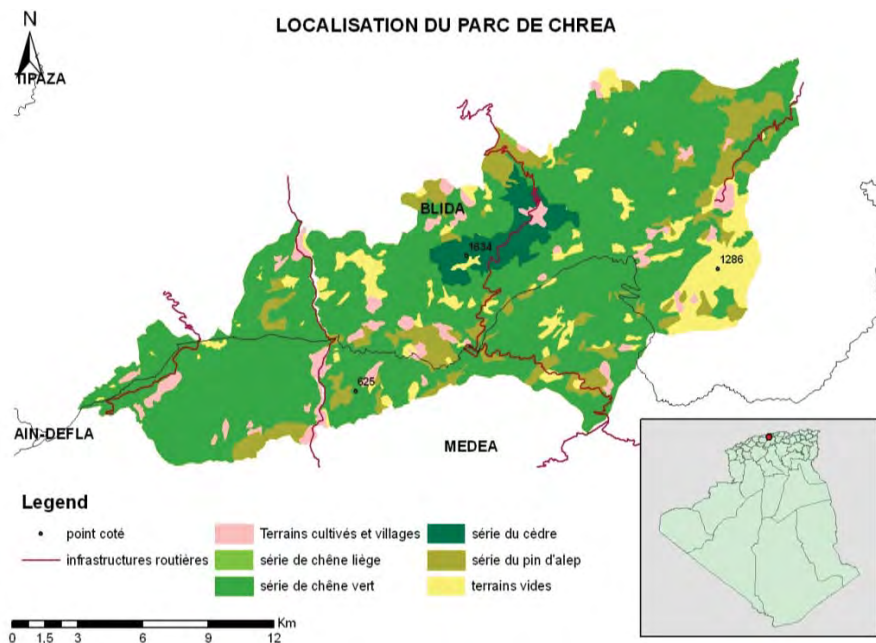
Principaux écosystèmes : écosystèmes forestiers (cédraie, yeuseraie, tétraclinaie, suberaie, pineraie, zenaie), écosystèmes pré-forestiers (maquis, garrigue, pelouses), écosystèmes aquatiques (oueds, lac, ripisylves) et écosystèmes rupicoles (terrains rocheux, grottes).

Activités socio-économiques : agriculture vivrière, arboriculture de montagne, apiculture, petits élevages bovins, ovins et caprins, artisanat, tourisme.

Instruments encadrant l'utilisation et la gestion des ressources naturelles : il existe divers instruments à l'échelle nationale (lois et décrets concernant les forêts, la protection de la faune, la chasse, etc.), régionale (p. ex., le plan d'aménagement de la wilaya) et locale (p. ex., le décret portant sur la création du Parc national de Chréa, le plan de gestion du Parc national de Chréa et le Schéma directeur des espaces naturels et des aires protégées).

La figure suivante (Figure 18) présente la localisation approximative du site pilote et ses divers écosystèmes.

Figure 18. Cartes de localisation et de la couverture du sol du site pilote du Parc national de Chr ea (Alg erie)



7.1.2 Objectifs de gestion/développement dans le site pilote

- Lutter efficacement contre la perte de la biodiversité emanant des pressions anthropiques et naturelles.
- Valoriser les biens et services fournis par le site et tirer profit de leurs avantages, à travers des activités de développement rural durable et intégré.
- Sortir de la problématique du tourisme de masse et développer les activités d'écotourisme.

7.1.3 Objectifs de la démarche participative dans le site pilote

- La démarche participative vise à promouvoir la gouvernance et la gestion participative du Parc national de Chr ea afin d'assurer une gestion durable des ressources naturelles.
- Les objectifs spécifiques sont les suivants :
- Renforcer la dimension participative dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan de gestion du parc en impliquant les acteurs locaux ;
- De manière participative, analyser les menaces et opportunités (dans le Parc et sa zone périphérique) et rechercher des alternatives pour réguler le flux de visiteurs ;
- Valoriser de façon économique et de manière participative les biens et services du Parc.

7.1.4 Acteurs impliqués dans la gestion du site pilote

Acteurs gouvernementaux

- Parc national de Chr ea
- Directions exécutives de la wilaya (hydraulique, santé, éducation, tourisme, travaux publics, agriculture, jeunesse et sports)
- Conservation des forêts de la wilaya (administration forestière)
- Assemblées populaires communales (APC) (administration locale)
- Protection civile, armée nationale populaire

ONG et Associations

- Associations écologistes (conservation de la biodiversité et des forêts, et sensibilisation du public)

Centres de recherche et Universités

- Universités qui travaillent sur les plantes aromatiques et médicinales, la conservation des forêts et la protection de la biodiversité

Usagers

- Population locale, visiteurs (grand public), sportifs, usagers des routes, communauté scolaire, communauté des insuffisants respiratoires, entreprises forestières réalisant les travaux d'équipement et de développement rural, etc.

7.1.5 Menaces et conflits dans le site pilote

- Affluence massive de visiteurs (surfréquentation) : environ 2 millions de visiteurs (nationaux et internationaux) visitent le site chaque année, en provenance d'Alger notamment, et d'autres régions du pays. Cette affluence exerce une pression forte sur les milieux (piétinement, érosion, récolte de produits forestiers, déchets, etc.).
- Vols et récoltes illicites de produits et sous-produits ligneux et non ligneux : en raison de leur abondance, la population locale récolte et vend de manière illicite certains produits (lichens, petit houx, jeunes cèdres pour le réveillon, branches d'if, bois, etc.). Ce prélèvement excessif contribue à la dégradation du site.
- Sécurité foncière non assurée : on assiste à une revendication de la population locale visant à récupérer les terres qui ont fait l'objet d'une expropriation et indemnisation au temps de la colonisation. La population s'oppose par ailleurs à tous types de projets de développement sur les terres en indivis.
- Incendies de forêt non contrôlés : souvent originaires des secteurs en contrebas du site et non maîtrisés sur place, ils gagnent le site sous forme de brasiers difficiles à contenir.

7.1.6 Relations entre les acteurs dans le site pilote

Des relations étroites entre les acteurs du territoire sont attendues dans le cadre de la politique dite du Nouveau rural, visant une dynamisation des territoires ruraux à travers la mise en place des Projets de proximité de développement rural intégré (PPDRI). Les PPDRI, dont le but est d'améliorer les conditions de vie des populations rurales, intègrent en effet des actions collectives (construction de routes, d'écoles et de salles de soins, électrification, etc.) et des actions individuelles adressées aux propriétaires (construction d'étables, amélioration des petits élevages, développement de l'habitat rural, etc.). Les PPDRI sont soutenus par l'État par un ensemble de dispositifs réglementaires, techniques, juridiques et financiers afin d'assurer le bon déroulement des projets et l'adhésion des populations.

7.1.7 Défis de gestion dans le site pilote

Le défi principal du site consiste à mettre fin à la surfréquentation (visiteurs nombreux et arrivant au même moment) et à diminuer ainsi la pression anthropique exercée sur les écosystèmes du Parc. Il s'agit notamment d'agir à l'extérieur du site, dans ses zones d'influences (principalement Alger, mais également les alentours du Parc), afin de développer et fournir aux habitants de ces zones des alternatives de détente et de récréation de proximité, qui permettront d'atténuer la pression sur le Parc.

7.1.8 Initiatives de participation existantes dans le site pilote

Au sein du Parc national de Chréa, diverses initiatives participatives sont engagées, avec des degrés de participation variables des acteurs, allant de la simple consultation (faible participation) à un engagement actif dans les décisions et la mise en œuvre des actions (forte participation). Les initiatives se déroulent notamment à travers l'exécution des plans de gestion, la mise en œuvre de la politique du Nouveau rural, l'implication du mouvement associatif dans la gestion, le partenariat entre le Parc et les universités, et le Conseil d'orientation du Parc, qui joue un rôle prépondérant dans la dynamique locale.

Le Conseil d'orientation a été mis en place lors de la création du Parc national de Chréa en 1983 (obligation juridique). Le Conseil rassemble, deux fois par an, les Assemblées populaires communales, la Conservation des forêts (administration) et les Directions exécutives de la wilaya. Les réunions se traduisent par l'élaboration de procès-verbaux consensuels contenant des recommandations en termes de gestion. Le Conseil crée un cadre de dialogue et fait émerger des propositions concrètes de gestion, mais sans aucune obligation d'application de ces propositions.

7.2 SITE PILOTE : RESERVE DE BIOSPHERE DE JABAL MOUSSA (LIBAN)

7.2.1 Description générale du site pilote

Superficie totale : 6 500 ha.

Superficie considérée pour la composante 3 : 1 250 ha (19 % de la superficie totale).

Superficie forestière totale : 1 250 ha (19 % de la superficie totale).

Régime de propriété : Jabal Moussa est une Réserve de biosphère (déclarée en 2009) possédant quatre types de propriété, qui concernent des superficies variables selon la zone considérée (zone centrale, zone tampon, zone de développement) : la propriété privée religieuse, la propriété privée familiale (gérée par les représentants des familles), les terrains communaux publics (collectivités locales ou état) et la propriété privée individuelle.

Population : 8 379 habitants (4715 permanents) auxquels s'ajoutent les visiteurs locaux, nationaux et internationaux.

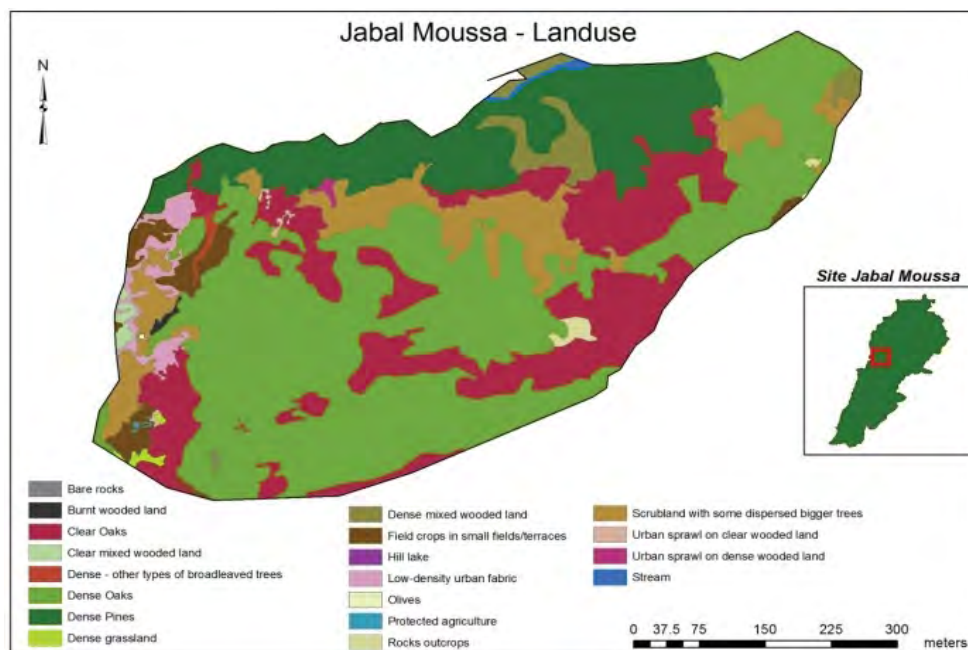
Principaux écosystèmes : forêts caducifoliées (p. ex., *Quercus* spp.), forêts de pins (p. ex., *Pinus brutia*), forêts mixtes et ripisylves. Les champs cultivés et plantations d'oliviers occupent une superficie réduite. Certaines espèces peu représentées au Liban sont présentes, dont l'érable (*Acer* spp.), le charme-houblon (*Ostrya carpinifolia*) et le frêne (*Fraxinus ornus*). Le chêne est représenté par *Q. cerris* en association avec *Q. infectoria* sur le versant nord et avec *Q. calliprinos* sur le versant sud. Les arbres fruitiers les plus communs sont *Prunus dulcis* (amandier), *Malus* spp. (pommier), *Pyrus* spp. (poirier), *Pistacia palaestina* (pistachier) et *Styrax officinalis* (aliboufier).

Activités socio-économiques : les principales activités sont l'agriculture (légumes, céréales, tabac, oliviers, vignes, etc.) et l'élevage de chèvres et vaches. Certains habitants sont enseignants, travaillent dans les hôpitaux, les cliniques et la centrale hydroélectrique ou comme gardes forestiers pour le Ministère de l'agriculture. La vente de produits forestiers ou artisanaux (sauces, thé, broderies, etc.) constitue une source de revenus non négligeable pour la population du site.

Instruments encadrant l'utilisation et la gestion des ressources naturelles : divers instruments existent à l'échelle nationale (p. ex., la loi forestière, la loi de protection de l'environnement) et à l'échelle locale (p. ex., les régulations et décisions du Ministère de l'agriculture et du Ministère de la culture et de l'éducation qui donnent au site ses divers statuts de protection, dont certains contiennent des éléments de participation).

La figure suivante (Figure 19) présente la localisation approximative du site pilote et ses divers écosystèmes.

Figure 19. Cartes de localisation et de la couverture du sol du site pilote de Jabal Moussa (Liban)



7.2.2 Objectifs de gestion/développement dans le site pilote

- Apporter un soutien ;
- Aux communautés locales pour qu'elles améliorent leur résilience face au changement climatique, en optimisant la gestion et la conservation des ressources naturelles ;
- Aux acteurs locaux pour le développement d'opportunités économiques pérennes, dans une perspective de développement durable ;
- Aux acteurs locaux pour une gestion plus intégrée et durable des ressources naturelles ;
- Pour élaborer des mesures permettant la participation des parties prenantes aux prises de décisions.

7.2.3 Objectifs de la démarche participative dans le site pilote

- Créer un modèle de gouvernance basé sur l'engagement positif des acteurs, leur implication dans les processus décisionnels et le partage de responsabilités.
- Engager les acteurs dans un processus efficace de communication/consultation, afin de combler le fossé entre l'entité responsable de la gestion du site et les acteurs locaux.
- Créer un environnement interactif et stimulant pour la communication, l'action et la génération collective de bénéfices économiques.

7.2.4 Acteurs impliqués dans la gestion du site pilote

Acteurs gouvernementaux

- Ministère de l'agriculture (MoA) et gardes forestiers
- Ministère de l'environnement (MoE)
- Ministère de la culture (MoC)
- Municipalités

ONG et Associations

- Association pour la protection de Jabal Moussa (APJM)

Centres de recherche et Universités

- Université libanaise

Usagers

- Propriétaires privés, bergers, ramasseurs de bois de chauffage, producteurs de charbon, chasseurs, pèlerins, exploitants de bois, exploitants des carrières, éco-touristes, résidents locaux, agriculteurs locaux

Autres

- Institutions religieuses, police, populations limitrophes concernées, Comité d'honneur, organismes internationaux (PNUE, UICN, Plan Bleu, FFEM, etc.)

7.2.5 Menaces et conflits dans le site pilote

- Le surpâturage est l'une des menaces principales pour les écosystèmes forestiers et leur faune. Le pâturage est même interdit dans la zone centrale, et le non-respect des règles est sanctionné par les gardes forestiers et l'APJM (des amendes sont infligées aux bergers). La rotation du pâturage est une mesure proposée visant à atténuer cette menace et à concilier les enjeux de conservation avec les activités pastorales traditionnelles. Par ailleurs, les bergers empoisonnent parfois les animaux sauvages, menaçant l'équilibre de ces populations.
- La déforestation, due à la coupe illégale d'arbres pour la production de charbon, de bois structurel et de bois de chauffage. Ces activités sont des sources importantes de revenus pour la population locale, mais sont contrôlées par le Ministère de l'agriculture et l'APJM. Ces deux institutions sont donc perçues négativement par la population, comme des obstacles au développement économique. Une possible mesure pour atténuer ces menaces est d'améliorer les pratiques sylvicoles, dont l'élagage et la coupe des arbres, et d'intégrer les pratiques sylvicoles durables dans le plan de gestion de la forêt.
- L'extraction minière illégale transforme le paysage en profondeur et affecte négativement les biens et services écosystémiques produits sur le site. Cette activité, autorisée et très présente à la périphérie de la Réserve mais pratiquée illégalement à l'intérieur, génère pour certains de rapides et importants revenus. L'élimination de toute extraction minière de la Réserve est donc extrêmement difficile, même avec l'intervention du Gouvernement, qui n'a pas réussi à l'éradiquer jusqu'à présent.
- La chasse illégale a un impact sur l'équilibre des populations de la faune sauvage et la biodiversité animale du site. Le Ministère de l'environnement et l'APJM travaillent sur ce sujet mais n'ont pas encore réussi à la faire disparaître de la Réserve.

7.2.6 Relations entre les acteurs dans le site pilote

- L'APJM et les organismes gouvernementaux travaillent ensemble pour la protection du patrimoine naturel et culturel de Jabal Moussa. L'APJM informe notamment les ministères compétents des activités illégales.
- L'APJM assure la promotion (à travers la marque « Jabal Moussa ») et la commercialisation des aliments traditionnels et produits artisanaux élaborés par les populations locales afin de les aider à générer des revenus décents.
- L'écotourisme est une réponse possible aux objectifs de conservation de l'APJM, aux intérêts économiques de la population locale et aux aspirations éducatives et récréatives des éco-touristes.

7.2.7 Défis de gestion dans le site pilote

- Promouvoir l'utilisation raisonnée et rationnelle des ressources forestières en fonction de la capacité biologique du site : valoriser les ressources dans la mesure du possible, tout en évitant la surexploitation et dans une optique de développement durable du territoire.
- Assurer la conservation du territoire de la Réserve, et plus particulièrement de sa zone centrale.
- Faire disparaître les préjugés et fausses-idées des communautés locales envers le concept de Réserve de biosphère et envers les efforts de conservation de l'APJM et des Ministères de l'agriculture et de l'environnement.
- Développer les outils de communication appropriés afin que les habitants soient mieux informés des démarches et qu'ils reprennent confiance dans l'action du gouvernement et des ONG.

7.2.8 Initiatives de participation existantes dans le site pilote

Deux initiatives de participation ont été développées dans le site pilote : des entretiens individuels, réalisés avec des personnalités locales afin de mieux comprendre les besoins des communautés locales et de les intégrer dans la planification ; des réunions collectives concernant le plan de gestion durable de la Réserve.

- Des entretiens individuels avec les personnalités locales (élus et représentants religieux) ont été réalisés entre juin et août 2012. Cette démarche a été initiée et conduite par l'APJM dans le cadre du Plan d'action (à 5 ans) et du Plan de gestion (à 10 ans). L'objectif était de mieux comprendre les besoins des communautés locales afin de les intégrer dans les documents de planification. La force de cette initiative est qu'elle a permis aux personnalités locales d'exprimer leurs opinions librement lors de ces entretiens individuels. Cependant, elle a nécessité beaucoup de temps et la représentativité des parties prenantes s'est avérée relativement faible.
- Des réunions collectives concernant le plan de gestion durable ont été organisées par le Ministère de l'agriculture entre juin et août 1999, et ont impliqué des élus ainsi que des représentants religieux. Cette démarche s'est inscrite dans le cadre du Plan de gestion de la Réserve. Elle a permis de réunir les ministères et les municipalités autour du thème de la conservation. Cependant, elle s'est vue limitée par la non-communication du Plan de gestion aux acteurs concernés après sa finalisation et par un manque de suivi de sa mise en œuvre.

7.3 SITE PILOTE : FORET DE LA MAMORA (MAROC)

7.3.1 Description générale du site pilote

Superficie totale : 131 760 ha.

Superficie considérée pour la composante 3 : 131 760 ha (100 % de la superficie totale).

Superficie forestière totale : 126 200 ha (96 % de la superficie totale).

Régime de propriété : la totalité du site est la propriété de l'État.

Population : 71 000 ménages (tous sont des usagers des espaces boisés).

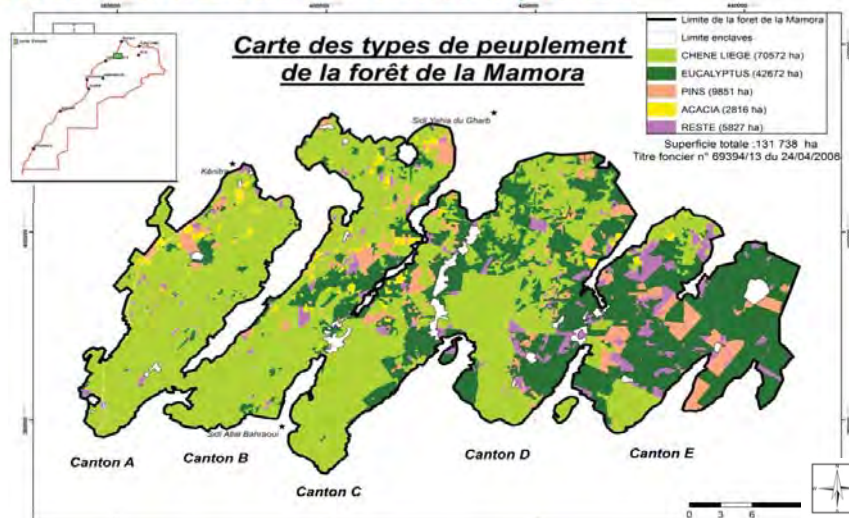
Principaux écosystèmes : écosystème de subéraie de plaine (*Quercus suber*), plantations d'eucalyptus, d'essences résineuses (*Pinus* spp.) et de feuillus, et zones ouvertes.

Activités socio-économiques : élevage extensif, activités forestières (p. ex., exploitation, reboisement) et autres activités comme l'apiculture, le ramassage et la vente des truffes, glands, plantes aromatiques et médicinales, et autres produits ligneux et non ligneux.

Instruments encadrant l'utilisation et la gestion des ressources naturelles : il existe différents instruments à l'échelle nationale pour la régulation de la chasse, de la conservation et de l'exploitation des forêts, p. ex., le Dahir du 20/09/1976 relatif à l'organisation de la participation des populations au développement de l'économie forestière, ainsi que l'Arrêté n° 1855-01 du 21/03/2002 qui fixe les limites, conditions et modalités de demande et d'octroi des compensations pour la mise en défens du domaine forestier à exploiter ou à régénérer. À l'échelle locale, existent un procès-verbal d'aménagement, un plan de gestion ainsi que des conventions de partenariat entre les gestionnaires et usagers.

La figure suivante (Figure 20) présente la localisation approximative du site et ses divers écosystèmes.

Figure 20. Cartes de localisation et de la couverture du sol du site pilote de la Forêt de la Mamora (Maroc)



7.3.2 Objectifs de gestion/développement dans le site pilote

- L'objectif général est de réduire les pressions anthropiques sur les écosystèmes boisés tout en garantissant aux usagers qu'ils pourront satisfaire, à long terme, leurs besoins quotidiens en biens et services forestiers.
- Les objectifs spécifiques sont les suivants :
- Protéger, conserver et développer les ressources forestières ;
- Valoriser les produits du terroir (d'origine végétale et animale) et la récréation, en favorisant les activités durables génératrices de revenus ;
- Assurer un développement intégré avec l'implication des acteurs du territoire.

7.3.3 Objectifs de la démarche participative dans le site pilote

- Construire une démarche participative adaptée et efficace pouvant contribuer à la mise en œuvre et à la réussite du plan d'aménagement de la forêt de la Mamora en fin de révision. Autrement dit, identifier dans quelle mesure les actions du plan de gestion peuvent être envisagées et mises en œuvre d'un point de vue participatif.
- Assurer la concertation/négociation avec les acteurs concernés, dont la population locale, pour favoriser leur implication dans la gestion rationnelle des ressources naturelles (surveillance, conservation, valorisation) et la conservation des sites sensibles.
- Concevoir et prioriser de manière participative des modèles socio-économiques (pistes et voies pour l'organisation et la valorisation des filières du territoire permettant la valorisation des produits forestiers non ligneux).

7.3.4 Acteurs impliqués dans la gestion du site pilote

Acteurs gouvernementaux

- Haut-commissariat aux eaux et forêts et à la lutte contre la désertification (HCEFLCD) (et Directions régionales des eaux et forêts et à la lutte contre la désertification)
- Conseil provincial
- Communes rurales
- Services publics : Gendarmerie royale (GR), Protection civile (PC), Forces armées royales (FAR)

ONG et Associations

- ONG centrées sur la conservation des forêts, la prévention et le contrôle des incendies et le développement des services culturels, spirituels, éducationnels

Centres de recherche et Universités

- École nationale forestière d'ingénieurs, Institut agronomique et vétérinaire Hassan II, universités diverses

Usagers

- Communes rurales, entreprises, entreprises forestières et industriels du liège, associations de chasse, Groupement d'intérêt économique (GIE) forestiers, coopératives forestières, association de compensation des mises en défens

Autres

- Bureaux d'études

7.3.5 Menaces et conflits dans le site pilote

- Surpâturage : du fait de la rareté des pâturages hors forêt, les troupeaux pâturent en forêt toute l'année et violent les mises en défens. La surcharge dépasse quatre fois les potentialités.
- Exploitation anarchique et prélèvements abusifs des produits forestiers ligneux et non-ligneux (bois, glands, plantes aromatiques et médicinales, etc.).
- Surfréquentation de la forêt pour l'usage récréatif.
- Mobilisation de terrains pour des projets d'investissement divers pouvant mettre en péril la conservation du site.
- Rejet des riverains vis-à-vis des programmes de reconstitution de la forêt se traduisant par des oppositions aux travaux et sabotages.
- Rareté des ressources en eau.
- Dégâts biotiques et abiotiques, causés notamment par le feu, les insectes, les champignons et autres maladies, la pollution atmosphérique, etc.
- Dédensification des peuplements de chêne liège : maladie, attaques parasitaires et dépérissement des peuplements, vieillissement des souches et absence de régénération naturelle menant à la dédensification des peuplements et à la perte de productivité.
- Augmentation des risques des feux de forêts.

7.3.6 Relations entre les acteurs dans le site pilote

- Développement des partenariats impliquant des usagers dans la gestion des ressources forestières ligneuses et non ligneuses (y compris les ressources cynégétiques) et le développement socio-économique (par le biais des GIE forestiers).
- Développement des partenariats pour le rachat des droits d'usage et le respect des mises en défens.

7.3.7 Défis de gestion dans le site pilote

- Concilier la nécessité d'une gestion durable des ressources forestières et les besoins du développement humain.
- Organiser les filières (asperge, glands, miel, truffes, etc.) de la Mamora.

7.3.8 Initiatives de participation existantes dans le site pilote

Diverses initiatives de participation existent dans le site, avec des degrés de participation variables des acteurs allant de la simple consultation (faible participation) à un engagement actif (forte participation) dans les décisions et la mise en œuvre des actions : organisation des populations en associations de compensation de mise en défens, groupements d'intérêt économique forestiers, ateliers participatifs pour le diagnostic, l'identification, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes de conservation et de développement des forêts, et la création d'associations de chasse.

- L'organisation des populations en associations de compensation est pilotée par le HCEFLCD et encadrée par l'« Arrêté n° 1855-01 du 21/03/2002 qui fixe les limites, conditions et modalités de demande et d'octroi de la compensation pour mise en défens du domaine forestier à exploiter ou à régénérer ». Y participent les usagers de la forêt et les partenaires (Province, GR, PC, Équipement, etc.). Les forces de ce mécanisme résident dans l'octroi de subventions en espèce et la réalisation de projets de développement au profit de la population locale. Cependant, le montant des subventions ne correspond pas aux attentes des populations et la superficie minimale exigée pour la mise en défens est très réduite, ce qui limite les impacts de cette initiative.
- Des Groupement d'Intérêt économique (GIE) forestiers ont été créés à l'initiative du HCEFLCD afin d'organiser la gestion partenariale des ressources forestières et de contribuer au développement socio-économique. Y participent les usagers de la forêt, les coopératives forestières, la commune rurale et le conseil provincial. La mesure est encadrée par les Dahir du 10 octobre 1917 et du 20 septembre 1976. Sa force réside dans le fait que les groupements traitent des problématiques locales (délinquance, santé de la forêt, incendies, etc.) et qu'ils contribuent à l'amélioration des revenus des populations locales en facilitant l'accès à la propriété (les contrats de partenariat mettent à disposition des GIE des lots d'exploitation), la commercialisation des produits et l'accès aux subventions. Ses faiblesses sont l'insuffisance de capacités techniques et matérielles des membres, les problèmes organisationnels internes et le manque de volonté des membres pour évoluer vers le statut d'entreprise.
- Des ateliers participatifs pour le diagnostic, l'identification, la mise en œuvre et l'évaluation des programmes de conservation et de développement des forêts sont organisés par le HCEFLCD, dans le cadre du Programme forestier national et du Plan de développement décennal. Y participent volontairement les usagers de la forêt et certains bureaux d'études. Sa force réside dans le fait qu'elle permet le contact direct entre les représentants du gouvernement et les populations locales, et l'identification de leur vision, attentes et besoins, ce qui permet d'améliorer la pertinence et la durabilité des projets. Néanmoins, il existe un certain manque d'adhésion de la population locale à cette initiative lié notamment à un manque de confiance vis-à-vis de l'administration. De plus,

l'implication des partenaires (usagers de la forêt et bureaux d'études) dans le processus d'identification et de mise en œuvre des programmes de développement est limitée, et les décisions prises n'ont pas de caractère obligatoire.

- La création d'associations de chasse, soutenue par le HCEFLCD, est une initiative volontaire encadrée par le Dahir du 21/07/1923 sur la police de chasse à laquelle participent les acteurs intéressés par la chasse et la gestion cynégétique. Elle permet d'organiser les activités de chasse afin de gérer de manière rationnelle les ressources cynégétiques et de mieux les valoriser. La population locale n'est en revanche pas souvent associée à la création des amodiations.

7.4 SITE PILOTE : BASSIN VERSANT DE BARBARA (TUNISIE)

7.4.1 Description générale du site pilote

Superficie totale : 16 408 ha.

Superficie considérée pour la composante 3 : 5 065 ha (31 % de la superficie totale).

Superficie forestière totale : 5 065 ha (31 % de la superficie totale).

Régime de propriété : environ 50 % des terres sont la propriété de l'État (terrains publics) et le reste se décompose en des propriétés privées individuelles (2,6 ha par ménage) et des terres collectives utilisées pour le pâturage (« parcours »).

Population : 6980 habitants (environ 2/3 des habitants sont considérés comme des usagers des espaces boisés).

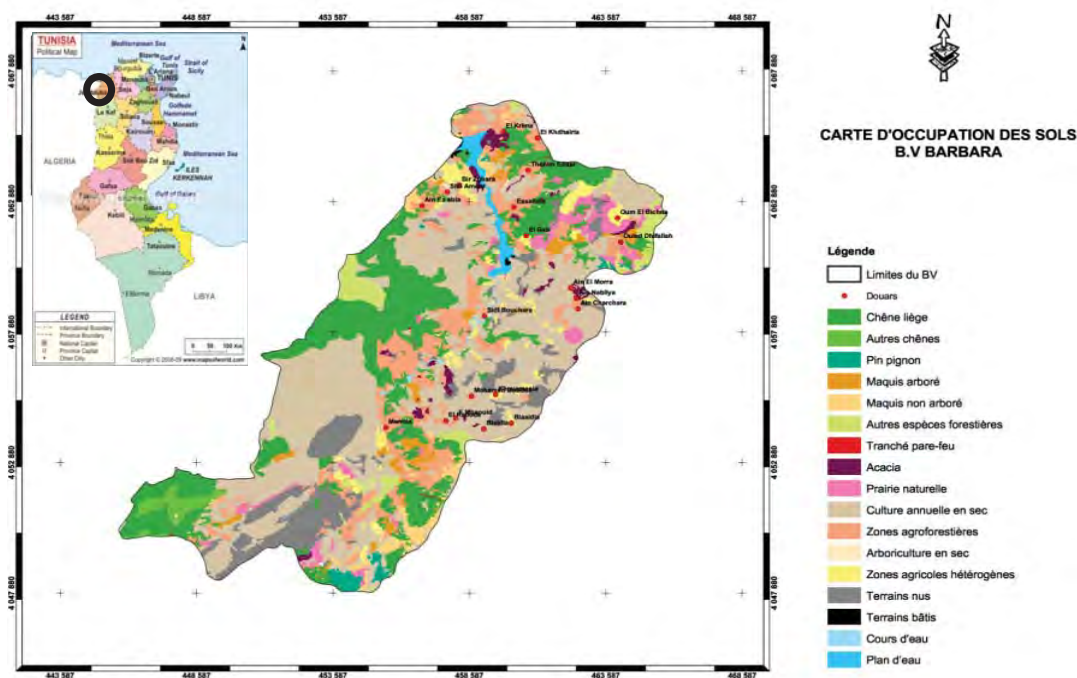
Principaux écosystèmes : terrains agricoles (cultures annuelles non irriguées) et forêts de chêne liège. D'autres écosystèmes sont présents mais occupent des surfaces plus restreintes : forêts de chêne zen, plantations de pins (p. ex., pin pignon), forêts mixtes, maquis (pistachier lentisque, romarin, éricacées, etc.), zones agro-forestières, prairies naturelles, ripisylves, jachères, etc.

Activités socio-économiques : élevage (plus de 40 % du revenu des ménages), activités agricoles (grandes cultures et maraîchage), travaux dans les chantiers forestiers (p. ex., démasclage, génie civil, gardiennage et reboisement), récolte des produits ligneux et non ligneux (p. ex., bois de chauffage, plantes aromatiques et médicinales, gibier, liège, fourrage).

Instruments encadrant l'utilisation et la gestion des ressources naturelles : Code forestier (1988), Programme forestier national (PFN, 2007), Stratégie forestière et pastorale (SFP, 2012-2021) et procès-verbaux d'aménagement des forêts (échelle locale) développés en concertation avec les différents partenaires. Ces derniers s'insèrent dans le Schéma d'aménagement régional de développement et s'inspirent des orientations stratégiques de la Direction générale des forêts (DGF).

La figure suivante (Figure 21) présente la localisation approximative du site et ses divers écosystèmes.

Figure 21. Cartes de localisation et de la couverture du sol du site pilote du Bassin Versant de Barbara (Tunisie)



Source : DGF - CNT - DGRS (PFN 2006, d'après Photos aériennes 1

7.4.2 Objectifs de gestion/développement dans le site pilote

La pratique de l'approche participative et intégrée préconisée dans le cadre de cet exercice vise à :

- Réconcilier la population forestière avec son milieu et son environnement dans le cadre d'une bonne gouvernance, associant l'ensemble des usagers des ressources forestières et les acteurs qui interviennent directement ou indirectement dans la gestion de ces ressources.
- Associer systématiquement la dimension de développement socioéconomique aux actions de gestion des ressources naturelles, en particulier en milieu forestier, et de prendre en compte les intérêts des usagers de ces ressources dans le cadre d'une cogestion.

7.4.3 Objectifs de la démarche participative dans le site pilote

Les objectifs spécifiques de la démarche participative sont les suivants :

- Développer une compréhension commune de la logique actuelle d'utilisation des ressources forestières et une appréciation partagée des impacts socioéconomiques et écologiques de la gestion actuelle de l'espace forestier.
- Identifier les potentialités et les opportunités pouvant être exploitées pour concilier les besoins prioritaires des usagers avec les exigences d'une gestion durable des ressources naturelles en milieu forestier.

7.4.4 Acteurs impliqués dans la gestion du site pilote

Acteurs gouvernementaux

- Direction générale des forêts (DGF)
- Office de l'élevage et des pâturages (OEP) (structure nationale autonome sous tutelle du Ministère de l'agriculture)
- Commissariat régional du développement agricole de Siliiana (CRDA) (représentant des services déconcentrés du Ministère de l'agriculture)
- Office de développement sylvopastoral du Nord-Ouest (ODESYPARNO) (structure régionale de développement possédant une certaine autonomie de gestion)
- Groupements de développement agricole (GDA) (organisations locales gérant un espace en commun et participant à la programmation et à la mise en œuvre des actions de développement socio-économique, de gestion des ressources naturelles et de sensibilisation de la population)
- Gardiens forestiers (recrutés pour contrôler l'usage des forêts et leurs frontières), gardiens des postes de vigie (recrutés pendant la période estivale pour la prévention des feux de forêts)
- Services publics : éducation, défense, santé

ONG et Associations

- Association tunisienne pour l'auto-développement (ATLAS)
- Association pour la promotion de l'emploi et du logement (APEL)

Centres de recherche et Universités

- Institut national des recherches en génie rural, eaux et forêts (INRGREF)
- Institut national de la recherche agronomique de Tunisie (INRAT)
- Faculté des sciences de Tunis

Usagers

- Population locale vivant dans les forêts ou en périphérie, organisée ou non en Groupement de développement agricole (GDA) ou Sociétés mutuelles de service agricole (SMSA), exploitants forestiers, chasseurs, visiteurs nationaux et internationaux

Financeurs internationaux

- Agence française de développement (AFD)
- Agence de coopération internationale du Japon (JICA)

7.4.5 Menaces et conflits dans le site pilote

- Surpâturage entravant fortement la régénération naturelle des forêts.
- Exploitation illégale et non durable des produits forestiers non ligneux.
- Défrichement et déboisement illégaux, notamment pour l'extraction de bois de chauffage et de bois d'œuvre, et la production illicite de charbon.
- Incendies de forêts, principalement d'origine humaine.
- Sédimentation dans le barrage de Barbara causée par l'érosion des sols en amont.
- Conflits entre les populations usagères de la forêt et les exploitants forestiers.

7.4.6 Relations entre les acteurs dans le site pilote

- Promotion par l'administration forestière de l'organisation locale des populations/usagers en Groupements de développement agricole ou Sociétés mutuelles de service agricole, afin de faciliter l'accès légal des populations aux ressources et d'améliorer leur valorisation économique.
- Convention de collaboration entre la Direction générale des forêts et l'ODESYPARNO pour améliorer la gestion des ressources forestières et assurer le développement rural.
- Convention de collaboration entre la Direction générale des forêts et les ONG (APEL et ATLAS) afin d'améliorer la sensibilisation des communautés locales aux problématiques de gestion durable des ressources naturelles et de renforcer leurs capacités dans la gestion et la valorisation des ressources.
- Développement d'initiatives locales visant la création de micro-entreprises, notamment pour l'exploitation des produits forestiers non ligneux.

7.4.7 Défis de gestion dans le site pilote

- Implication des usagers et des populations forestières dans la gestion forestière, qui pourrait s'effectuer par le biais d'une évolution des méthodes de travail et d'un assouplissement de la réglementation en vigueur.
- Renforcement des partenariats avec la société civile, et notamment avec les ONG concernées, qui manquent de moyens mais démontrent une forte implication dans le développement du territoire.
- Promotion des organisations locales de développement afin de stimuler les initiatives locales et valoriser l'esprit entrepreneurial.

7.4.8 Initiatives de participation existantes dans le site pilote

Deux initiatives de participation importantes sont en cours dans le site pilote du bassin versant de Barbara, avec des degrés de participation variables des acteurs, allant de la simple consultation (faible participation) à un engagement actif dans les décisions et la mise en œuvre des actions (forte participation) : l'élaboration des procès-verbaux d'aménagement des forêts et l'élaboration des Plans de développement participatif (PDP).

Les procès-verbaux d'aménagement des forêts, encadrés par le Code Forestier de Tunisie, sont élaborés à l'initiative de la Direction Générale des Forêts en partenariat avec le Commissariat Régional au Développement Agricole (CRDA) et avec l'implication des usagers des forêts (populations, exploitants, GDA, etc.). Bien que la participation des usagers dans leur élaboration soit encouragée, les moyens permettant d'assurer leur mise en œuvre sont insuffisants et les résultats concrets sur le terrain ne sont donc que partiels.

Les Plans de Développement Participatifs (PDP), créés en 1998, sont portés par l'ODESYPARNO en collaboration avec l'ONG ATLAS et les populations locales, dans le cadre de projets d'investissement. La création des Plans est animée par une équipe qualifiée mais l'adhésion limitée des communautés et leur faible implication dans la réalisation des actions sont des freins importants.

7.5 SITE PILOTE : DÜZLERÇAMI (TURQUIE)

7.5.1 Description générale du site pilote

Superficie totale : 29 168 ha.

Superficie considérée pour la composante 3 : 29 168 ha (100 % de la superficie totale).

Superficie forestière totale : 19 343 ha (66 % de la superficie totale).

Régime de propriété : la quasi-totalité est la propriété de l'État.

Population : 28 065 habitants auxquels s'ajoutent les visiteurs provenant de la ville d'Antalya située à 10 km et les touristes (autres visiteurs turcs et étrangers).

Principaux écosystèmes : végétation principalement méditerranéenne, constituée de forêts de conifères (p. ex., *Pinus brutia*), forêts caducifoliées (p. ex., *Quercus* spp.) et forêts mixtes, cultures, plantations d'oliviers, maquis diversifié (romarin, etc.). Les forêts au sud du site sont productives alors que celles au nord sont plutôt dégradées et moins productives.

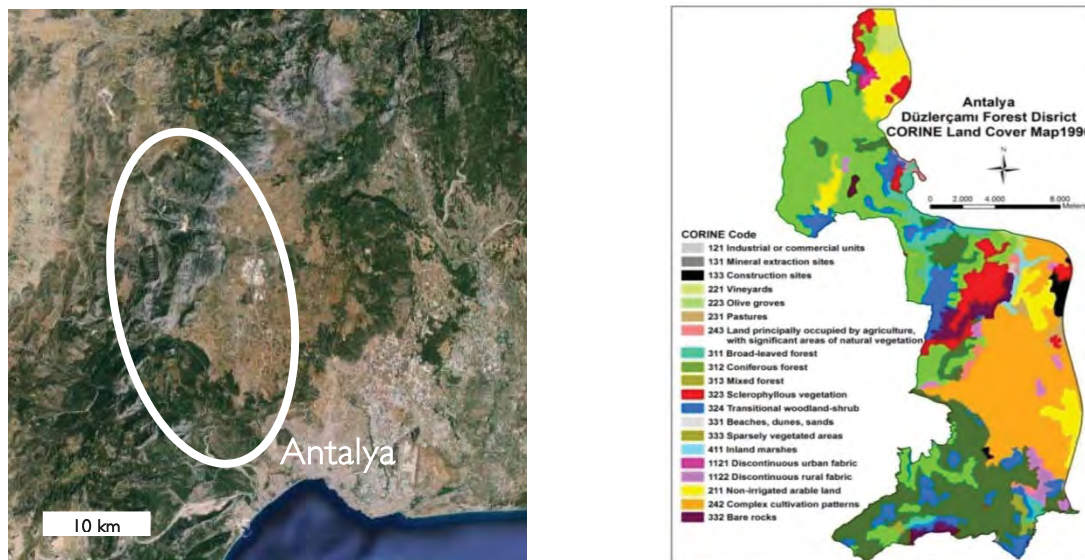
Activités socio-économiques : emplois générés par les services forestiers, récolte de produits forestiers non ligneux (glands, pignons, plantes aromatiques et médicinales, miel, etc.), ramassage de bois de chauffage, usages récréatifs (tourisme et chasse).

Instruments encadrant l'utilisation et la gestion des ressources naturelles : il existe une centaine d'instruments de régulation qui encadrent l'utilisation et la gestion des ressources naturelles dans le site. Parmi ceux-ci, de nombreuses lois

encadrent les activités forestières, le pâturage, l'extraction minière, la chasse, etc. Des plans stratégiques et de gestion orientent les activités sylvicoles, le pâturage, la protection de la biodiversité, la lutte contre la désertification, le développement socio-économique des villages, la lutte contre l'incendie, l'exploitation et la valorisation des produits non-ligneux, etc.

La figure suivante (Figure 22) présente la localisation approximative du site et ses divers écosystèmes.

Figure 22. Cartes de localisation et de la couverture du sol du site pilote de Düzlerçamı (Turquie)



7.5.2 Objectifs de gestion/développement dans le site pilote

Les objectifs de gestion/développement dans le site, qui visent à la gestion durable des ressources naturelles dans un contexte de changement climatique et de pressions anthropiques, sont les suivants :

- Adapter la gestion forestière et les écosystèmes forestiers aux changements climatiques et atténuer ces changements ;
- Améliorer la prévention des risques et dégâts liés aux incendies de forêts ;
- Diminuer les pressions anthropiques sur les écosystèmes ;
- Améliorer la provision de biens et services écosystémiques pour les populations (tous les usagers - locaux, visiteurs et usagers du bassin versant) ;
- Atténuer la pauvreté et encourager le développement rural.

7.5.3 Objectifs de la démarche participative dans le site pilote

Les objectifs spécifiques de la démarche participative sont les suivants :

- Recueillir et connaître les préférences, opinions et attentes des parties prenantes afin qu'elles soient incorporées par les organisations gouvernementales dans les prises de décisions concernant la gestion durable des ressources naturelles, et en particulier la définition des mesures d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques ;
- Faciliter l'échange, entre les parties prenantes, de connaissances et expériences sur les changements climatiques et promouvoir l'apprentissage commun autour des problèmes et des solutions (communication et sensibilisation) ;

Des objectifs plus généraux (à long terme) sont considérés :

- Faciliter la résolution des conflits, accroître l'engagement des acteurs locaux dans la gestion du site et améliorer leur confiance envers les organisations gouvernementales et les différents gestionnaires et décideurs ;
- Améliorer de manière collaborative les décisions, les plans et les politiques de gestion des ressources naturelles.

7.5.4 Acteurs impliqués dans la gestion du site pilote

Acteurs gouvernementaux

- Ministère de la forêt et de l'eau : Direction générale de la protection de la nature et des parcs nationaux et Direction régionale des parcs nationaux ; Direction générale de la forêt et Direction régionale de la forêt ; Direction générale de lutte contre la désertification et l'érosion ; Direction générale des services météorologiques ; Direction générale des travaux hydrauliques de l'État
- Ministère des travaux publics et de l'habitat (Direction générale de l'inscription des terrains et du cadastre), Ministère de la science, Conseil scientifique et technologique, Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de l'élevage, Ministère de la culture et du tourisme, Ministère de l'intérieur, Corporation du conseil suprême de la radio et de la télévision, Institut de statistiques, Ministère des transports, affaires maritimes et communications, Ministère de l'environnement et de l'urbanisation, Ministère de l'énergie et des ressources naturelles, Département de planification, Ministère des finances, Ministère de l'éducation nationale, Ministère de la santé, Ministère de la justice, Ministère de la jeunesse et des sports, Armée
- Gouvernement local (Gouverneur, administration provinciale locale, municipalité, administration villageoise)

ONG et Associations

- Société turque de protection de l'environnement et des forêts, Association des forestiers de Turquie, Association turque de conservation de la nature, Association de protection et promotion de l'environnement et de l'héritage culturel, Fondation turque pour le combat contre l'érosion du sol, le reboisement et la protection des habitats naturels
- Union centrale des coopératives forestières turques et ses coopératives locales
- Union des chambres des ingénieurs et architectes turcs, Chambre des ingénieurs forestiers, Chambre des ingénieurs agricoles, Chambre des architectes paysagers, Chambre des ingénieurs de l'environnement, Chambre des architectes, Union des travailleurs et fonctionnaires

Centres de recherche et Universités

- Institut de recherche forestière de la Méditerranée de l'Est, Institut de recherche forestière d'Anatolie du sud-ouest

Usagers

- Populations locales, entreprises forestières (coupe, reboisement, transformation du bois), apiculteurs, bergers, chasseurs, cueilleurs, touristes, visiteurs du parc, agences de tourisme (chasse, loisirs, sensibilisation à l'environnement)

7.5.5 Menaces et conflits dans le site pilote

- Le manque de registres cadastraux (les règles d'usage historiques ne sont pas écrites) et le manque de sensibilisation quant à l'importance de la protection des aires forestières et du respect des limites des aires protégées.
- La gestion non durable de la faune et de la flore, et des aires protégées du Parc national de Termessos en particulier ; le manque d'intégration de la problématique de conservation de la biodiversité dans les inventaires forestiers, la planification et les études d'évaluation, ainsi que pendant les activités sylvicoles et de reboisement.
- La pauvreté relative des populations locales vivant dans ou autour des aires protégées, et leur dépendance accrue vis-à-vis des ressources naturelles en tant que moyen de subsistance, est à l'origine d'une surexploitation et dégradation de ressources forestières ligneuses et non ligneuses (coupe illégale du bois, surpâturage, occupations illégales de terrains, etc.).
- Les dégâts biotiques et abiotiques, causés notamment par le feu, les insectes, les champignons et autres maladies, la pollution atmosphérique, etc.
- Les effets du changement climatique (mortalité accrue des arbres, prolifération des parasites et maladies, etc.).
- Les effets liés à la désertification.

7.5.6 Relations entre les acteurs dans le site pilote

- La prévention des feux de forêt : la population locale participe collectivement à l'extinction des feux de forêt et se mobilise rapidement. Elle agit parfois avant même que les services gouvernementaux de prévention des incendies n'atteignent le lieu du sinistre. La population locale, organisée en entités juridiques (p. ex., associations, fondations), est employée et payée par les services de prévention des incendies (tels que les pompiers). Les entités juridiques sont ensuite rémunérées pour restaurer les forêts après les incendies.
- La prévention des dégâts causés par les facteurs biotiques et abiotiques : la population locale, organisée en entités juridiques, est payée par l'administration forestière pour protéger les forêts contre ces dégâts.
- Le reboisement : les organisations forestières, publiques et privées, soutiennent les activités de reboisement et de restauration dans les zones forestières, sur des terrains publics et privés, en rémunérant la population locale (par le biais des entités juridiques) pour que celle-ci effectue elle-même ces activités.
- La création de revenus alternatifs : les populations locales peuvent trouver des emplois saisonniers en lien avec les activités d'extraction et de transformation du bois (abattage, transport, etc.) par le biais des organisations forestières. Elles obtiennent également des revenus provenant des activités de chasse et des activités touristiques (p. ex., visites guidées, vente de produits locaux). Divers produits forestiers non ligneux sont ramassés par les populations locales et vendus, à des prix relativement bas, aux organisations forestières notamment.

- Les visites touristiques : les agences de tourisme et diverses associations collaborent et organisent des loisirs et visites guidées pour sensibiliser les populations locales et les visiteurs à l'environnement.
- La sensibilisation des populations : les organisations non gouvernementales participent à la sensibilisation des populations locales, notamment quant à leurs responsabilités en matière de maîtrise de l'érosion.
- La production de bois industriel : les droits d'exploitation sont vendus aux populations locales et à leurs coopératives à des prix relativement bas (prix subventionnés) et des droits d'extraction de bois de chauffage sont également vendus aux ménages des villages à des prix bas.

7.5.7 Défis de gestion dans le site pilote

- La protection des espaces protégés et le respect des limites de ces espaces.
- La recherche de solutions aux conflits concernant la propriété des terres.
- La prévention de l'expansion des établissements de tourisme intensif, des zones habitées et des constructions dans les zones forestières.
- La conservation et protection de la biodiversité forestière (faune et flore).
- L'augmentation de l'efficacité des activités de lutte contre les feux de forêt.
- La prévention de l'exploitation illégale du bois ainsi que de la récolte illégale et abusive des produits forestiers non ligneux.
- L'organisation du pâturage grâce à l'usage de clôtures dans ou à proximité des forêts.
- La réhabilitation des zones forestières dégradées.
- L'utilisation durable et la valorisation des biens et services écosystémiques forestiers.
- La régulation des ressources hydriques et la prévention des inondations.
- L'amélioration des relations forêt-village et la contribution au développement socio-économique des populations rurales locales.

7.5.8 Initiatives de participation existantes dans le site pilote

Il existe diverses initiatives participatives dans le site pilote, avec des degrés de participation variables des acteurs, allant de la simple consultation (faible participation) à un engagement actif (forte participation) dans les décisions et la mise en œuvre des actions. Notamment, des activités promeuvent la sensibilisation et le renforcement des capacités des acteurs dans la prévention et le contrôle des incendies de forêts, la formation et sensibilisation des chasseurs, ainsi que le développement de projets de recherche en collaboration avec les universités.

La Direction générale des forêts organise des réunions annuelles de coordination des activités de prévention des incendies de forêt, en impliquant les gouvernements locaux, ministères et directions générales. La coordination passe par une obligation légale à travers laquelle les participants, par le biais des organismes qui les représentent, apportent des contributions essentielles aux activités de prévention des incendies de forêt et perçoivent en retour un bénéfice économique. Les mesures proposées dans ce cadre par les experts ont été adoptées par les participants avec succès.

Des formations et actions de sensibilisation annuelles sur la prévention des incendies de forêt pour la population vivant en zone forestière sont organisées par la Direction générale des forêts. C'est une initiative volontaire à laquelle participe la population du territoire chaque année avant la saison des incendies.

La Direction générale des forêts encadre la participation et collaboration des populations rurales locales aux activités de lutte collective contre les incendies de forêt. Cette initiative, qui implique étroitement la participation des populations locales, est obligatoire et encadrée par un acte juridique. La principale force du mécanisme réside dans l'efficacité des activités mises en œuvre. Cependant, ses impacts sont parfois limités par le manque d'attrait de l'approche participative et la faible motivation des populations, ainsi que par leur manque de compétences.

Un programme volontaire de formation et sensibilisation adressé aux chasseurs est organisé par la Direction générale de protection de la nature et des Parcs nationaux avec la collaboration des autres directions générales, des chasseurs, des associations de chasseurs et de la population locale, afin d'encadrer cette activité, d'améliorer sa durabilité et de la concilier avec les autres activités du site.

Il existe également divers projets de recherche et développement pilotés par l'Institut de recherche forestière d'Anatolie du Sud, auxquels participent le gouvernement local, la population locale et l'Union centrale des coopératives forestières turques. La participation de la population locale dans ces activités est variable en fonction des projets, mais elle a facilité notamment la création d'une carte de couverture et d'utilisation des terres, l'identification, grâce à une analyse AFOM collaborative, des atouts, faiblesses, opportunités et menaces du site, ainsi que le suivi de la population de cerfs et de chèvres sauvages dans les zones protégées.

8 Conclusion et perspectives : quelles étapes pour élaborer une démarche de gouvernance et gestion participative dans les sites pilotes ?

Dans ce rapport, est présenté un éventail d'initiatives de gouvernance participative orientées principalement vers la gestion des territoires boisés, agricoles et agropastoraux, dans des contextes spatiaux, temporels, environnementaux et culturels variés. L'objectif n'est pas de proposer une approche de participation spécifique et rigide, mais bien de présenter une diversité d'approches, avec leurs forces et faiblesses, dont peuvent s'inspirer les gestionnaires des ressources naturelles et acteurs des territoires méditerranéens afin d'élaborer des méthodologies et outils participatifs adaptés à leurs besoins, objectifs et ressources. Le concept de gouvernance participative, et notamment de « bonne gouvernance », est relativement complexe et multidimensionnel, touchant à la fois des questions politiques, techniques, sociales, économiques, culturelles et institutionnelles, et impliquant une grande diversité d'acteurs avec des intérêts parfois contradictoires, ouvrant sur des situations de tension ou de conflits.

Il existe une multitude d'initiatives participatives de par le monde, possédant des degrés de structuration et de maturité variables, mais aucune n'est parfaite et idéale. Les apprentissages s'effectuent donc en continu. Bien que toutes ces initiatives ne soient pas des succès, il est clair que la participation de la société est un élément clé dans l'aménagement et la gestion de territoires multifonctionnels et de ressources partagées. Cependant, la planification de la participation est loin d'être chose aisée et mérite d'être raisonnée dès les premières étapes du développement des projets locaux et de l'élaboration des méthodologies, puis tout au long du processus, depuis le diagnostic jusqu'à l'évaluation finale, en passant par la mise en œuvre et le suivi. C'est pourquoi nous mettons l'accent sur l'importance de la participation et les manières de la promouvoir, au cours des différentes phases des projets de développement territorial, c'est-à-dire durant leur naissance, planification, exécution, suivi, évaluation et leur continuation sur le long terme. Ce rapport ne prétend donc pas fournir « la méthodologie idéale » ou « les outils idéaux », mais suggère une méthodologie et des outils relativement flexibles, dynamiques et adaptables à différents contextes sociaux, économiques, naturels, politiques et culturels, permettant de promouvoir la participation et l'engagement d'une grande diversité d'acteurs dans les activités de gestion des territoires et de leurs ressources.

En espérant pouvoir guider les gestionnaires et décideurs vers une gestion inclusive, juste, équitable et durable des ressources naturelles, la conclusion s'attache à mettre en avant les principales activités à prendre en compte dans l'élaboration et l'exécution des démarches de développement territorial et de gestion des ressources naturelles. Ces activités, qui ne sont pas classées selon un ordre précis, et peuvent se dérouler en parallèle, sont résumées dans les paragraphes suivants et présentées dans la **Fiche 9**.

Délimitation du territoire et de ses zones d'influence :

- Délimiter approximativement le périmètre du territoire, principale zone d'intérêt, qui doit être relativement homogène dans la mesure du possible, mais ne correspond pas forcément à des limites administratives. Ce périmètre peut bien entendu évoluer au cours du temps et du processus de développement. Le territoire d'action peut être délimité sur la base de sa géographie, sa socio-économie, son environnement naturel, le contexte culturel, politique et administratif, etc. Sa définition peut le cas échéant représenter un enjeu pour les acteurs (inclusion ou exclusion d'une zone protégée, périmètre impliquant des collaborations avec des élus en opposition notoire, etc.).
- Considérer également la périphérie immédiate du territoire ainsi que les zones plus éloignées l'influençant, à échelle régionale, nationale et internationale (travail de contextualisation à différentes échelles), qui sont sources de menaces et pressions (urbanisation, tourisme, etc.), mais également d'opportunités de développement (marchés pour la vente de produits locaux, savoir-faire, technologies, personnel, etc.).

Diagnostic de gouvernance (diagnostique institutionnel) et identification de la structure porteuse :

- Réaliser une analyse de l'état de la gouvernance dans le territoire : structures en place, organismes actifs et reconnus, origine des prises de décisions, volonté et portage politique, relations de pouvoir, dynamiques locales sur des thèmes particuliers, présence de réseaux d'acteurs préexistants, cadre institutionnel et réglementaire, initiatives antérieures

de gestion participative et démarches collaboratives existantes sur lesquelles on peut s'appuyer, et qui fondent l'existence d'une « culture locale » de la concertation et des démarches participatives, instruments encadrant la participation, etc.

- Identifier la structure qui portera et animera les démarches et les financements nécessaires à son bon fonctionnement (efficace et inclusif). Pour que les démarches soient un succès, les acteurs locaux doivent reconnaître la légitimité de cette structure et doivent lui faire confiance. Elle doit être dynamique, qualifiée et expérimentée, et doit avoir démontré sa crédibilité ainsi que sa volonté et sa capacité à mobiliser les acteurs et à assurer que leurs intérêts seront pris en compte dans les prises de décisions, en étant conscient que satisfaire les intérêts de tous, au même moment, est rarement possible.
- Analyser les contraintes et besoins en termes d'adaptation des cadres juridiques, légaux, institutionnels et financiers, ainsi que les incitations économiques et financières nécessaires et disponibles pour la mise en œuvre du projet considéré.

Cartographie d'acteurs :

- Identifier clairement les acteurs du territoire et de l'extérieur concernés par les actions de développement, sans négliger les acteurs moins visibles et en étant sensible à l'inclusion des minorités et groupes à risque d'exclusion.
- Évaluer leurs compétences, leur légitimité, leur rôle actuel et potentiel dans le processus, afin d'évaluer la pertinence de leur implication dans l'initiative et la prise de décisions.
- Tenter de cerner les représentations mentales que les différents groupes d'acteurs ont élaborées par rapport au territoire en général, à la problématique forestière en particulier, ainsi que par rapport au positionnement des autres acteurs.
- Analyser les relations entre les différents acteurs, les conflits passés (et la façon dont ils ont été résolus) et existants, les initiatives de collaboration, ainsi que les synergies à renforcer.
- Essayer de dégager une vision d'avenir pour ces acteurs (quelle est la situation des acteurs aujourd'hui et quelle sera-t-elle dans le futur ?) en étant conscient que cette vision n'est pas forcément partagée par les acteurs eux-mêmes.

Planification de la participation des acteurs tout au long du processus :

- Déterminer les acteurs devant et pouvant participer au processus, les phases auxquelles ils participeront ainsi que les objectifs et modalités de leur participation, leurs rôles et responsabilités en cherchant un compromis entre le nombre d'acteurs et la prise en compte effective de leurs visions et intérêts, les moyens humains et financiers ainsi que le temps disponibles. En effet, la participation et prise en compte effective d'un plus grand nombre de parties prenantes complexifie généralement les processus, augmente les coûts et demande plus de temps et d'énergie.
- Identifier une gamme assez large d'outils qui pourront être mobilisés afin de promouvoir et concrétiser la participation des différents acteurs à différents moments (outils potentiels et calendrier de mise en application).
- Établir un plan budgétaire pour financer la participation des acteurs aux différentes phases du processus de développement, en considérant les moyens humains et matériels nécessaires pour assurer le succès des démarches.

Diagnostic, définition des choix stratégiques de développement et gestion des ressources :

- Identifier les ressources du territoire avec l'aide des acteurs, et expliciter ses forces, faiblesses, les opportunités de développement durable et les menaces qui pèsent sur lui, afin de mieux connaître ses potentialités et ses enjeux dans une vision à court, moyen et long termes. Identifier avec les acteurs les axes, stratégies et objectifs de développement du territoire et gestion spécifique des ressources, afin d'élaborer des plan d'actions concrets et réalistes.
- Impliquer les centres de recherche et universités dans les réflexions concernant la gestion des ressources naturelles et l'implication des acteurs, afin de rendre les prises de décisions plus robustes et objectives, et d'organiser des formations permettant de renforcer les capacités des acteurs et leur pluridisciplinarité.

Exécution, suivi et contrôle, et évaluation des activités :

- Établir un système de suivi et contrôle de la démarche et des actions, efficace et transparent, et si possible multi-parties. Il doit être basé sur des indicateurs facilement mesurables et vérifiables, cohérents avec les objectifs de développement, quantifiant l'exécution physique et financière des actions, mais caractérisant également les aspects de la participation (inclusion des acteurs, transparence, etc.). L'implication d'universités, associations et passionnés dans la collecte de données de suivi peut permettre d'améliorer l'objectivité et la qualité, de diminuer le coût des activités de suivi et de préserver la logique participative au-delà des phases initiales de diagnostic et d'élaboration du projet.
- Réaliser une évaluation participative à la fin du projet, et si possible durant le projet, en impliquant dans la mesure du possible des agents externes aux processus, afin d'estimer l'impact du projet en termes de résultats et d'atteintes des objectifs, par le biais d'indicateurs pertinents et facilement mesurables couvrant les aspects environnementaux, sociaux et économiques.

Communication, sensibilisation et renforcement des capacités :

- Informer activement et régulièrement les acteurs, les autorités publiques et la société civile de l'action, de ses objectifs, de sa méthodologie et des résultats attendus.
- Sensibiliser les acteurs concernés et la société civile en général sur le rôle et l'importance de la gestion raisonnée des ressources naturelles du territoire et sur l'importance de leur participation, pour éviter que l'initiative soit trop sectorielle et ne soit pas bien perçue par la société civile.
- Participer à des réseaux et forums pour partager et valoriser les expériences, résultats, savoir-faire, méthodologies et outils, fédérer les initiatives et gérer de manière collaborative les territoires.
- Organiser des formations, transferts de connaissances et savoir-faire, échanges d'expériences et de données, pour renforcer les capacités des acteurs sur le plan technique, scientifique, économique et social.

Références bibliographiques

- AIFM (2012). QUALIGOUV, Améliorer la gouvernance et la qualité de la gestion forestière dans les espaces protégés méditerranéens. Cahier final de capitalisation. 54 p.
- AMBROSE-OJI B. (2013). Community Woodlands and Community Woodland Groups in England: Sustainability, Networking and Voice. Workshop Synthesis Report. Prepared for Forestry Commission England and Small Woods. The Research Agency of the Forestry Commission. UK. 16 p.
- BAGNASCO, A & LE GALES, P. (dir.) (1997). Villes en Europe. Paris, La Découverte. 280 p. (Coll. Recherches).
- BANQUE MONDIALE (1994). Governance, the World Bank's Experience. Washington, DC: The World Bank. p. xiv.
- BANQUE MONDIALE (1997). The State in a Changing World. World Development Report. Oxford University Press: Oxford.
- BEURET, J.E. & CADORET, A. (2007). Ensemble pour gérer le territoire : 300 projets à la loupe. Rapport final. Fondation de France, Paris. 216 p.
- BULKELEY, H. & MOL. A. P. J. (2003). Participation and environmental governance: consensus, ambivalence and debate. *Environmental Values* 12:143-154.
- CHIASSON, G., BLAIS, R. & BOUCHER, J. (2006). La forêt publique québécoise à l'épreuve de la gouvernance : le cas de l'Outaouais. *Géocarrefour*, Vol. 81/2. pp.113-120.
- COMMISSION EUROPEENNE (2004). Méthode de l'Aide. Lignes directrices. Gestion du cycle de Projet. Bruxelles, Office de Coopération EuropeAid. 160 p.
- CPIE DES CAUSSES MERIDIONAUX (2012). OCAGER « Lodévois et Larzac » - Phase I sur le secteur du Lodévois. 171 p.
- EFIMED (2008). A Mediterranean forest research agenda (2010-2020). European Forest Institute, Mediterranean Regional Office.
- EGAN D. & DUBAY T. (2012). Breaking Barriers, Building Bridges: Collaborative Forest Landscape Restoration Handbook. 212 p.
- EL ALAOU M. (2004). Les pratiques participatives des associations d'usagers de l'eau dans la gestion de l'irrigation au Maroc : étude de cas en petite, moyenne et grande hydraulique. Projet INCO-WADEMED. Actes du Séminaire "Modernisation de l'Agriculture Irriguée".
- FAO (2000). Public participation in forestry in Europe and North America. Report of the FAO/ECE/ILO Joint Committee Team of Specialists on Participation in Forestry. Geneva, Switzerland, International Labour Organization. (ILO Working Paper No. 163).
- FAO (2005). An Approach to Rural Development. Participatory and Negotiated Territorial Development (PNTD). 104 p.
- FAO (2010). Global Forest Resources Assessment. Main Report. 378 p. (FAO Forestry Paper 163).
- FAO (2010). Stratégie de la FAO en matière de renforcement des capacités.
- FAO (2011). Framework for assessing and monitoring forest governance. The program on forests (PROFOR) of food and agriculture organization of the United Nations. Rome, FAO.
- FAO (2013). Situation des forêts méditerranéennes. COMPLETAR. <http://www.fao.org/forestry/silvamed/fr/>
- FORESTRY AUTHORITY (1996). Involving communities in forestry... through community participation. Edinburgh, UK. 36 p. (Forestry Practice Guide 10).
- FORESTRY COMMISSION (2011). Public engagement in forestry. A toolbox for public engagement in forest and woodland planning. Edinburgh, UK. 30 p.
- FORESTRY COMMISSION (2013). <http://www.forestry.gov.uk/statistics>. Accessed May 2013.
- FUNG, A (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public administration review*. Vol 66- Special Issue. pp. 66-75. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x
- GRAHAM J., AMOS B. ET PLUMPTRE T. (2003). Governance Principles for Protected Areas in the 21st Century. Ottawa, Institute on Governance. 40 p.
- HILL HOLT WOOD (2013). <http://www.hillholtwood.com/>. Dernier accès : juin 2013.
- HISLOP M. & TWERY M. (2001). A decision framework for public involvement in forest design planning. Roslin: a report for Policy & Practice Division, Forestry Commission.
- HOGL K, NORDBECK R., NUSSBAUMER E. & PREGERNIG M. (2008). GOFOR - New Modes of Governance for Sustainable Forestry in Europe. Deliverable 12: Synthesis Report. 287 p.
- HOLEC, N. & BRUNET-JOLIVALD, G. (1999). Gouvernance. Dossier documentaire du Centre de documentation de l'urbanisme. 101 p. https://nationalforestfoundation.adobeconnect.com/_a961852781/p4ptvhnuaay/?launcher=false&fcsContent=true&pbMode=normal. Dernier accès : mai 2013
- ITTO (2005). Revised ITTO criteria and indicators for the sustainable management of tropical forests including reporting format. Yokohama, Japan, International Tropical Timber Organization. (ITTO Policy Development Series No 15).
- KUPER M., DIONNET M., HAMMANI A., BEKKAR Y., GARIN P. & BLUEMLING B. (2009). Supporting the shift from state water to community water: lessons from a social learning approach to designing joint irrigation projects in Morocco. *Ecology and Society* 14(1): 19.
- LARDON S. & IVETEAU V. (2005). Méthodologie de diagnostic pour le projet de territoire : une approche par les modèles spatiaux. *Géocarrefour*, Vol. 80/2. 26 p.
- LAWRENCE A. & AMBROSE-OJI B.A. (2010). Understanding the effects of community woodlands and forests in Great Britain. Paper for the 18th Commonwealth Conference (31 June 2010, Edinburgh). 13 p.
- LAWRENCE A. & MOLTENO S. (2012). Community forest governance: a rapid evidence review. A report by Forest Research on behalf of the Independent Panel on Forestry. The Research Agency of the Forestry Commission. UK. 139 p.
- LAWRENCE A., ANGLEZARKE B., FROST B., NOLAN P. & OWEN R. (2009). What does community forestry mean in a devolved Great Britain? *International Forestry Review* 11 (2): 281-297
- LÉGIFRANCE, 2013. Loi n° 95-115 du 4 février 1995 d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire. Accessible à : <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=LEGITEXT000005617704&dateTexte=vig>. Dernier accès : août 2013.

- MONTERO G. & CAÑELLAS I. (1999)**, Gestión sostenible del bosque mediterráneo en España. *Unasylva* 197 (50), 29-34.
- MOOTE ET AL (2010)**, Multi-Party Monitoring of Collaborative Forest Landscape Restoration Program Projects. Short Guide for Grant Recipients. 60 p.
- NATIONAL FOREST FOUNDATION (2012B)**, Séminaire de partage d'expériences retransmis sur internet. CFLRP: Maintaining Collaboration and Coordinating Different Entities.
- NATIONAL FOREST FOUNDATION, (2012B)**, Séminaire de partage d'expériences retransmis sur internet. CFLRP: Successes and Lessons Learned. A CFLR Peer-learning session .
- NAVEL Z. & CARMEL Y. (2003)**, The evolution of the cultural Mediterranean landscape in Israel as affected by fire, grazing and human activities. In: *Evolutionary Theory and Processed: Modern Horizons*. pp. 337-409.
- NORDIC FAMILY FORESTRY (2013)**, <http://www.nordicforestry.org/facts/Norway.asp>. Dernier accès : mai 2013.
- PAYS BERGERACOIS (2007)**, Plan d'Action de la Charte Forestière du sud du Périgord. 58 p. <http://charteforestieresudperigord.jimdo.com/charte-forestiere/plan-d-action/>. Dernier accès : janvier 2013.
- PAYS CORBIÈRES & MINERVOIS (2008)**, Opération concertée d'Aménagement et de Gestion de l'Espace Rural, OCAGER du Pays Corbières & Minervois. Étude préalable (tranche 1) à la réalisation d'un schéma d'aménagement et de gestion de l'espace rural. Cahier des Charges. 20 p.
- PAYS CORBIÈRES & MINERVOIS (2013)**, www.payscorbieresminervois.fr. Dernier accès : juin 2013.
- RDI (RURAL DEVELOPMENT INITIATIVES) (2010)**, Building our Resilience to Wildfires - Preparation and Prevention for 2012. Project Plan. UK. 49 p.
- RESEAU NATIONAL DES CHARTES FORESTIERES DE TERRITOIRE – FNCOFOR (2013)**, <http://portail.fncofor.fr>. Dernier accès : juin 2013.
- RIFM (Réseau International des Forêts Modèles Méditerranéennes) (2013)**, www.mmfn.info/sitio/ares/descargas/archivo/32_1.pdf. Dernier accès : novembre 2013.
- SCHOLTE, J.A. (2005)**, Globalization – a critical introduction. Houndmills Basingstoke Hampshire. Second edition.
- SLOCUM N. (2006)**, Méthodes participatives. Un guide pour l'utilisateur Suivi et évaluation participatifs. Fondation Roi Baudouin et du Vlaams Instituut voor Wetenschappelijk en Technologisch Aspectenonderzoek (viWTA).
- STRINGER L.C., DOUGILL A.J., FRASER E., HUBACEK K., PRELL C. & REED M. S. (2006)**, Unpacking "participation" in the adaptive management of social-ecological systems: a critical review. *Ecology and Society*, 11(2): 39.
- TAS M., TAS N. & CAHANTIMUR A. (2009)**, A participatory governance model for the sustainable development of Cumalikizik, a heritage site in Turkey.
- UNDP (1997)**, Governance for sustainable human development. Policy document. New York, United Nations Development Programme.
- UN-ESCAP (2007)**, What is good governance? United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. [online].
- UNION REGIONALE DES COMMUNES FORESTIERES DE PROVENCE-ALPES-COTE D'AZUR ET RHONE-ALPES (2005)**, Quelle place pour la forêt de demain au sein des territoires alpins ? Les Alpes, massif expérimental, mettent en place un schéma stratégique forestier sous l'égide du Comité de Massif. Plaquette de communication. 6 p.
- US FOREST SERVICE (2012)**, People Restoring America's forests: 2012 Report on the Collaborative Forest Landscape Restoration Program.
- WELDON S. & TABBUSH P. (2004)**, Social Science in Forestry. Public participation and partnership. A review of Forestry Commission practice and governance in a changing political and economic context. Edinburgh, UK, Forestry Commission. 36 p.
- WOODLAND TRUST (2011)**, Civil Society, Communities and Woodlands: Key messages from a meeting to share experience and discuss emerging opportunities. Warrington, UK. 8 p.

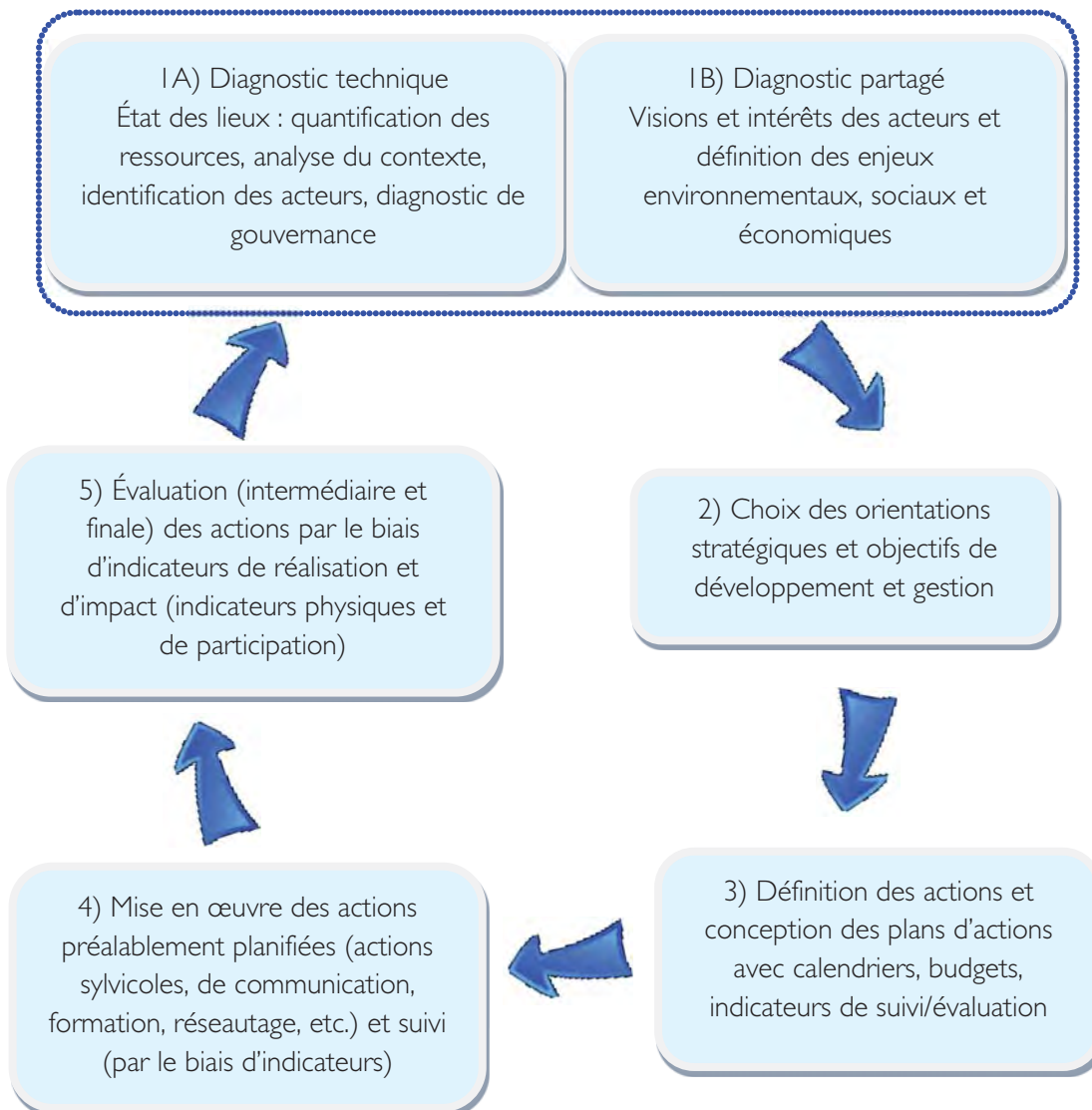
ANNEXE 2. FICHES TECHNIQUES – METHODES ET OUTILS PARTICIPATIFS

- Fiche 1. Cadre méthodologique pour les démarches participatives
- Fiche 2. Cartographie d'acteurs
- Fiche 3. Analyse AFOM
- Fiche 4. Méthode des scénarios
- Fiche 5. Méthode Imagine : analyse systémique et prospective de durabilité
- Fiche 6. Plan d'actions et fiche-action
- Fiche 7. Processus Hiérarchique Analytique (PHA)
- Fiche 8. Boîte à outils participatifs
- Fiche 8.1. Enquêtes et entretiens
- Fiche 8.2. Groupe de discussion
- Fiche 9. Aide-mémoire pour la gestion participative des territoires

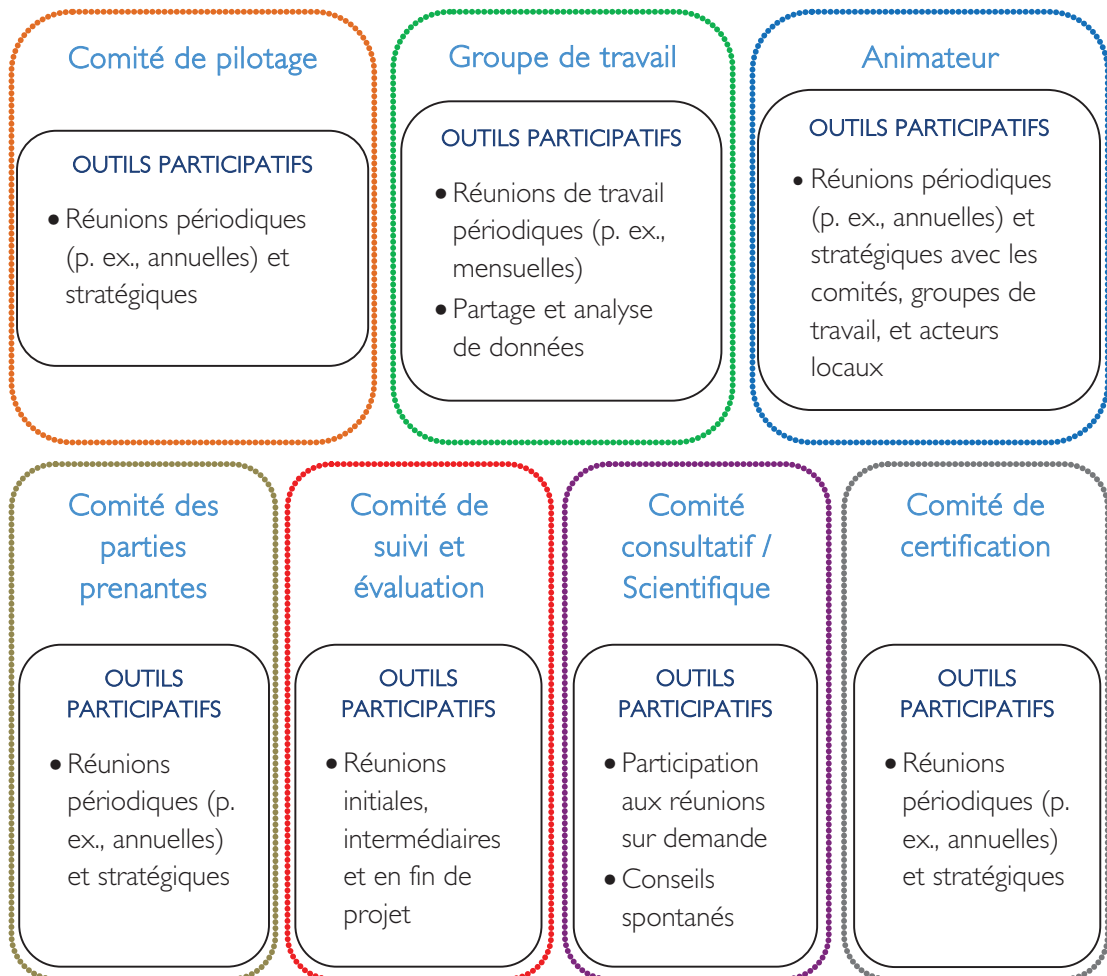
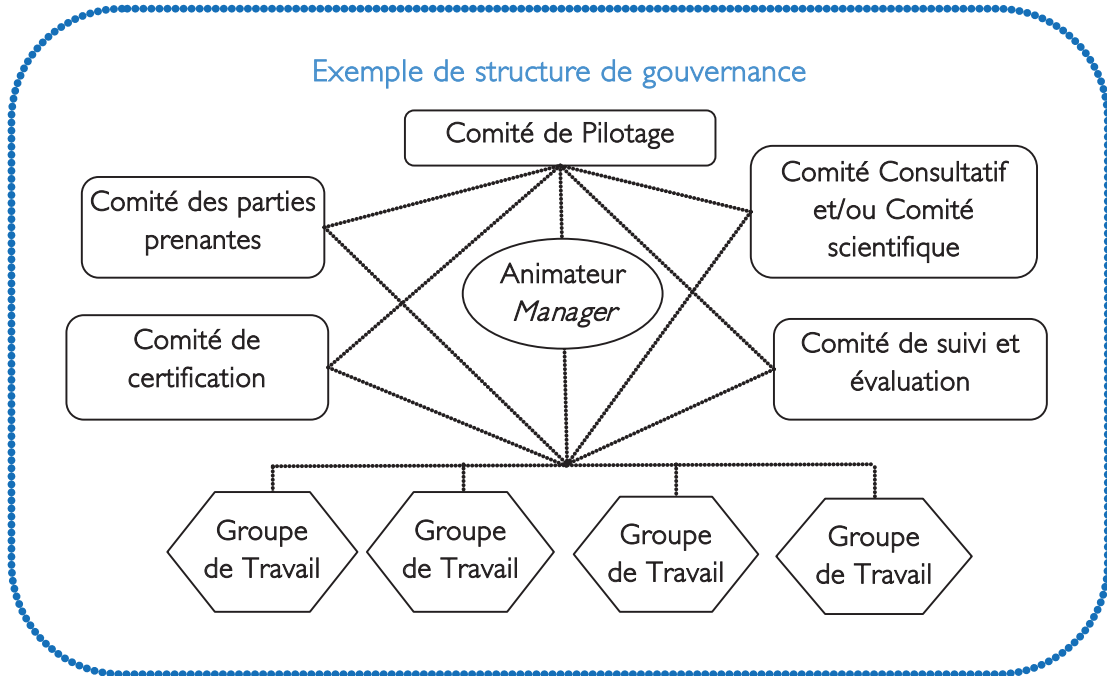
Fiche 1. Cadre méthodologique pour les démarches participatives

Le cadre méthodologique présenté est organisé conceptuellement en cinq phases principales guidant la mise en œuvre d'une démarche participative de développement territorial et gestion des ressources naturelles, selon un processus cyclique d'apprentissage collectif et d'amélioration continue (Figure 23). Certaines de ces phases peuvent se dérouler en parallèle, p. ex., la phase de mise en œuvre des actions (4) et la phase d'évaluation (5).

Figure 23. Les différentes phases du processus participatif de développement territorial et de gestion des ressources naturelles



Composants possibles de la structure de gouvernance d'un projet de développement territorial ou de gestion des ressources naturelles



Phase 1. Diagnostic du territoire et de ses ressources naturelles et humaines

Étape 1. Identification des acteurs, de leurs rôles, compétences et légitimité

- Quels sont les acteurs concernés ?
- Quels sont leurs rôles dans la dynamique territoriale actuelle ?
- Quels sont leurs intérêts et compétences ?
- Ont-ils une légitimité d'action ?
- Quelles sont les interrelations entre les acteurs ?

MÉTHODES & OUTILS PARTICIPATIFS

- Cartographie d'acteurs à base de littérature, enquêtes et entretiens

Étape 2. Planification de la participation des acteurs

- Quels acteurs doivent être impliqués ?
- Quels rôles peuvent-ils et veulent-ils jouer dans le processus ?
- À quelles phases du processus doivent-ils être impliqués ?
- Dans quelle mesure seront-ils impliqués ?
- Selon quelles modalités / de quelle manière seront-ils impliqués ?

Étape 3. Identification des ressources et enjeux du territoire

- Quelles sont les ressources naturelles du territoire ? (évaluation quantitative et qualitative)
- Quelles sont les ressources culturelles, économiques et sociales du territoire ? (évaluation quantitative et qualitative)
- Quels sont les enjeux du territoire ?

MÉTHODES & OUTILS PARTICIPATIFS

- Étude bibliographique
- Étude cartographique
- Enquêtes et questionnaires

Étape 4. Identification des limites, conflits, opportunités, synergies et défis de gestion du territoire

- Quels sont les potentiels de développement durable et opportunités du territoire ?
- Quels sont les facteurs qui limitent ou freinent le développement durable du territoire ?
- Quels sont les conflits entre les acteurs ?
- Quels sont les synergies entre les acteurs ?

MÉTHODES & OUTILS PARTICIPATIFS

- Entretiens directs et semi-directifs
- Réunions et groupes de discussion
- Analyse AFOM collaborative
- Visites de sites

Phase 2. Définition des choix stratégiques : axes, orientations et objectifs de développement

Définition des choix stratégiques permettant de répondre aux problématiques identifiées lors du diagnostic de territoire

- Quelle est la principale préoccupation stratégique des acteurs du territoire ?
- Quels sont les devenirs possibles pour le territoire ?
- Quels ont été les enjeux majeurs vécus (positifs ou négatifs) au cours des dernières années ?

MÉTHODES & OUTILS PARTICIPATIFS

- Réunions
- Méthode des scénarios
- Méthode *Imagine*

Phase 3. Élaboration du plan d'actions

Adoption d'actions concrètes visant à atteindre les objectifs fixés

Résultat spécifique souhaité :

| Nom et description de l'action prévue | Calendrier d'exécution de l'action | Responsable de l'action et personnes impliquées | Indicateurs de réalisation et impacts de l'action (<i>physiques/de participation</i>) | Coûts d'exécution, suivi et évaluation de l'action | Risques et menaces pouvant compromettre le bon déroulement de l'action |
|---------------------------------------|------------------------------------|---|--|--|--|
|---------------------------------------|------------------------------------|---|--|--|--|

Étape 1. Définition des activités concrètes à développer

- Quelles sont les actions techniques à développer ?
- Quelles sont les actions de sensibilisation et communication à développer ?
- Quelles sont les actions de renforcement des capacités des acteurs à développer ?

MÉTHODES & OUTILS PARTICIPATIFS

- Groupes de travail
- Réunions générales
- Processus Hiérarchique Analytique

Étape 2. Développement du plan de financement des actions

- Quelles sont les ressources économiques nécessaires pour financer les différentes actions ? (application, suivi, évaluation et contrôle)
- Quelles sont les ressources économiques nécessaires pour financer la participation des acteurs ?

MÉTHODES & OUTILS PARTICIPATIFS

- Budget participatif
- Réunions générales

Phase 4. Mise en œuvre et suivi des actions, communication, et renforcement des capacités

Exécution des actions

- Implication du personnel technique, administratif et financier pour assurer la correcte exécution des actions proposées dans le plan d'actions, en fonction des objectifs, du calendrier établi et des moyens et ressources disponibles

MÉTHODES & OUTILS PARTICIPATIFS

- Réunion internes de travail
- Réunions avec les entreprises de services pouvant être sous-traitées
- Actions conjointes

Stratégie et actions de communication et sensibilisation

- Autour de quels aspects doit-on renforcer la prise de conscience par les populations ?
- Quels sont les messages importants que l'on souhaite communiquer ?
- Quels sont les publics visés ?
- Quels outils peut-on utiliser en fonction des objectifs et ressources disponibles afin de maximiser l'impact sur le public ciblé ?

COMMUNICATION PAR :

- Outils multimédia (site internet, liste de distribution, etc.)
- Actions collectives (stands, journées portes-ouvertes, etc.)
- Petit matériel (clés USB, etc.)

Renforcement des capacités des acteurs

- Quelles sont les capacités qui manquent aux acteurs du territoire ?
- Quels acteurs doivent être ciblés ?
- Quels outils peut-on utiliser pour renforcer les capacités en fonction des besoins du projet et des ressources disponibles ?

MÉTHODES & OUTILS PARTICIPATIFS

- Ateliers et séminaires
- Conférences
- Cours et programmes d'études
- Réseaux de parcelles expérimentales
- Fiches techniques
- Visites de terrain et voyages d'étude

Réseautage

- Visites sur sites, voyages d'étude durant les phases de lancement et exécution des initiatives, congrès, ateliers, listes de diffusion, journées portes-ouvertes, etc.

Suivi participatif des actions

- **Le suivi participatif** implique les acteurs dans l'évaluation continue dans le temps du progrès (résultats et atteinte des objectifs) du projet ou des actions, par la collecte et analyse d'informations afin d'améliorer et/ou réorienter les activités et de prendre les décisions adéquates.
- Le suivi des actions s'effectue par le biais **d'indicateurs de réalisation, résultat, impact et contexte**, fiables et facilement mesurables, couvrant les aspects environnementaux, sociaux et économiques du projet. Le système de suivi doit être simple et peu coûteux.

- Que doit-on et souhaite-t-on suivre ?
- Comment assurer un suivi objectif et quantifié ?
- Quels indicateurs doivent et peuvent être mesurés et selon quels critères ?
- Quelles sources de données fiables peuvent-être utilisées pour renseigner les indicateurs choisis ?
- Qui est chargé d'effectuer le suivi ?
- Le responsable doit-il être contrôlé ? Comment ?
- Comment seront analysés et présentés les données et résultats du suivi ?
- Quelles sont les ressources nécessaires en temps, moyens humains, techniques et financiers ?

MÉTHODES & OUTILS PARTICIPATIFS

- Plate-forme participative de suivi et évaluation
- Programmes de suivi pluri-parties
- Enquêtes d'évaluation
- Groupes de travail
- Fiches avec indicateurs de réalisation des actions, actualisables en ligne
- Réunions
- Visites sur le terrain
- Méthode du cadre logique

LA PARTICIPATION DES ACTEURS AU SUIVI DES ACTIONS PERMET :

- De regrouper les acteurs autour de leurs succès et créer un sentiment d'émulation
- De collecter plus de données sur de plus larges espaces et partager les coûts de suivi (participation des universités, réseaux de passionnés, etc.)
- D'éviter d'éventuelles crises en réunissant des personnes pour qu'elles discutent et réfléchissent aux solutions à apporter aux questions importantes
- D'obtenir davantage d'informations susceptibles d'aider les personnes à déterminer les causes des problèmes et les manières d'y remédier
- De mieux comprendre les raisons pour lesquelles un projet ne fonctionne pas correctement et amener les acteurs à réviser et réajuster leurs objectifs et actions

Phase 5. Évaluation participative

Évaluation participative

- L'**évaluation participative** consiste à impliquer les acteurs et des agents externes au processus d'estimation, à un moment donné dans le temps, de l'impact d'un projet, à la fois en termes de résultats et d'atteintes des objectifs
- L'évaluation peut s'effectuer par le biais **d'indicateurs de réalisation, résultat, impact et contexte**, fiables et facilement mesurables, couvrant les aspects environnementaux, sociaux et économiques du projet. Le système d'évaluation utilisé doit être simple et peu coûteux

- Que doit-on et souhaite-t-on évaluer durant et à la fin du projet ?
- Comment assurer une évaluation objective et quantifiée ?
- Quels indicateurs doivent et peuvent être mesurés et selon quels critères ?
- Quelles sources de données fiables peuvent-elles être utilisées pour renseigner les indicateurs choisis ?
- Qui est chargé d'effectuer l'évaluation ?
- Le responsable doit-il être contrôlé ? Comment ?
- Comment seront analysés et présentés les résultats et données de l'évaluation ?
- Quelles sont les ressources nécessaires en temps, moyens humains, techniques et financiers ?

MÉTHODES & OUTILS PARTICIPATIFS

- Audit externe et/ou interne
- Réunions
- Enquêtes d'évaluation auprès des usagers des ressources et de l'espace
- Groupes de travail
- Visites sur le terrain
- Méthode du cadre logique

LA PARTICIPATION DES ACTEURS ET DE PERSONNES EXTERNES À L'ÉVALUATION FINALE PERMET :

- D'évaluer plus précisément et de manière plus **complète, transparente et objective** les résultats et impacts des actions sur le plan environnemental, social et économique
- De regrouper les acteurs autour de leurs succès et de créer un sentiment d'émulation et satisfaction
- L'apprentissage commun des erreurs et des succès et la capitalisation des leçons apprises pour les projets futurs

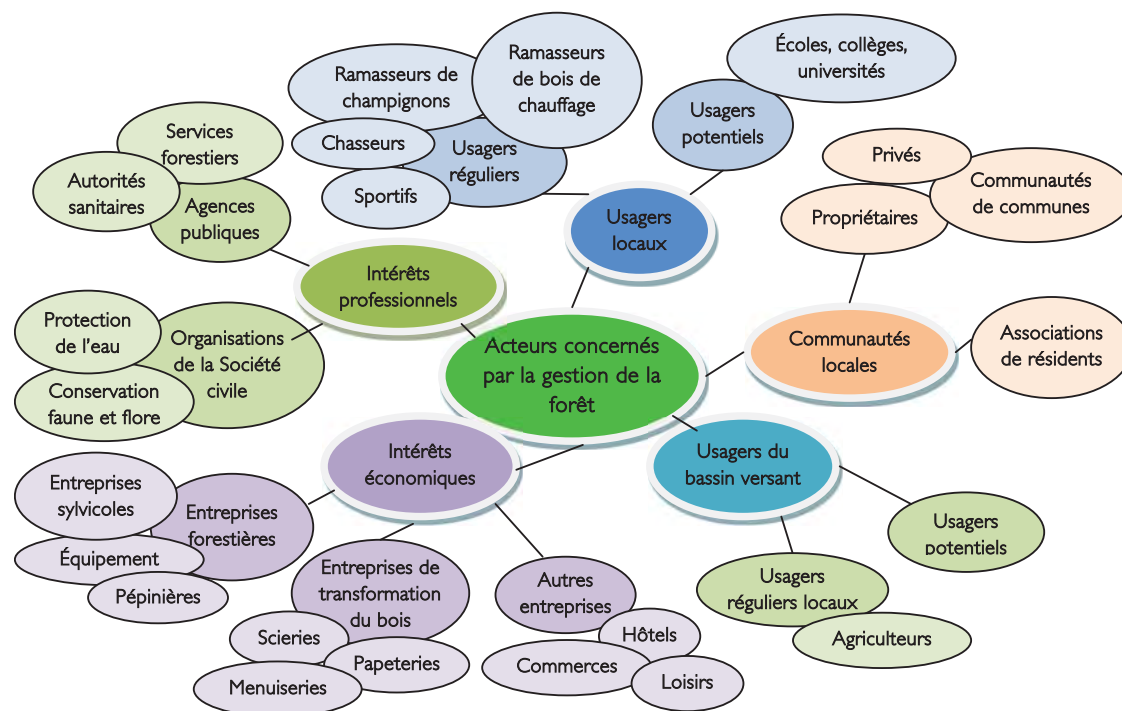
Fiche 2. Cartographie d'acteurs

Description et objectifs de la cartographie d'acteurs

La **cartographie d'acteurs** permet d'identifier les acteurs concernés par le processus de développement territorial et les décisions stratégiques, d'analyser leurs intérêts, leurs compétences, leur légitimité, leur influence et leur rôle potentiel dans les démarches. Cet outil donne également les fondements et stratégies pour encourager la participation d'acteurs ayant parfois des intérêts conflictuels, et ce dans une optique de prise de décisions plus judicieuses.

La cartographie d'acteur commence dès le début du diagnostic (Phase I) car elle permet d'identifier les sources d'informations et personnes ressources, mais se poursuit et se complète tout au long du processus, étant donné que de nouvelles informations sont intégrées, et qu'éventuellement, de nouveaux acteurs se joignent à l'initiative.

Figure 24. Exemple de carte cognitive d'acteurs dans le secteur forestier. Il est possible de placer les acteurs les plus impliqués vers le centre et les acteurs les moins impliqués en périphérie. Un code de couleurs peut être utilisé pour séparer les grands groupes, ou pour indiquer les acteurs ayant le plus de poids ou d'intérêt ou une légitimité comme structure porteuse de la dynamique (p. ex., la Communauté de communes représentée en rouge dans cette carte).

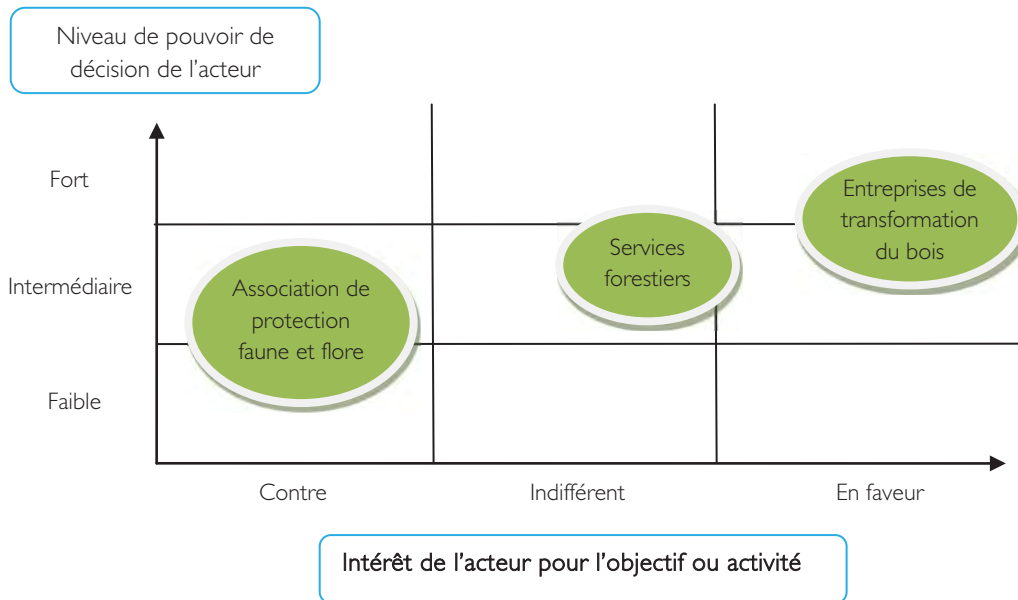


Méthodologie à suivre pour réaliser la cartographie d'acteurs

| Étape 1. Définir l'objectif de la participation des acteurs et de leur actuation |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Clarifier les objectifs et les raisons de l'engagement des acteurs <ul style="list-style-type: none"> ○ Pourquoi souhaite-t-on impliquer les acteurs dans le processus ? ○ Qu'attend-on de cette participation ? ○ Quelle est la valeur ajoutée de cette participation ? |
| Étape 2. Identifier les acteurs clés concernés |
| <ul style="list-style-type: none"> • Faire des séances de remue-méninges (<i>brainstorming</i>) avec des associations, institutions publiques et privées, centres de recherche et universités impliqués dans le secteur. • Construire une carte cognitive d'acteurs (<i>mind-map</i>) en identifiant d'abord les grands groupes d'utilisateurs de ressources (p. ex., la forêt) à proximité du centre du diagramme, puis détailler ces groupes vers l'extérieur de l'image. Utiliser des codes de couleur et des annotations, symboles, etc. si nécessaire. • Prendre le temps d'évaluer les listes initiales des parties prenantes et décider s'il reste à identifier des acteurs moins bien connus et moins évidents. • Compléter la liste initiale avec des données secondaires (p. ex., documents historiques, journaux locaux, etc.), des statistiques et des données gouvernementales, des listes d'organisations, etc. |

Étape 3. Identifier l'intérêt des acteurs pour les objectifs et activités proposées

- L'identification des intérêts des acteurs peut être faite par le biais d'une discussion de groupe ou d'une réunion. Les acteurs sont classés selon leur intérêt pour l'objectif ou activité proposée et leur pouvoir de décision, en utilisant par exemple le diagramme suivant.



Étape 4. Évaluer l'influence et importance des intervenants dans les activités

- Le schéma antérieur peut être utilisé dans des discussions en groupe et réunions, et les étapes 3 et 4 peuvent se faire avec une matrice comme la suivante :

| Critère | Acteur concerné 1 | Acteur concerné 2 | Acteur concerné 3 | ... |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-----|
| Influence. Quelle est l'influence de l'acteur X sur le développement de l'activité ? | | | | |
| Importance. Quelle est l'importance de la participation de l'acteur X dans le développement de l'activité ? | | | | |
| Autres | | | | |

Étape 5. Mettre en place une stratégie de participation des parties prenantes

- Trier et classer les acteurs clé concernés pour identifier (p. ex., à travers une matrice de classement) :
 - quand ils seront engagés.
 - dans quelle mesure ils seront engagés.
 - et la façon dont l'engagement pourrait changer au fil du temps.

Ressources nécessaires pour réaliser la cartographie d'acteurs

- **Compétences du personnel chargé de l'activité**
 - Des aptitudes excellentes de facilitation sont nécessaires.
- **Équipement nécessaire**
 - Tableaux papier, notes autocollantes, crayons, et pour les discussions en groupe, une salle de réunion agréable et confortable est nécessaire, ainsi que des incitations pour les participants (p. ex., rafraîchissements, etc.).
- **Temps nécessaire**
 - Une fois les acteurs identifiés, chaque étape peut prendre jusqu'à une heure ou deux. Une analyse complète peut prendre une journée entière ou plus.

Sources d'information utiles concernant la cartographie d'acteurs

Forestry Commission, 2011. Public engagement in forestry: A toolbox for public engagement in forest and woodland planning

<http://www.forestry.gov.uk/>

FAO, 2013. Site internet. La Formulation Participative des Projets

http://www.fao.org/Participation/french_website/content/partie_extra_fr.html

FAO, 2013. Site internet. Analyse des Parties Prenantes

http://www.fao.org/Participation/french_website/content/stakeholder_fr.htm

Fiche 3. Analyse AFOM

Description et objectifs de l'analyse AFOM

L'analyse AFOM, Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces est un outil d'analyse stratégique facilitant la prise de décisions. Elle consiste à étudier les atouts et faiblesses d'une organisation, d'un territoire ou d'un secteur et les opportunités et menaces de son environnement, afin d'aider à la définition d'une stratégie de développement. Les points forts et faiblesses sont les facteurs internes qui créent la valeur ou la détruisent. Les opportunités et les menaces sont les facteurs externes que le territoire ou l'organisation ne peut pas contrôler directement. L'analyse permet la prise en compte dans la stratégie des facteurs internes et externes, en maximisant les forces et opportunités et en minimisant les effets des faiblesses et des menaces. L'analyse AFOM est avant tout destinée à la planification et aide à identifier les axes stratégiques. Elle peut servir à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse et peut être utilisée en évaluation.

Méthodologie à suivre pour réaliser l'analyse AFOM

| Étape 1. Préparation de réunions | | | | | |
|--|--|--|---|--|--|
| La plupart du temps, cette analyse est conduite sous la forme de réunions rassemblant des personnes concernées par la stratégie ou des experts. La préparation du mode de sélection du groupe, de sa taille, de sa division éventuelle en sous-groupes (thématiques, régionaux, catégories d'acteurs, etc.) est indispensable à ce stade. Par ailleurs, la préparation des réunions repose sur l'analyse documentaire et la rencontre avec quelques personnes ressources clés. | | | | | |
| Tableau 18. Points importants à examiner lors de la sélection des participants | | | | | |
| QUI ? Répartition équitable par groupe d'intérêt Éviter le biais par l'influence de certains acteurs Respect des temps de parole de tous les participants | COMBIEN ? Combien de participants pour que les acteurs du territoire soient représentés et que l'analyse soit viable ? Combien d'analyses pour obtenir un résultat satisfaisant ? | | | | |
| Étape 2. Identifier et étudier les quatre paramètres | | | | | |
| Il faut différencier les éléments INTERNES et ceux EXTERNES à l'activité souhaitée et évaluer ce qui peut favoriser ou freiner le développement du territoire ou de l'activité (Tableau 19). | | | | | |
| Tableau 19. Matrice d'analyse AFOM (atouts, forces, opportunités, menaces) du territoire | | | | | |
| Analyse interne | ATOUPS Ce sont les ressources dont on dispose déjà (production élevée de bois, bonne production de champignons, etc.) | FAIBLESSES Ce sont des manques au territoire, donc des besoins (formation, pépinières, voies d'extraction, etc.) | | | |
| Analyse externe | OPPORTUNITÉS Elles ne dépendent pas du territoire mais peuvent aider l'activité souhaitée (demande croissante pour les produits non ligneux alimentaires, marché existant pour bois d'œuvre avec potentiel de croissance, lois favorisant ces activités, etc.) | MENACES Elles ne dépendent pas de l'entreprise mais risquent de freiner l'activité souhaitée (risque d'incendies élevé, prix du bois bas, politiques en place qui n'incitent pas à la gestion, fréquentation excessive par les visiteurs qui dégrade les écosystèmes fragiles, etc.) | | | |
| Étape 3. Interpréter et décider | | | | | |
| Il s'agit d'étudier comment tirer au mieux parti de la situation. Il convient lors de cette phase d'explorer systématiquement les dix possibilités offertes par l'analyse. Ce travail devrait se faire idéalement avec les sous-groupes lors des réunions. | | | | | |
| Figure 25. Relations entre les facteurs de l'analyse AFOM | | | | | |
| | | Approche interne | | | |
| | | Liste des forces | | Liste des faiblesses | |
| | | | Comment maximiser les forces ? | Comment minimiser les faiblesses ? | Examiner en quoi les forces permettent de maîtriser les faiblesses |
| Approche externe | Liste des opportunités | Comment maximiser les opportunités ? | Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités ? | Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités ? | |
| | Liste des menaces | Comment minimiser les menaces ? | Comment utiliser les forces pour réduire les menaces ? | Comment minimiser Les faiblesses et les menaces ? | |
| | | Examiner en quoi les opportunités permettent de minimiser les menaces | | | |

Ressources nécessaires pour réaliser l'analyse AFOM

- **Compétences du personnel chargé de l'activité**
 - Personnel avec des compétences d'animation et idéalement formé à cette approche.
- **Équipement nécessaire**
 - Petit équipement de bureau (papier, crayons de couleurs, carton, etc.).
- **Temps nécessaire**
 - Le nombre et la durée des réunions sont très variables selon le niveau de profondeur de l'analyse.

Sources d'information utiles concernant l'analyse AFOM

Jeune Chambre Économique Française, 2011. Guide méthodologique pour une analyse du territoire. 48 p.
http://www.jcef.fr/communication/Guide_m%E9thodologique_prospective.pdf

Fiche 4. Méthode des scénarios

Description et objectifs de la méthode des scénarios

La méthode des scénarios permet d'explorer les futurs possibles en vue d'éclairer les actions présentes. Un scénario décrit le cheminement logique d'une situation actuelle à un avenir imaginé et sa construction est particulièrement utile quand l'analyse des situations passées et présentes est insuffisante aux décideurs pour leur choix engageant le futur, et en particulier quand ils font face à un problème complexe, quand il existe une probabilité élevée de changement majeur, quand les tendances dominantes risquent d'être défavorables et nécessitent d'être explorées, ou bien quand l'action s'inscrit dans le long terme. Cette méthode peut apporter aux planificateurs des points de repère leur permettant d'orienter leurs réflexions selon des possibilités d'avenir multiples et contrastées. Le processus de construction de scénarios peut servir également à développer une vision commune parmi les participants. En particulier, les acteurs impliqués dans un travail de construction de scénarios peuvent mieux comprendre les enjeux et justifications des stratégies et choix politiques qui s'avèrent nécessaires à l'élaboration de futurs alternatifs.

Les cinq qualités fondamentales d'un bon scénario sont les suivantes :

- **Pertinence** : le scénario répond de façon adéquate à la question de départ
- **Cohérence** : il combine des hypothèses de manière logique pour donner une représentation cohérente du système
- **Vraisemblance** : une probabilité d'occurrence lui est associée
- **Transparence** : il est lisible et justifié
- **Importance** : il est utile pour aider à la décision

Méthodologie à suivre pour mettre en œuvre la méthode des scénarios

Habituellement, cette analyse est conduite sous la forme de réunions ou d'ateliers rassemblant les acteurs concernés ou des experts. Il existe plusieurs approches, avec différentes étapes de construction des scénarios. Cette fiche présente les étapes utilisées pour la construction de scénarios selon la méthode *Imagine*.

Tableau 20. Étapes pour la construction de scénarios (Source : adapté de Plan Bleu, 2003)

| |
|--|
| Étape 1. Définition de la problématique et du système à étudier |
| <ul style="list-style-type: none">• Avant de commencer l'analyse, il faut définir la problématique ainsi que l'angle d'étude choisi pour la délimiter (horizon temporel, périmètre géographique, etc.). |
| Étape 2. Détermination des variables clés du système |
| <ul style="list-style-type: none">• Les participants doivent faire un recensement des variables, des acteurs et jeux d'acteurs du système.• Une analyse rétrospective des variables du système peut alors être menée. La connaissance des évolutions passées de la variable permet de comprendre la situation actuelle en dynamique longue. Cela requiert une certaine quantité de recherches documentaires pour la collecte des informations concernant les tendances internes et externes de la région, par exemple à partir des prévisions économiques, des statistiques gouvernementales sur la démographie, des rapports de groupes de réflexion, etc. Ces informations servent en premier lieu à définir les hypothèses à partir desquelles les scénarios seront élaborés, autrement dit les logiques des scénarios.• Il est important de disposer des informations essentielles concernant chaque variable (p. ex., informations sur les acteurs liés, indicateurs pertinents, données rétrospectives, etc.)• Les participants doivent identifier les variables clés du système afin d'en réduire la complexité. Le principal résultat de cette phase initiale est que les participants possèdent une vision claire des quatre ou cinq indicateurs clés qui vont servir de base au reste de l'atelier. |
| Étape 3. Images fertiles et remue-méninges sur les futurs possibles |
| <ul style="list-style-type: none">• Cette phase constitue un pont entre le présent et l'avenir. Plusieurs équipes travaillent en parallèle pour construire des mini-scénarios, focalisés sur des variables spécifiques, qui seront confrontés dans la phase suivante. Chaque équipe produit des images fertiles, dessins illustrant visuellement les réflexions, questions et visions, basées sur les messages donnés par les variables clés, permettant de représenter graphiquement (à l'aide de pictogrammes, mots-clés, dessins humoristiques ou satiriques, croquis, symboles, etc.) et de comprendre des situations complexes. |
| Étape 4. Mise en commun des scénarios |
| <ul style="list-style-type: none">• À ce stade, les différentes équipes, qui jusque là avaient travaillé en parallèle, partagent entre elles les résultats obtenus. Les scénarios élaborés par chaque équipe sont présentés comme des visions contrastées de l'éventuelle situation future relatives à certains indicateurs clés. Il est souhaitable que les participants se mettent d'accord sur le scénario le plus vraisemblable. |

| Étape 5. Comparaison des scénarios |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Après cette mise en commun des scénarios des différentes équipes, le travail consiste à rechercher des liens et des similitudes entre les scénarios. On apportera une attention particulière aux éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> ○ les correspondances entre les visions de l'avenir, ○ les similitudes en termes d'hypothèses et de jugements sous-jacents, ○ les points de vue et hypothèses dissemblables, ○ les changements majeurs attendus. |
| Étape 6. Élaboration d'un scénario global |
| <ul style="list-style-type: none"> • Au cours d'un autre atelier, on soumet à nouveau les scénarios initiaux à l'ensemble des participants, mais en leur demandant cette fois de construire des scénarios globaux, incluant toutes les dimensions du système d'étude représentées par les variables clés. Il faut, réexaminer les scénarios jugés les plus vraisemblables, émanant de l'atelier précédent, en extraire par consensus les thèmes principaux (contraintes, forces, institutions et changements), et débattre des propriétés émergentes de ces thèmes. • Au moins deux scénarios globaux fondés sur ces thèmes sont alors élaborés. Ils doivent comprendre : les caractéristiques principales de l'image du futur attendue, les changements-clés relatifs à la situation actuelle, et les principaux processus et acteurs (organisations, personnes, institutions) supposés importants dans le futur. |

Ressources nécessaires pour exécuter la méthode des scénarios

- **Compétences du personnel chargé de l'activité**
 - Personnel avec des compétences d'animation et formé à cette approche.
 - Tous les membres de l'équipe doivent avoir l'esprit large et pouvoir travailler en équipe.
- **Équipement nécessaire**
 - Petit équipement de bureau (papier, crayons de couleurs, carton, etc.).
 - Des installations pour permettre des réunions commodes et accueillantes.
 - Repas et rafraîchissements.
- **Temps nécessaire**
 - La durée des ateliers est variable. Le développement de chacune des étapes peut prendre entre deux heures (ce qui ne permet pas d'approfondir) et une à deux journées entières (ce qui permet d'approfondir et de bien analyser les scénarios).

Sources d'information utiles concernant la méthode des scénarios

ALEPH, 2004. Les dossiers d'ALEPH No. 1 (28 janvier 2004). La méthode des scénarios, outil d'une démarche prospective.

http://breese.blogs.com/pi/files/methode_scenario.pdf

SLOCUM N., ELLIOT J., HEESTERBEEK S., LUKENSMEYER C.J., 2006. Méthodes participatives. Un guide pour l'utilisateur. Exercice de construction de scénarios. 204 p.

http://www.kbs-frb.be/uploadedFiles/KBS-FRB/Files/FR/PUB_1600_MethodesParticipatives.pdf

PLAN BLEU, 2006. Guide d'utilisation de *Imagine* - Analyse Systémique et Prospective de Durabilité. Sophia Antipolis, Valbonne, France. 58 p.

http://planbleu.org/sites/default/files/upload/files/cahiers3_imagine_fre.pdf

Fiche 5. Méthode *Imagine* : analyse systémique et prospective de durabilité

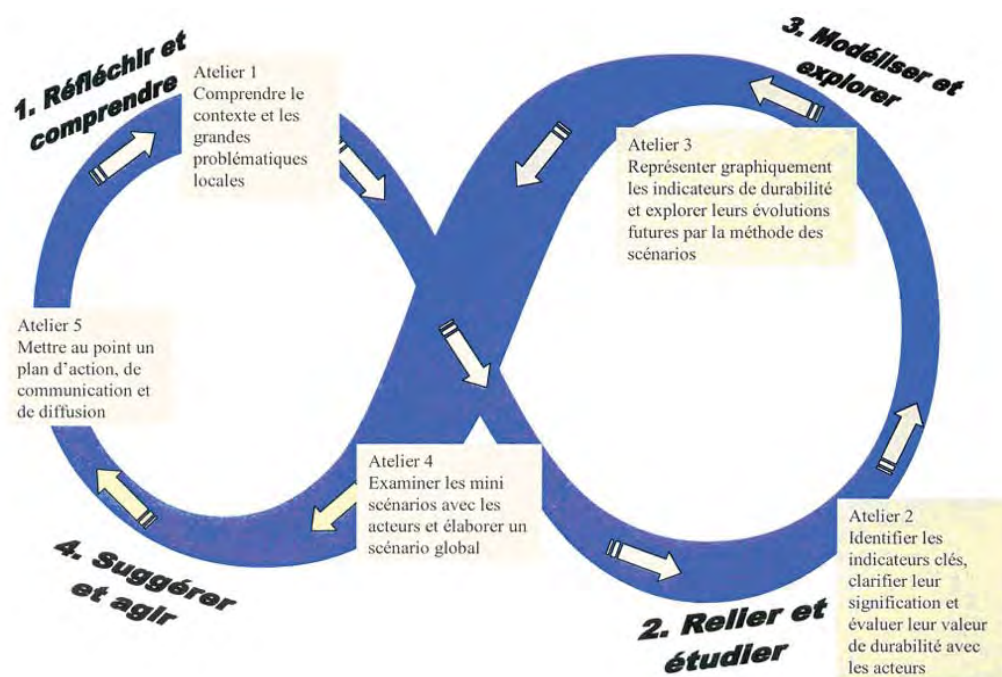
Description et objectifs de la méthode *Imagine*

Imagine vise à fédérer les acteurs d'un territoire et propose des outils pour décrire, évaluer et explorer le niveau de durabilité d'un socio-éco-système (englobant l'écosystème présent sur le territoire et le système des acteurs impliqués dans sa gestion) dans le passé, le présent et l'avenir. Au moyen d'indicateurs et à travers une approche participative, cette méthode s'appuie sur les acteurs locaux qui sont considérés comme experts de et dans leur territoire d'intervention. Cette méthode d'analyse a été développée, expérimentée et consolidée par le Plan Bleu afin d'éclairer les choix stratégiques des acteurs. L'objectif est d'accompagner les acteurs d'un territoire dans l'appropriation des outils d'analyse systémique et prospective afin qu'ils puissent envisager les futurs possibles – en fonction des tendances passées et actuelles et des menaces à venir – et qu'ils puissent définir des plans d'actions pour s'orienter vers un futur souhaitable et soutenable.

Méthodologie à suivre pour mettre en œuvre la méthode *Imagine*

Imagine fait intervenir quatre phases successives et idéalement 5 ateliers impliquant les parties prenantes du territoire concerné (Figure 26).

Figure 26. Les 4 phases et 5 ateliers proposés dans le cadre de la méthode *Imagine*



Source : Plan Bleu, 2003

Les quatre phases de la méthode *Imagine* sont les suivantes :

Phase 1. Réfléchir ensemble et comprendre le socio-éco-système, le contexte et les grandes problématiques locales, et tenter de les comprendre à travers divers exercices, par exemple la construction collective d'« images fertiles » (Figure 27). Les groupes d'acteurs qui participent à cette phase et au 1er atelier sont les porteurs du projet et les principaux acteurs de la zone concernée, qui utiliseront et mettront en œuvre la méthodologie, ainsi que des représentants des différentes dimensions du projet et intérêts en jeu.

Figure 27. Exemples d'images fertiles construites collectivement en préparation d'un diagnostic partagé

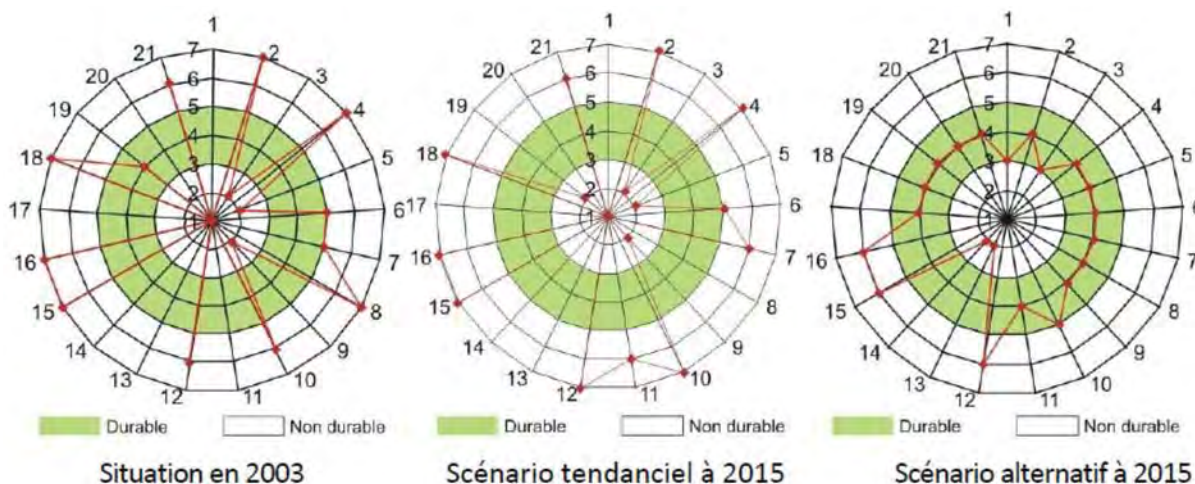


Source : Plan Bleu, 2003

Phase 2. Relier et étudier les différents éléments en interaction, en identifiant les indicateurs clés de durabilité, en clarifiant leur définition et en évaluant leur valeur de durabilité. Les groupes d'acteurs participant à cette 2e phase et 2e atelier sont les porteurs du projet, les principaux acteurs de la zone concernée (ceux qui appliqueront la méthodologie), des représentants des différentes dimensions du projet et intérêts, et parfois, une équipe constituée d'experts et des personnes concernées et intéressées par le déroulement du projet.

Phase 3. Modéliser et explorer grâce à la représentation graphique des indicateurs de durabilité et en imaginant leurs évolutions futures au moyen de scénarios différents (Figure 28). Cette phase fait intervenir les ateliers 3 et 4 : durant l'atelier 3, les indicateurs sont représentés graphiquement selon les différents scénarios. Les groupes d'acteurs participants sont les porteurs du projet, les principaux acteurs de la zone concernée (qui appliqueront la méthodologie), des représentants des différentes dimensions du projet et intérêts, ainsi qu'une équipe d'experts. Durant l'atelier 4, les différents scénarios sont mis en commun et précisés. Par ailleurs, les parties prenantes des scénarios et le grand public sont informés.

Figure 28. Diagrammes radar issus de l'étape de modélisation et d'exploration des scénarios (Phase 3), construits à partir de la description du système (Phase 1), des indicateurs de durabilité et des valeurs seuil associées, des valeurs extrêmes et des valeurs limites de durabilité par déficit ou excès (Phase 2). Ils permettent de visualiser la situation présente et des futurs possibles



Source : Plan Bleu, 2003

Phase 4. Suggérer et agir en mettant au point un plan d'actions et de communication. Cette phase se compose d'un atelier pour développer de futures actions de promotion et diffusion issues des résultats des activités Imagine, afin de transmettre des messages aux décideurs et au grand public. Elle donne naissance à un programme de suivi des indicateurs, un calendrier pour les rapports et des moyens pour réviser et adapter le processus.

Ressources nécessaires pour l'application de la méthode *Imagine*

- **Compétences du personnel chargé de l'activité**
 - Personnel avec des compétences d'animation et formé spécifiquement à cette approche.
- **Équipement nécessaire**
 - Petit équipement de bureau (papier, crayons de couleurs, carton, etc.).

- Temps nécessaire

- Le temps nécessaire pour le processus est d'environ 12 mois.
- Chaque atelier peut être réalisé en un ou deux jours.

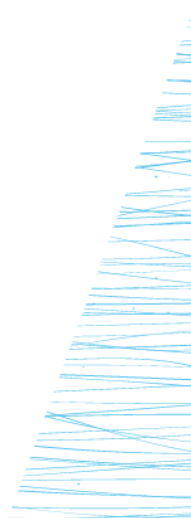
Sources d'information utiles concernant la méthode *Imagine*

PLAN BLEU, 2013. Détails de la méthode *Imagine*. Site internet.

<http://planbleu.org/fr/outils-et-methodes/methode-imagine>

PLAN BLEU, 2006. Guide d'utilisation de *Imagine* - Analyse Systémique et Prospective de Durabilité. Sophia Antipolis, Valbonne, France. 58 p.

http://planbleu.org/sites/default/files/upload/files/cahiers3_imagine_fre.pdf



Fiche 6. Plan d'actions et fiche-action

Description et objectifs du plan d'actions et de la fiche-action

Pour répondre aux enjeux des territoires, il est nécessaire de définir avec les acteurs des orientations stratégiques et des actions opérationnelles à mener. Le plan d'actions consiste à décider et présenter, d'une manière concrète et précise, en cohérence avec les orientations stratégiques :

- Quelles actions seront menées ?
- Par qui ?
- Quand ?
- Comment ?
- Avec quels moyens matériels, humains et financiers ?

Le plan d'actions est le plan qui guide le travail au quotidien. Il fonctionne bien lorsque toutes les parties prenantes au niveau national, régional et local se coordonnent pour prendre des décisions sur les objectifs politiques, des actions, des coûts et délais de mise en œuvre. Les acteurs du territoire peuvent y contribuer fortement et décider de leur rôle dans la planification et la mise en œuvre des actions. À travers des groupes de discussions et groupes de travail, toutes les parties prenantes peuvent réellement participer à la construction et exécution du plan d'actions.

À partir du plan d'action élaboré conjointement, des « fiches action » (Tableau 21) sont élaborées pour chaque action, détaillant leur contenu, leurs objectifs, les territoires concernés, les indicateurs de suivi, leur coût, les acteurs responsables, etc.

Méthodologie à suivre pour élaborer le plan d'actions et la fiche-action

En s'appuyant sur des groupes de discussions avec les parties prenantes, il est possible :

- D'identifier des orientations stratégiques de travail qui répondent aux objectifs politiques et au contexte territorial.
- D'identifier des actions spécifiques pour répondre à ces orientations stratégiques.
- De définir à quelle échelle (locale, régionale ou nationale) chaque action sera appliquée.
- Pour chaque action, de déterminer qui est responsable de la décision et qui est responsable de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation.
- De déterminer une stratégie pour mettre en place chaque action.
- Pour chaque action, d'élaborer des fiches actions comprenant : un rappel des enjeux et du contexte, l'orientation stratégique du territoire à laquelle cette action répond, ses objectifs, le détail de l'action, le territoire concerné, les cibles, le porteur, les partenaires, l'articulation avec les dispositifs existants, le coût, les financements potentiels, les indicateurs et critères d'évaluation et l'échéancier. La personne responsable de l'action produit elle-même sa fiche-action afin de l'inciter à s'impliquer au maximum dans la réalisation de l'action et dans la vie du territoire.
- De décider du calendrier de mise en œuvre de l'ensemble des actions sur le territoire.
- Et ainsi de compléter le tableau ci-après.

Tableau 21. Exemple de contenu d'un plan d'actions

| Orientations stratégiques 1 : | | | |
|-------------------------------|----------|----------|----------|
| | Action 1 | Action 2 | Action 3 |
| Intitulé de l'action | | | |
| Description de l'action | | | |
| Objectifs visés | | | |
| Territoires ciblés | | | |
| Publics ciblés | | | |
| Niveau de mise en œuvre | | | |
| • Local | | | |
| • Régional | | | |
| • National | | | |

| | | | |
|---|--|--|--|
| Partie prenante responsable de la décision | | | |
| • Maître d'ouvrage | | | |
| • Maître d'œuvre | | | |
| • Partenaires techniques | | | |
| Stratégie pour mettre en œuvre les recommandations | | | |
| Coût estimatif | | | |
| • Année 1 | | | |
| • Année 2 | | | |
| • Année 3 | | | |
| Sources de financement | | | |
| Délai de la mise en œuvre | | | |
| • Bref (1-2 ans) | | | |
| • Moyen (3-5 ans) | | | |
| • Long (5+ans) | | | |
| Indicateurs de suivi et d'évaluation | | | |
| • Indicateurs de réalisation | | | |
| • Indicateurs de résultat | | | |
| • Indicateurs d'impact | | | |
| • Indicateurs de contexte | | | |
| Difficultés envisageables | | | |

Source : adapté de FAO, 2005 et Pays Bergeracois, 2007

Ressources nécessaires pour élaborer le plan d'actions et la fiche-action

- **Compétences du personnel chargé de l'activité**
 - Une animatrice ou animateur doit être capable de conduire la réflexion collective en s'assurant de la participation de l'ensemble des acteurs locaux et des partenaires techniques et financiers concernés sur le territoire. Il doit savoir dynamiser et modérer les débats, en s'assurant que le temps de parole soit respecté.
 - Une personne doit rédiger les orientations stratégiques et, au côté des acteurs, les fiches actions. Il doit être capable de synthétiser ces données et de les diffuser auprès des acteurs du territoire. Il doit ensuite rechercher des financements et monter des dossiers de financements avec les parties prenantes.
- **Équipement nécessaire**
 - Petit équipement de bureau (papier, crayons de couleurs, carton, etc.).
- **Temps nécessaire**
 - Le temps nécessaire pour le processus est à peu près de 12 mois. Il varie selon le contexte et l'implication des parties prenantes

Sources d'information utiles concernant le plan d'actions et fiche-action

FAO, 2005. Élaboration participative de politiques pour une agriculture et un développement rural durables. Rome, Italie, 70 p.

<http://www.fao.org/sard/common/ecg/2350/fr/ManualFrench.pdf>

Pays Bergeracois, 2007. Plan d'Action de la Charte Forestière du sud du Périgord. 58 p.

<http://charteforestieresudperigord.jimdo.com/charte-foresti%C3%A8re-du-sud-p%C3%A9rigord/plan-d-action/>

Fiche 7. Processus Hiérarchique Analytique (PHA)

Description et objectif du PHA

Le **Processus Hiérarchique Analytique (PHA)** est une technique qui facilite l'organisation, l'analyse et la prise de décisions multicritères complexes, selon un processus systématique, rationnel et transparent. Cette technique, basée sur les mathématiques et la psychologie, a été développée par le professeur Thomas Saaty dans les années 1970 et affinée depuis, et est utilisée mondialement par les gouvernements, industries, etc., dans les secteurs de la santé, de l'éducation et de la gestion des ressources naturelles, notamment de la forêt.

Elle offre d'intéressantes possibilités pour la prise de décision collective et participative, la structuration de problèmes et d'alternatives de développement, la facilitation de groupe, la création de consensus, le traitement d'information qualitative et quantitative, la résolution de conflits, le support à la décision et la structuration des préférences (Schmoldt et al., 2001). Elle est relativement facile à mettre en œuvre et divers programmes informatiques sont disponibles pour son exécution.

Il s'agit de décomposer le problème décisionnel en une hiérarchie de sous-problèmes plus compréhensibles (chacun d'eux pouvant être analysé de manière indépendante), de représenter et quantifier leurs éléments, de relier leurs éléments aux objectifs généraux et d'évaluer les solutions alternatives.

La structure hiérarchique est composée d'un nombre variable de niveaux, chacun étant subordonné au niveau qui le précède : 1) objectif général - problème décisionnel ; 2) critères (ou facteurs) et sous-critères (le nombre de sous-niveaux dépend des besoins) ; et 3) alternatives possibles pour chaque critère et/ou sous-critère.

Une fois la hiérarchie construite, les décideurs évaluent systématiquement les éléments qui la constituent en les comparant par paire et en leur attribuant un coefficient de pondération (« priorité ») en relation avec leur impact sur un élément placé au-dessus d'eux dans la hiérarchie. Pour effectuer les comparaisons, les décideurs peuvent utiliser des données concrètes ou leurs propres jugements sur la signification et l'importance relative des éléments. Les opinions des acteurs peuvent être traitées de manière équitable, ou bien peuvent être pondérées en fonction de leur compétence, expérience, lien avec le thème, intérêt, légitimité, etc. Cette technique fait intervenir un questionnaire adapté, dans lequel les parties prenantes doivent effectuer des comparaisons redondantes par paire.

Le PHA peut-être combiné avec l'analyse AFOM afin de déterminer l'importance des facteurs et/ou d'évaluer la correspondance entre les facteurs AFOM et les alternatives de décision.

La PHA ne force pas la participation mais la facilite et laisse transparente la façon dont les contributions des acteurs sont incorporées dans les décisions. Le degré de participation dans la formulation de la hiérarchie, c'est-à-dire dans la définition des critères et alternatives, est cependant très variable. La hiérarchie peut être en effet élaborée par le décideur de plus haut niveau (sans participation) ou bien en faisant intervenir les acteurs, qui non seulement apportent leurs jugements, mais sont aussi partie intégrale de la formulation des solutions et alternatives de gestion. L'utilisateur de la méthode peut, consciemment ou non, orienter et influencer les contributions/jugements des acteurs et biaiser les résultats (p. ex., en évitant les entretiens en face-à-face et en privilégiant des enquêtes postales).

Méthodologie à suivre pour réaliser le PHA

Le processus peut être divisé en quatre phases (Kasperczyk & Knickel, 2006) qui font intervenir un questionnaire évaluant les préférences des acteurs.

Phase 1. Identification et structuration du problème et sélection des critères et sous-critères

1. **Formulation du problème décisionnel** : quelle est la question posée et quel est l'objectif de la décision ?
2. **Identification des acteurs** : quels acteurs sont concernés par le problème et quels acteurs participent conjointement à la décision ?
3. **Identification des critères** : quels critères sont vraiment importants pour répondre à la question posée ?
4. **Identification des alternatives possibles** : quelles alternatives sont réellement prises en compte ? (Par exemple, dans le cas de la forêt, des alternatives d'extraction de bois).

Phase 2. Établissement des priorités des critères par le biais de comparaisons par paires (pondération)

1. **Comparaison et évaluation des critères par paires** : quel est le critère le plus important, le 1 ou le 2 ? Pour chaque paire, la priorité relative du critère le plus important peut être quantifiée grâce à l'échelle de Saaty, avec un poids de 1 (importance égale des 2 critères) à 9 (importance absolue d'un critère par rapport à l'autre), et le critère secondaire de cette paire reçoit alors le poids réciproque (p. ex., 1/9 si le score du 1^{er} critère est 9). Les coefficients de pondération sont ensuite normalisés et leur moyenne est calculée.

Phase 3. Comparaisons par paire des alternatives, par rapport à chaque critère (attribution d'un score)

1. **Comparaison et évaluation des alternatives deux à deux, critère par critère** : quelle alternative correspond le mieux au critère X : alternative A ou alternative B ? Un score entre 1 (les 2 alternatives sont aussi bonnes) et 9 (l'alternative est absolument meilleure) est donné à la meilleure alternative et sa paire reçoit alors le score réciproque. Les scores sont ensuite normalisés et leur moyenne est calculée.

Phase 4. Obtention d'un score relatif global pour chaque option (calcul des priorités et interprétation des données)

1. **Réponse à la question initiale** : quels poids ont les alternatives et les critères ?

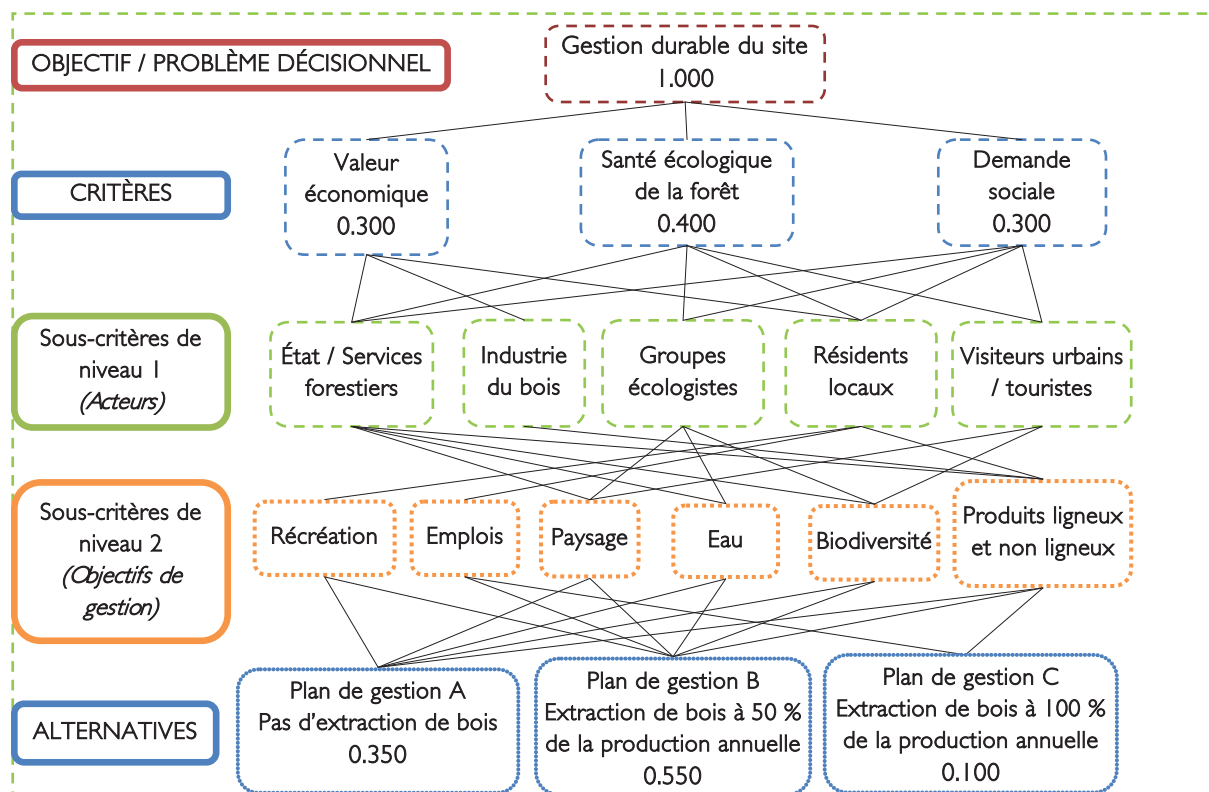
Les scores des alternatives (calculés en 6) sont multipliés par les coefficients pondérés des critères (calculés en 5), afin de produire un score global pour chaque alternative.

À ce stade, un coefficient est calculé pour juger des inconsistances dans les jugements de la part des acteurs impliqués et valider ou non le résultat final.

Parfois, les éléments jugés de moindre importance peuvent-être retirés du processus, et les priorités peuvent être recalculées tout au long de la hiérarchie, en changeant ou non les jugements.

La Figure 29 ci-dessous illustre de manière simplifiée l'utilisation du PHA dans le choix d'une alternative de gestion de la forêt, en fonction de critères, sous-critères et priorités établis de manière participative. Dans la pratique, chaque alternative reçoit un score final issu des calculs réalisés par un logiciel en fonction des jugements des acteurs consultés, et l'alternative qui obtient le score le plus élevé (dans cet exemple, l'alternative B) est alors retenue.

Figure 29. Exemple d'utilisation du PHA pour orienter la gestion d'une forêt. Les connexions entre les niveaux ne sont pas exhaustives et dépendent du contexte ; les chiffres correspondent aux coefficients de pondération (« priorités »). Dans un souci de clarté et simplification, les coefficients des sous-critères ne sont pas indiqués.



Ressources nécessaires pour réaliser le PHA

- **Compétences du personnel chargé de l'activité**
 - Une personne formée à la méthode, possédant des bases mathématiques, scientifiques et sociologiques, capable d'élaborer le questionnaire et d'analyser les données, et consciente des hypothèses, limites et biais possibles de cette technique.

- **Équipement nécessaire**
 - Un ordinateur et le logiciel adapté (d'accès libre) pour analyser et présenter les données (p. ex., sur plateforme JAVA). Les calculs étant complexes, ils requièrent un logiciel adapté.
- **Temps nécessaire**
 - Cette technique est relativement simple mais demande plusieurs semaines pour la préparation de la structure, la préparation et réalisation des entretiens, la récolte des données et leur analyse.

Sources d'information utiles concernant la méthode PHA

KASPERCZYK N., KNICKEL K., 2005. The Analytic Hierarchy Process (AHP). 8 p.
www.ivm.vu.nl/en/Images/MCA3_tcm53-161529.pdf

SAATY T.L., 1980. The Analytic Hierarchy Process. McGraw Hill, New York.

SAATY T.L., 2008. Decision making with the analytic hierarchy process. IJSS 1: 83-97.

SCHMOLDT D.L., KANGAS J., MENDOZA G.A., PESONEN M. (Eds.), 2001. The Analytic Hierarchy Process in Natural Resource and Environmental Decision Making, 1-13. Kluwer Academic Publishers, Netherlands.
www.srs4702.forprod.vt.edu/pubsubj/PDF/9501.pdf#
www.srs4702.forprod.vt.edu/pubsubj/pdf/01t16.pdf

Fiche 8. Boîte à outils participatifs

Le tableau suivant présente une gamme de méthodes et outils facilitant la participation et la communication entre acteurs, et indique les différentes modalités d'engagement qu'ils permettent. Un plus grand nombre d'étoiles indique une plus grande efficacité de la méthode ou outil pour l'activité considérée.

| Outil de participation et communication | Informé | Consulter | Impliquer | Partenariat |
|---|---------|-----------|-----------|-------------|
| Ateliers | | ** | *** | ** |
| Audits externes et internes | | ** | ** | |
| Budget participatif | | *** | ** | *** |
| Bulletin | ** | | | |
| Cadre logique | | ** | ** | * |
| Cartographie et Systèmes d'information géographique (SIG) participatifs | | * | ** | *** |
| Conférences et congrès | *** | | | |
| Cours et programmes d'études | | *** | *** | *** |
| Enquêtes, questionnaires face à face | | *** | | |
| Enquêtes, questionnaires par courriel | | * | | |
| Enquêtes, questionnaires par téléphone | | * | | |
| Entretiens | | ** | *** | |
| Fiches avec des indicateurs de réalisation, résultat, impact, etc. | * | ** | *** | ** |
| Fiches techniques | * | | ** | ** |
| Groupes de discussion | | ** | * | |
| Groupes de travail | | ** | *** | ** |
| <i>Imagine</i> | * | *** | *** | |
| Journées portes-ouvertes | ** | ** | | |
| Manifestations | ** | | * | ** |
| Méthode des scénarios | * | *** | ** | |
| Parcelles expérimentales | | * | *** | ** |
| Plate-forme participative de suivi et évaluation | | | *** | ** |
| Presse | * | | | |
| Processus Hiérarchique Analytique | | *** | ** | |
| Programmes de suivi pluri-parties | | | *** | ** |
| Radio | * | | | |
| Recherche collaborative de consensus | | ** | *** | * |
| Réseaux sociaux sur Internet | ** | * | | |
| Réunions (annuelles, extraordinaires, stratégiques) | ** | *** | * | |
| Séminaires | | ** | *** | ** |
| Site internet | ** | | | |
| Stands | *** | | | |
| Visites sur le terrain | | ** | ** | |

Le tableau suivant aide à identifier les outils et méthodes les mieux adaptés aux différentes phases du processus de gouvernance et gestion participative des territoires. Un plus grand nombre d'étoiles indique une plus grande utilité de la méthode ou outil pour une phase donnée.

| Outils et méthodes de participation et communication | Planification | Mise en œuvre | Suivi / évaluation | Finalisation |
|---|---------------|---------------|--------------------|--------------|
| Ateliers | *** | *** | | |
| Audits externes et internes | | | * | * |
| Budget participatif | *** | *** | | |
| Bulletin | * | *** | | ** |
| Cadre logique | *** | | | ** |
| Cartographie et Systèmes d'information géographique (SIG) participatifs | *** | ** | | |
| Conférences et congrès | | ** | | ** |
| Cours et programmes d'études | | * | | |
| Enquêtes, questionnaires face à face | ** | | ** | |
| Enquêtes, questionnaires par courriel | * | | *** | |
| Enquêtes, questionnaires par téléphone | ** | | ** | |
| Entretiens | * | | *** | |
| Fiches avec des indicateurs de réalisation, résultat, impact, etc. | | | *** | ** |
| Fiches techniques | | ** | ** | |
| Groupes de discussion | ** | ** | ** | |
| Groupes de travail | *** | *** | | |
| <i>Imagine</i> | *** | | | |
| Journées portes ouvertes | | ** | ** | ** |
| Manifestations | | ** | | |
| Méthode des scénarios | *** | * | * | |
| Parcelles expérimentales | | *** | ** | ** |
| Plate-forme participative de suivi et évaluation | | | ** | ** |
| Presse | * | *** | | *** |
| Processus Hiérarchique Analytique | *** | | | |
| Programmes de suivi pluri-parties | | | ** | ** |
| Radio | * | | | *** |
| Recherche collaborative de consensus | *** | ** | | |
| Réseaux sociaux sur Internet (par ex. Twitter, facebook) | | ** | | ** |
| Réunions (annuelles, extraordinaires, stratégiques) | ** | | ** | |
| Séminaires | *** | *** | | |
| Site internet | * | * | ** | * |
| Stands | | ** | ** | ** |
| Visites sur le terrain | ** | *** | | ** |

Fiche 8.1. Enquêtes et entretiens

Description et objectifs des enquêtes et entretiens

Les **enquêtes** et les **entretiens** sont des techniques permettant de collecter des données « chaudes », c'est-à-dire provenant des acteurs, qui sont par la suite analysées.

Les enquêtes :

- permettent d'obtenir des données quantitatives analysables statistiquement.
- permettent d'obtenir de grandes quantités de données orientées vers un groupe particulier et sont notamment envoyées à de larges échantillons sélectionnés de manière aléatoire. Elles peuvent être effectuées en vis-à-vis, par téléphone ou par courriel.
- servent à obtenir des données standardisées, structurées et objectives, les thèmes abordés étant les mêmes dans chaque enquête.
- sont dites « ouvertes » quand la personne questionnée répond avec ses propres mots, « directives » quand des réponses possibles sont proposées, ou « semi-directives » dans le cas d'une combinaison de ces deux caractéristiques.

Les entretiens :

- suivent plutôt le format d'une conversation permettant de connaître les points de vue des acteurs et apportent des informations relativement qualitatives.
- ont pour but d'obtenir des opinions et expériences différentes sur des sujets concrets.
- sont orientés vers des personnes spécifiques et peuvent être exécutés en vis-à-vis (préférentiellement) ou par téléphone (moins recommandable).
- sont dits « en profondeur » lorsque les thèmes sont discutés au fur et à mesure que les questions surviennent, « semi-directifs » lorsqu'ils utilisent un schéma flexible préalablement déterminé et « directifs » quand ils possèdent une structure rigide.

Méthodologie à suivre pour réaliser les enquêtes et entretiens

| Enquêtes | Entretiens |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Identifier les objectifs des enquêtes• Élaborer le questionnaire et planifier l'échantillon représentatif• Tester le questionnaire avec un petit échantillon de population• Appliquer le questionnaire• Analyser l'information statistiquement | <ul style="list-style-type: none">• Identifier les objectifs des entretiens• Élaborer le guide de l'entretien et sélectionner l'échantillon• Initier l'entretien (présentation de l'interviewer, but de l'entretien, accord de confidentialité, remercier l'assistance...)• Appliquer l'entretien en utilisant le guide• Analyser les résultats d'entretiens (parfois les retranscrire au préalable) |

Ressources nécessaires pour réaliser les enquêtes et entretiens

Enquêtes :

- **Compétences du personnel chargé de l'activité**
 - L'élaboration et le test du questionnaire requièrent des experts du sujet proposé.
 - Capacité d'écrire de façon concise, claire et simple pour faciliter la compréhension des questions.
- **Équipement nécessaire**
 - Des petits équipements conventionnels de bureau sont nécessaires pour écrire et imprimer les questionnaires et pour analyser les informations reçues.
- **Temps nécessaire**
 - L'application des enquêtes requiert en général une durée maximum d'une heure par personne interrogée, et varie en fonction du volume et du type d'information souhaitée et du type d'enquête.
 - L'analyse des enquêtes et l'obtention de résultats statistiquement fiables et robustes requièrent beaucoup de temps, en général plusieurs semaines.

Entretiens :

- **Compétences du personnel chargé de l'activité**
 - Capacité à générer une atmosphère de confiance avec son interlocuteur.
 - Bonne capacité pour écouter en étant ouvert aux nouvelles idées.
 - Capacité à mener les entretiens de façon pertinente et efficace pour obtenir l'information désirée.
- **Equipement nécessaire**
 - Un magnétophone est nécessaire si les entretiens doivent être enregistrés, ce qui est commun avec les entretiens en profondeur.
- **Temps nécessaire**
 - Les entretiens ont habituellement une durée comprise entre 20 minutes et 1 heure.

Sources d'information utiles concernant les enquêtes et entretiens

FAO, 1990. The Community's toolbox : The idea, methods and tools for participatory assessment, monitoring and evaluation in community forestry. FAO Regional Wood Energy Development Programme in Asia, Bangkok, Thailand.
<http://www.fao.org/docrep/x5307e/x5307e00.htm>

Fiche 8.2. Groupe de discussion

Description et objectif du groupe de discussion

C'est une technique dans laquelle les participants discutent sur des questions et sujets spécifiques en profondeur, à l'aide d'un animateur qualifié. Les groupes de discussion sont souvent composés de 5 à 15 personnes qui représentent les divers points de vue et intérêts des acteurs. L'outil peut être appliqué avec des groupes d'experts ayant des connaissances sur le sujet traité ou avec des représentants d'un secteur spécifique de la société, par exemple le secteur forestier, agricole ou touristique. Une plus grande homogénéité des groupes de participants facilite le bon déroulement de la discussion.

Figure 30. Discussion en groupe permettant de discuter des avantages et inconvénients de l'introduction d'une nouvelle culture au Chiapas, Mexico



Source : Soto, 2013

Méthodologie à suivre pour organiser un groupe de discussion

| Avant le groupe de discussion | Pendant le groupe de discussion |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Déterminer l'objectif de la discussion • Décider qui doit être invité pour sa connaissance du sujet à discuter • Définir les caractéristiques de la réunion (jour, durée, nombre de groupes...) • Préparer les invitations • Choisir la technique à utiliser | <ul style="list-style-type: none"> • Remercier les assistants de leur venue et participation • Expliquer le but du groupe de discussion et les objectifs de la réunion • Expliquer comment la réunion se déroulera et comment les membres peuvent y contribuer • Définir des règles de base de la réunion • Encourager la participation ouverte des personnes présentes • Donner le ton en posant une question d'ouverture et s'assurer que tous les avis sur cette question soient entendus • Poser d'autres questions de manière générale • Lorsque toutes les questions ont été posées, demander si quelqu'un veut faire d'autres commentaires • Expliquer au groupe les prochaines étapes qui auront lieu • Remercier le groupe pour son assistance et sa participation active |

Ressources nécessaires pour animer un groupe de discussion

- **Compétences du personnel chargé de l'activité**
 - Une animatrice ou un animateur, si possible indépendant et neutre vis-à-vis du sujet discuté, capable de dynamiser et modérer le débat et de s'assurer que les temps de parole soient respectés.
 - Une preneuse ou un preneur de notes pour noter les questions importantes et les réponses, ainsi que les facteurs qui peuvent aider à l'interprétation de l'information.
- **Équipement nécessaire**
 - Des installations pour permettre des réunions commodes et accueillantes.
 - Des incitations pour les participants, tel qu'un petit-déjeuner, etc.
 - Des systèmes pour l'enregistrement audio.

- Temps nécessaire

- La durée des groupes de discussion est à peu près d'une ou deux heures.

Sources d'information utiles concernant les groupes de discussion

Elliott J, Heesterbeek S, Lukensmeyer CJ and Slocum N. 2005 Participatory Methods Toolkit. A practitioner's manual. Slocum Nikki, Participatory Methods Toolkit: A Practitioner's Manual, 2nd edition, in collaboration with ViWTA and King Baudoin Foundation, Brussels, 210 p. (Disponible en français et anglais)

[http://www.cris.unu.edu/sbook.175.0.html?cHash=4fd03ade56&tx_ttnews\[tt_news\]=467](http://www.cris.unu.edu/sbook.175.0.html?cHash=4fd03ade56&tx_ttnews[tt_news]=467)

The Community Toolbox. 2013. Chapter 3. Assessing Community Needs and Resources. Section 6. Conducting focus groups.

http://ctb.ku.edu/en/tablecontents/sub_section_main_1018.aspx

Fiche 9. Aide-mémoire pour la gestion participative des territoires

Pour le diagnostic territorial...

- Délimiter approximativement le périmètre du territoire et identifier également sa périphérie et les zones qui l'influencent
- Identifier les ressources du territoire
- Identifier les forces, faiblesses, opportunités de développement durable et menaces
- Identifier les enjeux du territoire

Lors de l'identification des acteurs...

- Évaluer la compétence, la légitimité, le rôle actuel et le rôle potentiel des acteurs
- Analyser les relations entre acteurs

Pour le diagnostic de gouvernance...

- Identifier les structures de gouvernance et le cadre institutionnel et réglementaire
- Identifier les initiatives de participation existantes et celles sur lesquelles on peut s'appuyer
- Identifier les organismes actifs et reconnus
- Identifier les instruments encadrant la participation
- Identifier les relations de pouvoir et dynamiques locales sur des thèmes particuliers

Lors de la planification de la participation...

- Déterminer quels sont les acteurs qui doivent participer au processus
- Identifier les objectifs de la participation pour chaque acteur
- Identifier les phases auxquelles ils participeront et les objectifs et modalités de la participation
- Établir un plan budgétaire pour financer la participation
- Identifier les outils à mobiliser pour rendre effective la participation des acteurs

Pour assurer l'animation...

- Identifier la structure qui portera et animera les démarches et doit être dynamique, efficace et inclusive

Pour définir la stratégie et les plans d'actions...

- Identifier les stratégies et objectifs en adéquation avec le développement du territoire
- Élaborer des plans d'actions concrets et réalistes

Pour mettre en œuvre les actions...

- Identifier les acteurs capables de mener à bien les actions, et les moyens financiers, techniques et humains nécessaires

Établir un suivi et une évaluation des actions...

- Pour quantifier l'efficacité et les impacts des activités et de la participation, et appliquer les mesures correctrices nécessaires

Impliquer universités et centres de recherche et développement...

- Afin que les décisions soient scientifiquement fondées, robustes et objectives
- Pour qu'elles participent au suivi/évaluation
- Afin de générer de l'innovation

Participer à des réseaux et forums...

- Pour partager et valoriser les expériences, résultats, savoir-faire, méthodologies et outils, fédérer les initiatives, créer du lien et gérer de manière collaborative les territoires

Sensibiliser les acteurs concernés tout au long des démarches...

- Sur l'importance de la gestion raisonnée des ressources naturelles du territoire, et sur les conséquences des changements climatiques et socio-économiques
- Pour éviter que l'initiative soit trop sectorielle et ne soit pas bien perçue par la société civile

ANNEXE 3. QUESTIONNAIRE POUR LA CONSULTATION DES EXPERTS THEMATIQUES DES SITES PILOTES

QUESTIONNAIRE PROJET FFEM – COMPOSANTE 3 GOUVERNANCE DES SITES PILOTES

Questionnaire rempli par (prénom et nom) :

Organisation et poste occupé :

Dans ce poste depuis :

Email :

Numéro de téléphone :

Date de remplissage du questionnaire :

Nom du site pilote :

Superficie totale du site pilote :

Superficie du site pilote considérée pour la composante 3 :

SECTION 1 : CARTE DES ACTEURS

Veuillez répondre aux questions suivantes en complétant le Tableau 22.

Les colonnes 1, 2 et 3 doivent être remplies avec le code qui leur correspond. Les codes sont détaillés sous le tableau. Notez que plus d'une réponse est possible pour chaque colonne.

1. Colonne 0 : veuillez énumérer les différents acteurs impliqués dans le site pilote. (On définit « acteur impliqué » comme une partie prenante en tant que personne, groupe, organisation, membre ou système qui, en utilisant ou en gérant les ressources naturelles, possède un intérêt dans le site pilote.)
2. Colonne 1 : veuillez spécifier le type d'acteur impliqué, en utilisant le CODE 1. (Il est possible d'utiliser plusieurs numéros à la fois.)
3. Colonne 2 : veuillez spécifier les rôles et les intérêts des différents acteurs impliqués dans le site pilote, en utilisant le CODE 2. (Il est possible d'utiliser plusieurs numéros à la fois.)
4. Colonne 3 : veuillez spécifier les biens et services qui présentent un intérêt pour les acteurs et le développement de leurs activités, en utilisant le CODE 3. (Il est possible d'utiliser plusieurs numéros à la fois.)
5. Colonne 4 : veuillez inclure les commentaires que vous considérez pertinents pour compléter et/ou détailler les informations fournies.

Tableau 22. Acteurs impliqués dans le site pilote (exemples en bleu)

| ID | 0. NOM DE L'ACTEUR IMPLIQUÉ | 1. TYPE D'ACTEUR | 2. RÔLES DES ACTEURS | 3. BIENS ET SERVICES PRÉSENTANT UN INTÉRÊT POUR LES ACTEURS IMPLIQUÉS | 4. COMMENTAIRES |
|-------------------------------|---|----------------------|----------------------|---|---|
| | <i>Veillez spécifier le nom de l'acteur</i> | <i>CODE 1</i> | <i>CODE 2</i> | <i>CODE 3</i> | <i>Veillez inclure les commentaires/compléments que vous jugez pertinents</i> |
| 1 | <i>Coopérative agricole</i> | <i>7</i> | <i>1, 2</i> | <i>4</i> | |
| 2 | <i>Bergers</i> | <i>6</i> | <i>1</i> | <i>4</i> | |
| 3 | <i>Service pour la prévention du feu</i> | <i>3</i> | <i>1</i> | <i>9, 10, 14</i> | |
| 4 | | | | | |
| 5 | | | | | |
| 6 | | | | | |
| 7 | | | | | |
| 8 | | | | | |
| .. | <i>Si besoin, ajoutez des lignes</i> | | | | |
| CODE 1 – Type d'acteur | | CODE 2 – Rôle | | CODE 3 – Biens et Services | |
| 1 | Communauté locale | 1 | Gestionnaire | 1 | Bois d'industrie |
| 2 | Tourisme | 2 | Propriétaire | 2 | Bois de chauffage |
| 3 | Gouvernement National | 3 | Décideur | 3 | Liège |
| 4 | Gouvernement Régional | 4 | Utilisateur | 4 | Nourriture |
| 5 | Gouvernement Local | 5 | Autres (spécifier) | 5 | Fourrage |
| 6 | Bergers | | | 6 | Produits de la chasse et du gibier |
| 7 | Éleveurs | | | 7 | Plantes médicinales et aromatiques |
| 8 | Agriculteurs | | | 8 | Conservation de la biodiversité |
| 9 | Chasseurs | | | 9 | Conservation des forêts |
| 10 | Pêcheurs | | | 10 | Prévention et contrôle du feu |
| 11 | ONG, fondations, etc. | | | 11 | Purification/qualité de l'eau |
| 12 | Entreprise | | | 12 | Séquestration du carbone |
| 13 | Association de producteurs | | | 13 | Protection du sol |
| 14 | Centre de recherche/Université | | | 14 | Protection de la santé |
| 15 | Autres (spécifier) | | | 15 | Sécurité |
| | | | | 16 | Récréation |
| | | | | 17 | Tourisme |
| | | | | 18 | Services culturels et spirituels |
| | | | | 19 | Services esthétiques |
| | | | | 20 | Services éducationnels et historiques |
| | | | | 21 | Autres (spécifier) |

SECTION 2 : RÉGIME DE PROPRIÉTÉ ET FINANCEMENT

Quels sont les types de régimes de propriété présents dans le site pilote ?

Veillez les indiquer dans le Tableau 23, en marquant d'une croix les régimes présents.

Veillez spécifier la superficie approximative (ha) du site pilote concernée par chaque régime de propriété.

De plus, veuillez nommer les acteurs qui exercent certaines activités dans les zones correspondant aux différents types de propriété listés (p. ex., des activités de gestion, régulation, conservation, exploitation, etc.).

Tableau 23. Régimes de propriété

| RÉGIMES DE PROPRIÉTÉ | SUPERFICIE SOUS LE RÉGIME DE PROPRIÉTÉ (ha) | ACTEURS IMPLIQUÉS <i>(Utilisez l'ID du tableau 1)</i> |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Propriété publique - Gouvernement National | | |
| <input type="checkbox"/> Propriété publique - Gouvernement Régional | | |
| <input type="checkbox"/> Propriété publique - Municipalité | | |
| <input type="checkbox"/> Propriété privée - Individuelle | | |
| <input type="checkbox"/> Propriété privée - Communautaire (par un accord, une association, une coopérative) | | |
| <input type="checkbox"/> Propriété privée - Entreprise | | |
| <input type="checkbox"/> Propriété privée - ONG | | |
| <input type="checkbox"/> Autres (spécifier) | | |

Si besoin, ajoutez des lignes

SECTION 3 : RELATIONS ENTRE LES ACTEURS IMPLIQUÉS

- Existe-t-il des **conflits** ou des **synergies** entre les différents acteurs impliqués ?
Veillez décrire le conflit/synergie et les acteurs concernés dans le Tableau 24. Veuillez utiliser les lettres **(E)** pour les conflits ou synergies **existants** et **(P)** pour les conflits ou synergies **potentiels**.
- Quelles sont les **mesures** mises en œuvre pour aider à la résolution des conflits ou soutenir les synergies positives indiquées ?
Veillez utiliser les lettres **(E)** pour les mesures **existantes** et **(P)** pour les mesures **potentielles**. Veuillez spécifier ces mesures dans le Tableau 24.
- Les mesures existantes sont-elles **efficaces** ?
Utilisez une échelle de 1 à 3, où 1 indique « la mesure n'est pas du tout efficace », 2 « la mesure est partiellement efficace » et 3 « la mesure est très efficace ». Veuillez indiquer votre réponse dans le Tableau 24 en expliquant votre choix.

Tableau 24. Conflits et synergies entre les différents acteurs impliqués (exemples en bleu)

| CONFLITS (Description brève) | ACTEURS IMPLIQUÉS (Utilisez l'ID du tableau 1) | MESURES PROPOSÉES POUR LA RÉOLUTION DES CONFLITS | EFFICACITÉ DE LA MESURE (1 à 3) |
|---|--|--|---|
| (E) À cause du manque d'eau, le bétail pâture librement sur les terres forestières pendant la migration saisonnière. | 1, 2 | (E) Soutien aux mécanismes de clôture. (P) Aménagement de zones pour l'accès à l'eau du bétail. | 3 – excellents résultats – mesure adoptée par les éleveurs sans difficulté. |
| SYNERGIES (Description brève) | ACTEURS IMPLIQUÉS (Utilisez l'ID du tableau 1) | MESURES POUR SOUTENIR LES SYNERGIES | EFFICACITÉ DE LA MESURE (1 à 3) |
| (P) Des bergers peuvent participer avec les services de prévention des incendies à l'extraction des matériaux combustibles. | 2, 3 | (P) Mise en place d'un système d'incitation financière et de droit d'usage. | Mesure potentielle non appliquée |

Si besoin, ajoutez des lignes

4. Mis à part les conflits précédents, existe-t-il des menaces qui affectent la gestion durable des ressources naturelles sur le site pilote ?

Veuillez remplir le Tableau 25.

Veuillez indiquer pour chaque menace les éventuelles **mesures appliquées pour les contrôler** ainsi que **l'organisme ou institution responsable de ce contrôle** (plusieurs mesures de contrôle peuvent être utilisées pour chaque menace ; veuillez utiliser une ligne pour chaque mesure.). Si la mesure est déjà en place, indiquez son niveau de mise en application. Utilisez une échelle de 1 à 3, où 1 représente « une mesure de contrôle non appliquée », 2 « une mesure de contrôle partiellement appliquée » et 3 « une mesure de contrôle très bien appliquée ». Veuillez justifier brièvement votre choix.

Tableau 25. Menaces affectant la gestion durable des ressources, et mesures de contrôle (exemples en bleu)

| MENACES | MESURES DE CONTRÔLE | ORGANISME RESPONSABLE (Utilisez l'ID du tableau 1) | NIVEAU D'APPLICATION (de 1 à 3) (Justifiez) |
|--|--|--|--|
| 1. Surexploitation du bois de chauffage par les communautés locales. | 1. Il n'y a pas de mécanisme de contrôle. | - | - |
| 2. Chasse illégale / Braconnage. | 2. Plan de gestion de la chasse. | Service forestier | 1 – manque de moyens de contrôle ; le braconnage est encore très pratiqué. |
| 3. Gestion non durable des forêts. | 3.1. Plan de gestion des forêts. | Service forestier | 3 – suivi des activités de qualité, réalisé par des experts compétents |
| | 3.2. Schémas de certification de gestion durable des forêts. | Audit externe | 2 – manque de motivation. |

Si besoin, ajoutez des lignes

SECTION 4 : INSTRUMENTS DE RÉGULATION DE LA GESTION

1. Quels sont les plans, stratégies, lois et règlements principaux qui gouvernent l'utilisation et la gestion des ressources naturelles (biens et services) sur le site pilote ?
Veuillez les lister dans le Tableau 26, en précisant le nom et le cadre territorial d'application (P : échelle nationale, R : échelle régionale, L : échelle locale).
2. Quels sont les instruments en place sur le site pilote pour encadrer ou protéger les droits de propriété et droits d'usage ?
Veuillez préciser dans le Tableau 26, le nom et le cadre territorial d'application (P : échelle nationale, R : échelle régionale, L : échelle locale).
3. Les documents et instruments mentionnés pour les questions 1 et 2 prévoient-ils des mécanismes de participation des acteurs aux prises de décisions concernant la gestion des espaces et ressources naturelles, et à leur mise en œuvre ?
Veuillez le préciser dans le Tableau 26.

Tableau 26. Cadre de régulation de la gestion

| NOM, DATE DE CRÉATION ET VALIDITÉ DES PLANS, STRATÉGIES, LOIS, RÈGLEMENTS, etc. ET NOM DES INSTRUMENTS RÉGISSANT LES DROITS DE PROPRIÉTÉ ET D'USAGE | CADRE TERRITORIAL D'APPLICATION (P, R, L) | LA PARTICIPATION DES ACTEURS EST-ELLE PRÉVUE PAR LE DOCUMENT ? |
|---|---|---|
| <i>Loi forestière No.....</i> | <i>P</i> | <input type="checkbox"/> <i>NON</i> <input checked="" type="checkbox"/> <i>OUI</i> |
| | | |

Si besoin, ajoutez des lignes

4. Ces réglementations sont-elles cohérentes avec les politiques sectorielles et avec les plans nationaux de développement (p. ex., urbanisme, exploitation minière, agriculture, transport, énergie) ? (Justifiez votre réponse)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

SECTION 5 : OBJECTIFS ET OUTILS DE LA PARTICIPATION

- I. Quels sont les **objectifs souhaités et résultats attendus de la approche participative** qui sera mise en œuvre sur le site pilote dans le cadre de la composante 3 du projet ?

.....

..... Quels sont, ou ont été, dans le site pilote, **les mécanismes/outils/initiatives permettant la participation** des acteurs dans la prise de décisions et dans les processus de mise en œuvre des actions de gestion d'espaces forestiers ou ressources (p. ex., réunions de résolution de conflits, consultations, etc.) ?

Veillez remplir le Tableau 27, en remplissant 1 tableau pour chaque mécanisme/expérience.

Tableau 27. Mécanismes facilitant la participation des acteurs

| DESCRIPTION DU MÉCANISME DE PARTICIPATION No. 1 | | |
|---|--|---|
| DATE DE DÉBUT | | |
| DATE DE FIN | | |
| ACTEURS | NOM <i>(Utilisez l'ID du tableau 1)</i> | DEGRÉ DE PARTICIPATION <i>(Marquez d'une croix)</i> |
| | | <input type="checkbox"/> Donne son opinion <input type="checkbox"/> Participe à la prise de décisions <input type="checkbox"/> Participe à la mise en œuvre des actions |
| | | <input type="checkbox"/> Donne son opinion <input type="checkbox"/> Participe à la prise de décisions <input type="checkbox"/> Participe à la mise en œuvre des actions |
| | | <input type="checkbox"/> Donne son opinion <input type="checkbox"/> Participe à la prise de décisions <input type="checkbox"/> Participe à la mise en œuvre des actions |
| | | <input type="checkbox"/> Donne son opinion <input type="checkbox"/> Participe à la prise de décisions <input type="checkbox"/> Participe à la mise en œuvre des actions |
| | | <input type="checkbox"/> Donne son opinion <input type="checkbox"/> Participe à la prise de décisions <input type="checkbox"/> Participe à la mise en œuvre des actions |
| | | <input type="checkbox"/> Donne son opinion <input type="checkbox"/> Participe à la prise de décisions <input type="checkbox"/> Participe à la mise en œuvre des actions |
| | | <input type="checkbox"/> Donne son opinion <input type="checkbox"/> Participe à la prise de décisions <input type="checkbox"/> Participe à la mise en œuvre des actions |
| Qui est à l'origine de l'initiative et la dirige ? | | |
| Le mécanisme est-il une approche volontaire, une obligation légale, ou autre ? | <input type="checkbox"/> Initiative volontaire <input type="checkbox"/> Obligation légale <input type="checkbox"/> Autre (spécifiez) | |
| Quels sont les documents qui encadrent ce mécanisme (p. ex., acte juridique, charte, plan de gestion, etc.) | | |
| Le mécanisme est-il appliqué sur le terrain ? | | |
| FAIBLESSES DU MÉCANISME | | |
| FORCES DU MÉCANISME | | |

(Si besoin, ajoutez des tableaux)

SECTION 6 : AUTORITÉS COMPÉTENTES

1. Quelles sont les autorités compétentes qui ont le contrôle sur les secteurs suivants ? Veuillez indiquer le Ministère et la Direction Générale auxquels elles appartiennent (dans le Tableau 28).

Tableau 28. Autorités compétentes pour le contrôle des différents secteurs

| SECTEURS | AUTORITÉS COMPÉTENTES (Ministère et Direction Générale) <i>(indiquez le nom complet ou utilisez l'ID du tableau 1)</i> |
|--|---|
| Conservation des ressources naturelles | |
| Foresterie | |
| Agriculture | |
| Élevage | |
| Pêche | |
| Tourisme | |
| Planification territoriale rurale et urbaine | |
| Gestion de l'eau | |

Si besoin, ajoutez des lignes

SECTION 7 : DÉFIS DE GESTION

1. Quels sont les principaux défis associés à une gestion durable des ressources naturelles et des services écosystémiques sur le site pilote ? Veuillez les indiquer dans le Tableau 29.
2. Quels sont les acteurs qui selon vous doivent être impliqués pour relever ces défis ? Veuillez les indiquer dans le Tableau 29.
3. Quels sont les freins existants ou potentiels (économiques, écologiques, sociaux...) au relèvement de ces défis ? Veuillez les indiquer dans le Tableau 29.

Tableau 29. Défis liés à la gestion durable du site pilote (exemples en bleu)

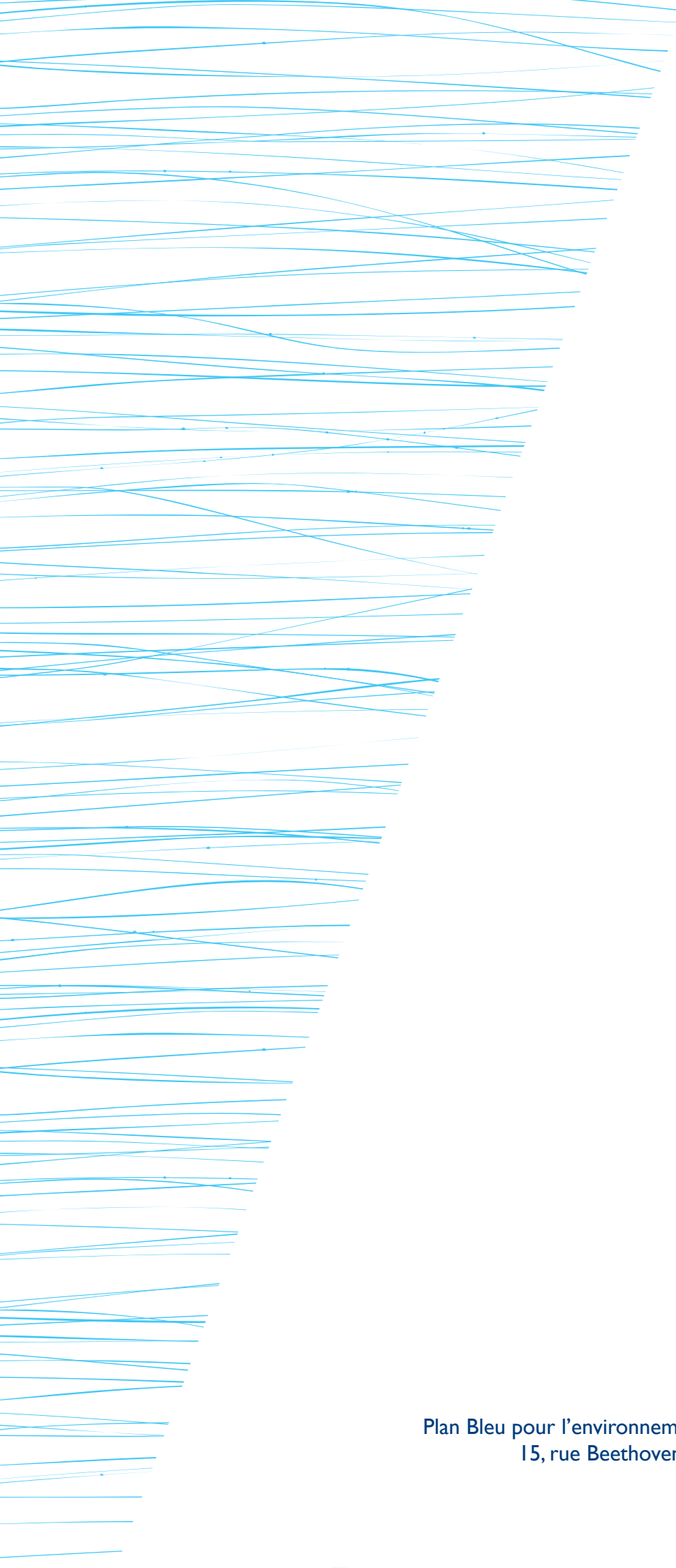
| DÉFIS DE GESTION <i>(Description brève)</i> | ACTEURS IMPLIQUÉS <i>(Utilisez l'ID du tableau 1)</i> | FREINS EXISTANTS OU POTENTIELS AU RELÈVEMENT DES DÉFIS |
|--|--|--|
| <i>Concilier les activités de tourisme et de conservation des ressources naturelles.</i> | <i>1, 5</i> | <i>Écosystèmes fragiles et sensibles à la fréquentation touristique.</i> |

Si besoin, ajoutez des lignes

- FIN DU QUESTIONNAIRE -

MERCI BEAUCOUP POUR VOTRE PARTICIPATION !

Merci de renvoyer ce questionnaire **au plus tard le 20 mai**
par email à Marion BRIENS : mbriens@planbleu.org



Plan Bleu pour l'environnement et le développement en Méditerranée
15, rue Beethoven, Sophia Antipolis, 06560 Valbonne, France
+33 (0)492 387 130 - www.planbleu.org