



Réseau de  
foresterie pour le  
développement  
rural

# Réseau de Foresterie pour le Développement Rural

document du réseau  
25h  
juillet 2001

## **Foresterie communautaire et soulagement de la pauvreté au Cameroun**

Timothée Fomété et Jaap Vermaat

## **Partenariat en faveur de la conservation: foresterie communautaire à Kilum-Ijim, Cameroun**

Anne A. Gardner, John DeMarco et Christian A. Asanga

## **Les 4R: un outil décisionnel précieux en matière de gestion et de partage des bénéfices pour la forêt de Bimbia Bonadikombo au Cameroun**

Charles Tekwe et Fiona Percy

DFID



TABLE DES MATIERES		PAGE
25h(i)	Foresterie communautaire et soulagement de la pauvreté au Cameroun <i>Timothée Fomété et Jaap Vermaat</i>	1
25h(ii)	Partenariat en faveur de la conservation : foresterie communautaire à Kilum-Ijim, Cameroun <i>Anne A. Gardner, John DeMarco et Christian A. Asanga</i>	10
25h(iii)	Les 4R : un outil décisionnel précieux en matière de gestion et de partage des bénéfices pour la forêt de Bimbia Bonadikombo au Cameroun <i>Charles Tekwe et Fiona Percy</i>	19

#### A PROPOS DES AUTEURS

**Timothée Fomété** est Economiste en Foresterie et Maître de conférences à l'Université de Dschang. On peut le contacter à : Université de Dschang, Faculté d'Agronomie, Département de Foresterie, BP 271 Dschang, Cameroun ; Tél. (237) 936446/ 451481 ; Email : timfomete@iccnet.cm .

**Jaap Vermaat** est sociologue et Directeur du Projet de développement de foresterie communautaire financé par le DFID, au sein du Ministère de l'environnement et des forêts (MINEF) du Cameroun. On peut le contacter à : CFDP, BP 547, Yaoundé, Cameroun; Tél. (237) 22047; Email : cfdp@camnet.cm.

**Anne Gardner** et **John DeMarco** sont conseillers techniques, tandis que **Christian Asanga** est chef du projet consacré à la forêt de Kilum-Ijim. Il peuvent être contactés aux coordonnées suivantes : projet Forêt de Kilum-Ijim (adresse électronique : kilumijim@aol.com) ou projet Forêt des montagnes de Bamenda (adresse électronique : bhfp@bamenda.org), boîte postale 275, Bamenda (ou boîte postale 119, Kumbo), Province nord-ouest, Cameroun ; Tél : (237) 36 21 93. En plus : gardner@camnet.cm

**Charles Tekwe** est directeur de programme au sein du service PBC du Projet Mont Cameroun (MCP), à Limbe, dans la province du sud-ouest du Cameroun. Ce projet MINEF / DFID est mis en œuvre dans le cadre d'un contrat conclu avec l'organisme écossais LTS International, une organisation basé en Ecosse. M. Tekwe peut être contacté par courrier électronique à l'adresse suivante : mcplbg@iccnet.cm.

Après avoir participé au Projet Mont Cameroun, **Fiona Percy** est aujourd'hui coordonnatrice ANR à CARE International, au Ghana. Elle peut être contactée à l'adresse suivante : percy@care.ghana.com.

**ISBN 0 85003 553 8**

# LES 4R : UN OUTIL DECISIONNEL PRECIEUX EN MATIERE DE GESTION ET DE PARTAGE DES BENEFICES POUR LA FORET DE BIMBIA BONADIKOMBO AU CAMEROUN

Charles Tekwe et Fiona Percy

## RESUME

L'un des principaux problèmes auxquels il faut faire face lors de la création d'une forêt communautaire est la répartition des coûts et bénéfices. Le présent document rend compte de l'utilisation des 4R en tant qu'outil permettant de favoriser le processus décisionnel en matière de gestion et de partage des bénéfices dans la forêt de Bimbia Bonadikombo, au sud-ouest du Cameroun. Les 4R permettent d'analyser les *droits* et les *responsabilités* de l'ensemble des parties intéressées, ainsi que les *revenus* (ou bénéfices) qu'elles tirent de la forêt. Grâce à cette analyse, les parties concernées sont à même de comprendre les liens entre ces éléments, de faire preuve de plus d'objectivité dans l'analyse de leurs intérêts et, par conséquent, de prendre des décisions plus équitables en matière de partage des bénéfices. En outre, cet outil permet d'analyser les *relations* entre les différents acteurs en jeu et d'obtenir des informations utiles sur des points de départ éventuels pour des négociations dans les situations particulièrement épineuses. Dans le cas de la forêt de Bimbia Bonadikombo, le processus d'analyse s'est soldé par un résultat

particulièrement heureux, puisque le comité d'exploitation du projet de forêt communautaire a reconnu qu'il était responsable des négociations au nom de l'ensemble de la communauté, et non selon l'avis personnel de ses membres.

## INTRODUCTION

Le Projet Mont Cameroun (MCP) a pour objectif de promouvoir la préservation participative de la biodiversité dans la région du Mont Cameroun, au sud-ouest du Cameroun. Très hétérogène, la communauté de cette région tire des forêts entourant le Mont Cameroun des ressources diverses et variées. Cette diversité, alliée à une autorité traditionnelle affaiblie, de faibles capacités gouvernementales en ce qui concerne l'approbation et la mise en œuvre d'une gestion statutaire des forêts et des ententes complexes en matière de régime foncier, a donné naissance à un flou certain en matière de propriété terrienne et de réglementation quant à la gestion communautaire des ressources forestières. Depuis 1995, le MCP, en collaboration avec le Ministère de l'environnement et des forêts (MINEF), se dirige vers une gestion communautaire des forêts.

En 2000, le MCP a eu recours aux 4R<sup>1</sup> en collaboration avec le Conseil de gestion des ressources naturelles de Bimbia Bonadikombo (BBNRMC), en vue d'aider son comité d'exploitation à analyser les facteurs susceptibles d'affecter la création de bénéfices et leur partage dans le cadre de son projet de forêt communautaire. La communauté qui utilise les ressources forestières limitées de Bimbia et qui demande la création d'une forêt communautaire est diversifiée, non intégrée, périurbaine et composée de nombreux immigrés et d'un nombre plus restreint d'autochtones évoluant dans un environnement socioculturel particulièrement complexe. Les luttes de pouvoir entre les élites indigènes basés dans les villes, les autorités traditionnelles et les immigrés usagers de la forêt, pour le contrôle des décisions concernant l'utilisation de la forêt et les bénéfices y afférents, ont fait qu'il a fallu trois ans pour pouvoir créer un comité de gestion forestière opérationnel et convenir de la nécessité d'une gestion organisée de la forêt. Pendant cette période, le projet a mis à l'essai différentes structures institutionnelles et des relations avec le Ministère de l'environnement et des forêts (MINEF) se sont peu à peu établies.

Le Conseil de gestion des ressources naturelles de Bimbia Bonadikombo (BBNRMC) s'appuie sur un conseil d'administration composé de protagonistes influents, qui se réunit deux à trois fois par an et qui approuve les décisions proposées par le comité d'exploitation. Organe exécutif élu proactif du BBNRMC, le comité

<sup>1</sup> Outil conçu à l'origine pour mieux appréhender les questions de pouvoir au niveau du rôle des parties prenantes, par Olivier Dubois, IIED, détaillé dans Dubois (1998).

d'exploitation coordonne les demandes de création de forêts communautaires, assure que les réunions avec les parties prenantes se déroulent conformément aux règles fixées et organise le suivi et le contrôle de la forêt concernée. Les membres du conseil d'exploitation représentent les différentes parties concernées par la forêt de Bimbia. Chacun d'entre eux rend également compte des actions du comité à son village de résidence ou son quartier. Le comité d'exploitation fournit au conseil d'administration des informations sur le statut foncier de la forêt et propose des actions à mettre en œuvre pour que la forêt communautaire soit concluante. Entre également en jeu un groupe consultatif composé de membres du MINEF, du MCP et de la CDC (Corporation de développement du Cameroun, organisme parapublic détenteur du bail foncier). Les membres de ce groupe apportent leurs conseils techniques et jouent le rôle d'observateurs, de facilitateurs et de collaborateurs et, dans le cas du MINEF, de protagoniste, en matière de gestion et de contrôle des principales ressources forestières. Ils ne prennent pas les décisions en ce qui concerne la forêt communautaire. Le BBNRMC et son comité d'exploitation sont le fruit de trois années de travaux participatifs de développement institutionnel, pendant lesquelles il a fallu s'efforcer de trouver une structure de gestion pour les intérêts et rapports de pouvoir complexes en présence.

Il est admis que les 4R (voir Encadré 1) permettent de faciliter l'analyse que fait le comité d'exploitation de sa situation et de celle de toutes les parties concernées par la forêt de Bimbia. Jusqu'à présent, les contrôles en matière d'utilisation de la forêt ou d'agriculture s'étaient révélés infructueux. Les autorités traditionnelles ne résident plus ni dans la forêt, ni dans les

#### Encadré 1 Les 4R et l'analyse des parties prenantes

Les 4R permettent d'analyser les droits (rights, en anglais), les responsabilités, les revenus (bénéfices) et les relations entre les parties prenantes, en montrant qu'ils sont étroitement liés et interactifs. Alors que l'analyse des parties prenantes traite des différentes relations qu'ont celles-ci avec les ressources forestières, les 4R permettent de comprendre quelles sont les relations entre les parties prenantes en ce qui concerne l'utilisation des forêts.

environs et n'ont pas de pouvoir d'action. Les autorités gouvernementales sont faibles et facilement corrompibles. Les conflits entre les différents usagers de la forêt, y compris les agents forestiers gouvernementaux et les responsables du Projet, mais surtout entre les populations indigènes (qui estiment être propriétaires) et les immigrés usagers de la forêt, sont monnaie courante. Les 4R permettent d'effectuer, pour chaque partie prenante, une analyse objective distincte mettant le doigt sur les liens entre droits, responsabilités et revenus, ce qui permet aux parties prenantes de faire preuve de plus de rationalité dans leurs décisions lorsqu'elles demandent à jouir des bénéfices tirés de la forêt communautaire. Les 4R permettent également de souligner l'importance de bien saisir les relations entre les parties prenantes, afin de disposer d'une base de négociation et d'éléments sur lesquels fonder des ententes. Dans ce cas, le BBNRMC jouit de pouvoirs décisionnels quant à la gestion de la forêt de Bimbia, mais il est important qu'il soit aussi bien informé et aussi impartial que possible. Nécessité devenue réalité grâce aux résultats de l'analyse des 4R.

#### CRITERES POUR LES MECANISMES DE PARTAGE DES BENEFICES

Les décisions relatives aux mécanismes de partage des bénéfices doivent être fondées sur des critères prenant en compte les différents droits d'accès des parties prenantes aux ressources forestières et les responsabilités qu'elles assument en matière de gestion forestière. L'analyse des 4R avait pour objectif de fournir des informations à l'équipe du comité d'exploitation et du MCP sur l'état général des liens entre les parties qui bénéficient de la forêt à l'heure actuelle, celles qui ont des droits et celles qui assument des responsabilités, puis d'utiliser ces informations pour l'élaboration d'un mécanisme de partage des bénéfices.

Les 4R ont également permis de mettre l'accent sur la nécessité de mettre au point des exigences techniques avant de prendre des décisions en matière de définition des régimes de droits et de bénéfices liés aux ressources :

- fixation, d'un commun accord et pour chaque ressource utilisable, de "quotas" (correspondant à une exploitation durable) alloués aux usagers pour une période donnée ;
- mise en place, d'un commun accord, d'un système équitable d'accès pour les usagers aux quotas fixés, géré par le BBNRMC et fondé sur le versement de redevances, de droits coutumiers, avec obligation de rendre compte au BBNRMC ;
- analyse coûts-bénéfices pour les catégories de ressources en vue d'obtenir des informations sur une détermination pertinente des redevances et des taux relatifs aux permis et d'identifier les coûts d'exploitation et les revenus, afin de pouvoir prévoir les revenus susceptibles d'alimenter un Fonds de développement communautaire (FDC). Ce

fonds serait alimenté en partie par des revenus après déduction des coûts directs et serait accessible aux communautés des environs de la forêt de Bimbia désireuses de mettre en œuvre des activités de développement contribuant, directement ou non, à l'entretien de la forêt et à une utilisation durable de ses ressources.

Grâce à l'analyse des 4R, le comité d'exploitation a été en mesure de mieux appréhender la situation et d'avoir un tableau d'ensemble de l'utilisation de la forêt. Cette analyse a également permis de définir un scénario de base sur lequel peuvent se fonder la majeure partie des négociations nécessaires avec d'autres parties prenantes et les décisions

de nature sociale en matière de forêt communautaire, et sur lequel il est possible de se fonder pour définir un système de partage des bénéfices (voir Encadré 2).

#### PLANIFICATION DE L'ANALYSE DES 4R

Les responsables du MCP ont décidé d'amorcer une analyse des 4R, conscients du fait qu'ils allaient ainsi approfondir leurs connaissances et obtenir des informations susceptibles d'être utiles au comité d'exploitation pour prendre des décisions ultérieurement. Après un examen approfondi de la question, ils ont analysé les coûts liés à la création d'une forêt communautaire et les bénéfices susceptibles d'en découler. Cette

analyse a démontré la nécessité d'utiliser les 4R de façon participative en collaboration avec le comité d'exploitation.

Par **droits**, on entend :

- L'accès et l'utilisation des produits forestiers. Il peut s'agir de droits coutumiers ou acquis. Le BBNRMC doit décider qui peut bénéficier de ces droits et dans quelle mesure.
- L'accès aux emplois liés à la forêt communautaire.

Les **responsabilités** se rapportent :

- aux tâches de gestion forestière : mesures, suivi et contrôle, coordination, prise de décisions ;
- à l'application de décisions relatives aux règles, procédures et bénéficiaires ;
- au respect des règles.

Les **revenus (bénéfices)** se rapportent :

- aux bénéfices directs liés au produit tiré des ressources forestières exploitées
- aux bénéfices directs tirés des "emplois" liés à la gestion de la forêt communautaire.
- aux bénéfices indirects liés à la mise en œuvre des projets s'appuyant sur des fonds de développement communautaires issus des revenus générés par la forêt communautaire ou issus du conseil de gestion du BBNRMC.

Par conséquent, les produits du BBNRMC doivent couvrir les frais directs liés à la création et à la gestion de la forêt communautaire, notamment ceux liés au sentier nature prévu et à toute autre activité impliquant une utilisation non consommatrice de la forêt, ceux-ci apportant déjà des bénéfices aux personnes compensées pour les travaux requis. Les revenus excédant les coûts d'utilisation seront utilisés pour un Fonds de développement

communautaire (FDC). Ce fonds devra également posséder sa propre structure décisionnelle, qui pourrait être articulée autour d'un comité d'attribution de bourses chargé d'évaluer les propositions soumises par des communautés jouxtant la forêt.

#### LE PROCESSUS

L'analyse des 4R a été effectuée à l'occasion d'un atelier de deux jours auquel ont participé tous les membres du comité d'exploitation, une équipe du MCP, qui a rempli une mission de facilitation, et deux représentants locaux du Ministère de l'environnement et des forêts (MINEF), présents à titre de conseillers techniques auprès du comité d'exploitation. Le comité d'exploitation s'est vu demandé de réfléchir à ce que signifiait pour lui le partage des bénéfices, puis de définir les droits et responsabilités, afin d'asseoir une compréhension commune avant d'entamer la phase d'analyse (les définitions des bénéfices et des relations étaient plus évidentes).

Les participants ont ciblé les clients les plus importants de la forêt communautaire. Après mûre réflexion, ils ont produit une liste de 18 catégories de parties prenantes, divisées en deux groupes à des fins d'analyse. Chaque groupe a participé à des débats exhaustifs et a jugé d'un commun accord les droits, responsabilités et revenus (bénéfices) **actuels** et **effectifs** de chaque partie prenante par rapport à la forêt, avant de passer à la catégorie suivante. Ils ont pris note des principaux éléments d'intérêt et ont donné une note relative (0 = nul, 5 = maximum) pour chacun des 3R qu'ils ont fait figurer dans un tableau (voir Tableau 1). Lorsque les parties prenantes ayant une responsabilité en matière de politiques ou une

#### Encadré 2 Synthèse de l'utilisation des 4R, adaptation d'après Dubois (1998) par le Projet Mont Cameroun

L'analyse des 4R peut être utilisée pour :

- élaborer une vision ou un idéal futur et, partant, informer les responsables de la planification de la gestion des forêts communautaires, en mettant l'accent sur les parties prenantes et les relations qui les lient ;
- établir des principes de base pour les négociations entre les parties prenantes au sujet des droits, des responsabilités et du partage des bénéfices futurs (la question de l'équité doit être intégrée au processus de négociation) ;
- établir des principes de base permettant de déterminer quelles parties doivent assumer plus de responsabilités à l'avenir et obtenir plus ou moins de droits ou bénéfices, en jetant les bases de la fixation des redevances et de l'établissement des règles relatives à l'exploitation des ressources ;
- souligner l'importance des relations et des réseaux mettant en contact les parties concernées en vue d'une gestion des ressources organisée et fructueuse ;
- cibler les relations entre parties prenantes devant être modifiées ou encouragées et les mettre en relief dans les plans d'action ;
- établir un lien entre droits/responsabilités et partage des bénéfices, en ayant recours à des critères sur lesquels fonder les négociations ;
- cibler les priorités pour les analyses coûts-bénéfices en soulignant les inégalités entre droits et bénéfices.

**Tableau 1** Droits, responsabilités et revenus actuels de 9 des 18 parties concernées par la forêt de Bimbia Bonadikombo.

Partie prenante	Droits	Note	Responsabilité	Note	Revenus (bénéfices)	Note
Charbonniers	Accès partiel	2	Homologués par le comité d'exploitation	2	Revenus directs	4
Exploitants de bois d'œuvre	Accès partiel	0.5	Aucune	0	Revenus directs – bois d'œuvre	4
Ramasseurs de bois de chauffage	Aucun	0	Aucune	0	Revenus directs, ressources	4.5
CDC (organisme parapublic, plantation)	Détenteur légitime du bail foncier	5	Garantir une bonne gestion des terres	1	Aucun	0
Chefs	Autorisent l'accès à toutes les ressources	3	Gardiens de la forêt ; Suivi	2	Redevances ; Cadeaux	1
Agriculteurs	Accès aux terres ; Participation/décision	2	Mise en œuvre du plan d'utilisation des terres (plantation d'arbres) ; Agréés	1	Vente de produits agricoles ; Consommation des produits agricoles	5
MINEF	Supervision ; Gestion	4	Contrôle de l'exploitation ; Collecte des taxes gouvernementales ; Procédure de foresterie communautaire	2	Revenus tirés de ventes aux enchères ; Redevances d'exploitation	3.5
BBNRM	Autorité de gestion ; Négocie au nom de la communauté ; Sanction	3	Mise en œuvre du plan d'utilisation des terres ; Suivi et contrôle ; Création de la forêt communautaire	3	Indemnités ; Formation ; Cadeaux ; Droits informatifs	2
Médecins traditionnels	Droit d'usager ; Participation	1	–	0	Honoraires de consultation ; Traitement ; Vente d'herbes médicinales	5

responsabilité juridique ne sont pas responsables dans les faits, la description reflète la politique et la note reflète la réalité.

Chaque groupe a présenté son tableau à l'occasion d'une séance plénière, lors de laquelle les participants ont examiné ensemble les résultats. Pour ce faire, ils ont analysé chaque ligne et chaque colonne, pour en vérifier la cohérence et arriver à un accord final. La description et les notes ont fait l'objet d'une analyse. Des questions de ce type ont été soulevées : est-ce que, dans la pratique, le MINEF a moins de responsabilités que le BBNRM et le même niveau de responsabilité que les chefs ? Est-il vrai que les chefs n'obtiennent quasiment aucun bénéfice alors qu'ils assument des responsabilités ? Les exploitants de bois d'œuvre, les ramasseurs de bois de chauffage et les charbonniers obtiennent-ils le même type de bénéfices ? Les descriptions données reflètent-elles vraiment la réalité ? Si tel n'est pas le cas, que faut-il faire en ce sens ? Lorsque les participants ont relevé des différences flagrantes entre les descriptions et la réalité, ils ont pris soin d'en prendre note également en dehors des tableaux (par exemple, le MINEF devrait assumer plus de responsabilité qu'il n'en a). Après ces

comparaisons, les notes ont été ajustées afin de rendre les comparaisons entre parties prenantes plus pertinentes. En outre, les participants se sont mis d'accord sur le "poids" relatif des différents types de droits, responsabilités et bénéfices.

Les tableaux ont mis en exergue le fait que ce sont les utilisateurs des ressources qui, de toute évidence, en bénéficient le plus. La plupart d'entre eux sont des usagers illégaux, qui ne sont agréés ni par le MINEF ni par le BBNRM. De leur côté, les intéressés ayant de nombreuses responsabilités et de nombreux droits ne tirent que peu d'avantages de la situation et ne sont pas des usagers directs de la forêt, situation qui met en péril une utilisation durable de celle-ci. Le Tableau 2 résume, par ordre d'importance, la situation actuelle des parties prenantes dans la forêt telle qu'elle figure dans le tableau complet.

### Une vision pour l'avenir

L'analyse a été répétée. Mais cette fois, il a été demandé aux participants d'envisager la forêt communautaire telle qu'elle serait dans cinq ans si le projet se déroule sans heurts. Une fois approuvé, le tableau produit fournit un outil de négociation et un point de référence ou une

**Tableau 2** Synthèse de la situation actuelle en matière de droits, responsabilités et bénéfices

Rang	Maximum de droits	Maximum de responsabilités	Maximum de bénéfices
1	CDC	MCP	Agriculteurs / pêcheurs
2	MINEF	BBNRM	Ramasseurs de bois de chauffage / médecins traditionnels
3	MCP	MINEF / chefs / élites / charbonniers / LUC	Exploitants de bois d'œuvre / charbonniers
4	BBNRM / Chefs		

[CDC – Cameroon Development Corporation ; MINEF – Ministère de l'environnement et des forêts ; LUC – Conseil municipal de Limbe]

cible sur lequel peut s'appuyer le comité d'exploitation en ce qui concerne la forêt communautaire, ses règles et règlements indispensables et les besoins en matière de gestion et de contrôle des parties prenantes. Le tableau représente une base de dialogue et de négociation avec les autres parties concernées permettant d'en arriver à une entente approuvée par tous.

### La matrice des relations

Le comité d'exploitation a ensuite analysé les relations entre chacun des clients, au moyen d'une

matrice symétrique dans laquelle des codes couleurs représentent les différents types de relations (représentées au Tableau 3 : ✓ Excellentes ; ✓ moyennes ; X médiocres ; - pas de relations).

Au lieu de répéter cette matrice complexe pour le scénario futur, les participants l'ont analysée et interprétée, se fondant sur les couleurs, pour déterminer les tendances des parties prenantes et cibler les relations problématiques. Les questions soulevées et les leçons tirées de cet exercice ont été traduites en recommandations

portant sur la façon dont le comité d'exploitation pourrait améliorer les relations entre parties prenantes et tirer profit d'éléments susceptibles de servir pour établir de nouvelles relations ou entamer des négociations. Ainsi, le comité d'exploitation collabore avec les charbonniers qui, à leur tour, collaborent avec les exploitants de bois d'œuvre, dont ils dépendent pour l'abattage et la coupe. Par conséquent, un plan visant à amener les exploitants de bois d'œuvre à participer au processus de création d'une forêt communautaire, par l'intermédiaire du groupe des charbonniers, a été mis sur pied. Un autre plan consiste à faire fond sur les bonnes relations entre les élites et le CDC pour aider la communauté à obtenir des terres.

### RESULTATS

Les scénarios actuels et futurs ont fait l'objet d'une comparaison. Il a été demandé aux participants quelles différences ils voyaient entre les deux tableaux et, donc, quels changements on pouvait envisager si un tel tableau futur devenait réalité. Un renforcement des responsabilités et une diminution des revenus ne pourront certainement se faire sans un accroissement des droits. Tout surplus de responsabilités doit s'accompagner de bénéfices représentant un stimulant suffisant pour justifier les responsabilités supplémentaires. Le tableau futur a été ajusté jusqu'à ce que tous les participants conviennent qu'il présente, de manière réaliste, les droits, responsabilités et revenus adéquats pour la forêt communautaire et qu'il peut être utilisé par le comité d'exploitation comme guide de travail pour effectuer le suivi des progrès réalisés dans la quête d'une forêt communautaire durable.

Sur la base de ces comparaisons et des

recommandations visant l'amélioration des relations, une liste d'actions recommandées au comité d'exploitation a été dressée (voir Encadré 3).

Les participants ont également exprimé clairement les nouvelles informations obtenues grâce à l'analyse des 4R. Cela a permis au MCP de cibler les secteurs où il était nécessaire de renforcer les capacités du comité d'exploitation, par exemple, le renforcement de ses capacités d'encadrement pour appuyer son autorité juridique, une fois approuvée la création de la forêt communautaire. Voici quelques-unes des leçons tirées de l'expérience :

- une bonne compréhension des DROITS, et l'agrément de tous pour ces droits, permet de définir, à l'intention des usagers des ressources, des règles équitables pour toutes les parties prenantes ;
- le fait de s'entendre sur les RESPONSABILITES permet de définir la participation en matière de planification, d'établir des systèmes de suivi et de contrôle de l'utilisation des ressources et de faciliter aux utilisateurs des ressources l'homologation et le paiement des droits ;
- une bonne compréhension des BÉNÉFICES en matière de droits et de responsabilités permet de faciliter la planification des mécanismes de partage des bénéfices ;
- bien comprendre les RELATIONS actuelles, et celles qui seront nécessaires pour la gestion future de la forêt, permet au comité d'exploitation de déterminer comment mieux sensibiliser les autres parties concernées, avec qui négocier et qui utiliser comme point de départ pour établir de nouvelles relations ;
- l'analyse du rôle actuel et futur de toutes les parties prenantes et le fait de savoir qui peut

**Tableau 3** Relations actuelles entre les parties concernées

	Chefs	Agriculteurs	MINEF	BBNRMC	Villages	Admin.	LUC	Méd. trad.	Charbonniers	Bois d'œuvre	Bois de chauffage	Chasseurs	MCP	MINAGRI	CDC	Elites
Chefs		✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	X	X	-	✓	✓	✓	✓
Agriculteurs			✓	✓	✓	✓	-	-	✓	X	X	-	✓	✓	✓	✓
MINEF				✓	✓	✓	✓	-	✓	X	X	X	✓	✓	✓	-
BBNRMC					✓	✓	✓	-	✓	X	X	X	✓	✓	✓	✓
Villages						✓	✓	-	-	X	X	X	✓	✓	✓	✓
Admin.							✓	✓	-	X	X	X	✓	✓	✓	✓
LUC								-	-	-	-	-	✓	✓	✓	-
Méd. trad.									-	✓	✓	✓	✓	-	-	-
Charbonniers										✓	✓	-	✓	-	-	-
Bois d'œuvre											✓	-	X	-	✓	X
Bois de chauffage												-	X	-	X	X
Chasseurs													-	-	-	✓
MCP														✓	✓	✓
MINAGRI															✓	✓
CDC																✓
Elites																✓

faire quoi en matière de gestion forestière actuelle permettent de planifier, pas à pas, la transition entre la réalité actuelle et un scénario futur souhaité (et réaliste) ;

- à l'heure actuelle, certains bénéficiaires n'ont ni responsabilités ni droits, et sont donc, par définition, des utilisateurs illégaux de la forêt;
- l'absence d'égalité et les conflits qui accompagnent actuellement le processus de définition de la gestion forestière peuvent être mieux compris en ciblant les relations conflictuelles entre les différents protagonistes ;
- les résultats de l'analyse des 4R peuvent orienter la planification et la définition de stratégies pour les travaux du BBNRMC ;
- grâce aux 4R, les participants ont, pour la première fois, pris conscience du rôle de chef

de file que jouera le BBNRMC pour la forêt communautaire, une fois celle-ci approuvée, et du fait que, par conséquent, celui-ci assume des responsabilités et a des droits légitimes à un niveau égal, voire supérieur au MINEF et au MCP ;

- les membres du comité d'exploitation ont reconnu qu'ils étaient responsables, au nom de l'ensemble de la communauté (et non pas seulement en leur nom propre), des négociations entamées avec les utilisateurs des ressources et les autres parties prenantes en vue de conclure les ententes nécessaires dans le cadre d'une forêt communautaire. Il s'agit d'une étape importante vers une représentation adéquate de toutes les parties concernées par la forêt et vers une implication active de leur part.

### Encadré 3 Actions prévues par le comité d'exploitation du BBNRMC

1. Renforcer la participation des utilisateurs actuels des ressources (agriculteurs, exploitants de bois d'œuvre, ramasseurs de bois de chauffage, charbonniers, chasseurs) grâce à :
  - la sensibilisation (information sur les règles, puisque la restriction des pratiques en vigueur entraîne un affaiblissement des volontés) ;
  - négociation ;
  - accord et sanctions ;
  - comité de sensibilisation du comité d'exploitation.
2. Renforcer la participation du MINAGRI en intégrant, sur une base régulière, ses fonctionnaires aux visites sur le terrain..
3. Renforcer les liens avec les élites en les encourageant à aborder la question des terres par rapport au bail foncier de la CDC.
4. Demander aux charbonniers d'organiser une réunion de tous les exploitants de bois d'œuvre.
5. Organisation, par des membres désignés du comité d'exploitation, d'une réunion avec les ramasseurs de bois de chauffage.
6. Analyser les 4R dans l'optique des acteurs du secteur de l'écotourisme.
7. Organiser une réunion avec des membres du comité d'exploitation en vue de mettre au point un mécanisme de partage des bénéfices de la forêt sur la base des résultats de l'analyse des 4R.

## CONCLUSIONS

Les 4R sont un outil complexe qui, dans le cas concerné, a nécessité une journée entière pour sa mise en œuvre. La participation a été excellente en raison de la diversité des tâches, du travail de groupe et de l'intérêt des participants vis-à-vis des résultats et de leurs implications. Malgré la complexité du travail de facilitation, les 4R ont permis aux participants de produire toutes les informations et d'effectuer les analyses eux-mêmes, ce qui renforce leur sentiment d'appartenance vis-à-vis des résultats et leur engagement vis-à-vis des plans prévus. Il n'est pas pertinent d'avoir recours aux 4R à une fin unique pour une seule partie concernée à des fins d'analyse du partage des bénéfices. Il est plus utile de l'utiliser aux premiers stades pour la planification de la gestion forestière avec des groupes organisés de gestion forestière et avec les communautés, afin de prendre en compte toutes les questions qu'ils posent, notamment comme base de négociation en ce qui concerne les droits et responsabilités entre parties prenantes. Certes, le fait de regrouper différentes parties prenantes pour une analyse des 4R risque d'engendrer des conflits, mais cela peut se révéler fructueux lorsque bien géré. L'harmonisation des résultats devrait grandement faciliter la négociation d'ententes.

### Les 4R et le partage des bénéfices

Même s'il semblait que le comité d'exploitation faisait un pas en arrière par rapport à la mise en œuvre de ses plans actuels de forêt communautaire et à l'élaboration d'un mécanisme de partage de bénéfices, tous sont convenus que les informations tirées des résultats et leur présentation visuelle très claire ont été particulièrement importantes pour le processus

de création d'une forêt communautaire. Il est apparu clairement que se lancer directement dans la définition d'un mécanisme de partage des bénéfices sans avoir au préalable effectué une analyse de ce type aurait pu engendrer des décisions favorisant le comité d'exploitation, aux dépens des utilisateurs des ressources, et occulter des responsabilités traditionnelles, éléments qui auraient miné l'utilisation durable de la forêt. Les résultats ont permis de jeter les bases à partir desquelles il sera possible d'élaborer des critères et un mécanisme de partage des bénéfices. L'analyse a également mis l'accent sur la nécessité d'autres actions, telles qu'une analyse coûts-bénéfices et l'évaluation des ressources techniques avant de pouvoir fixer des quotas, des tarifs et des quantités.

### Les 4R et la participation des parties prenantes

Un résultat clé a été que les membres du comité d'exploitation (et non du MCP) ont défini toutes les parties prenantes et ont été en mesure de les considérer comme étant aussi importants qu'eux pour le processus de création d'une forêt communautaire. Ils ont peu à peu saisi leur propre rôle d'intermédiaire pour la forêt communautaire, et non celui de groupe ayant ses propres intérêts et bénéfices à obtenir. Ce changement d'attitude va permettre au comité d'exploitation d'être plus conscient de la nécessité d'établir des relations positives avec les clients difficiles, tels que les agriculteurs, de prendre des décisions plus objectives en prenant en compte la réaction de chaque partie prenante vis-à-vis de changements de gestion de la forêt et d'anticiper les débouchés, les problèmes et les conflits. Le rôle de chef de file du comité d'exploitation et du BBNRMC, par opposition au MINEF et au MCP, dans le



processus de création d'une forêt communautaire et de la gestion des ressources a été mis en exergue. Les faiblesses du MINEF en termes de capacité à contrôler les ressources forestières ont été soulignées comme étant un problème à long terme, ce qui a renforcé l'engagement du comité d'exploitation en matière de création de débouchés pour reprendre la gestion et le contrôle, mais également le contrôle conjoint amélioré des ressources clés.

### Les 4R, l'utilisation des ressources et les conflits liés à la gestion

Le comité d'exploitation a appris de l'analyse que le fait d'établir des relations constructives est une condition *sine qua non* pour la négociation et la coopération relatives à l'utilisation et à la gestion des ressources. Les membres du comité ont pris conscience que les 4 différents R sont étroitement liés, par exemple :

- la modification des droits va avoir des répercussions sur les relations entre les parties ayant des droits différents, parce qu'elle va modifier l'équilibre entre ce que les parties vont "gagner" et "perdre", et donc créer des raisons pour l'établissement de nouvelles alliances ;
- la modification des responsabilités va sans doute devoir entraîner des modifications des droits pour ceux qui ont de nouvelles responsabilités ou ceux qui annule des responsabilités à d'autres. Par exemple, le fait que le MINEF reconnaisse que le BBNRMC assume des responsabilités effectives que le MINEF, malgré son mandat légal, ne peut assumer, exige de celui-ci qu'il cède également certains droits au BBNRMC ;
- l'augmentation des droits et revenus liés à la foresterie communautaire pour des parties

prenantes spécifiques peut être liée à des mesures incitant une augmentation des responsabilités en matière de gestion de la forêt ;

- le partage des droits et revenus, comme c'est le cas pour la gestion mixte, exige et peut entraîner des relations plus responsables entre les parties concernées.

Si les utilisateurs des ressources ne participent pas aux décisions sur les règles de gestion ou ne sont pas consultés à ce sujet, il y a peu de chances qu'ils les acceptent. Le fait d'appliquer, puis d'analyser les 4R, a permis de prendre conscience des éléments suivants :

- Les droits doivent être cédés ou vendus afin de permettre aux utilisateurs de ne plus être illégaux et de jouir de la sécurité liée au respect des règles fixées en matière d'utilisation des ressources.
- Il est impossible de négocier avec des exploitants illégaux à moins qu'ils n'aient la possibilité de devenir légaux. Les entités responsables de la gestion et du contrôle des ressources doivent être en mesure de permettre cette transition.
- Les utilisateurs illégaux actuels ou ceux responsables d'une surexploitation y perdront sans doute à court terme, puisqu'ils verront se restreindre les activités qu'ils pratiquent actuellement. Cette situation doit être gérée avec une participation aussi importante que possible de leur part.
- Il est nécessaire de compenser les parties assumant des responsabilités pour la gestion des ressources, ainsi que pour les droits d'utilisation des ressources.
- Les utilisateurs des ressources et autres parties prenantes, ainsi que les gardiens coutumiers de la forêt et le BBNRMC, peuvent assumer des responsabilités.

### Les 4R, un outil polyvalent pour la création d'une forêt communautaire

Ce document décrit non seulement l'utilisation de l'analyse des 4R pour jeter les bases de la définition, d'un commun accord, de mécanismes équitables de partage des bénéfices au sein d'un groupe diversifié de parties concernées par la forêt, mais il souligne également la valeur de cette analyse comme outil polyvalent dont l'utilité est évidente pour de nombreux aspects de la création d'une forêt communautaire. Il est nécessaire que l'adaptation d'un usage spécifique de cet outil aux besoins particuliers de chaque cas fasse l'objet d'une réflexion approfondie. Les 4R peuvent être utilisés pour obtenir des informations de base sur la réalité telle qu'elle est, et la comparer à la situation en matière de politiques et de législation. Ils peuvent être utilisés comme outil de négociation pour analyser en profondeur une ressource particulière et la nécessité de modifier l'utilisation des ressources et leur gestion, et ce, avec la participation de toutes les parties prenantes. Autre cas de figure, comme dans le cas qui nous intéresse, les 4R peuvent être utilisés comme base pour des négociations futures entre les parties prenantes, en permettant à chacune d'entre elles d'effectuer sa propre analyse du scénario actuel et de définir une situation future souhaitée avant de rencontrer les autres parties prenantes. Selon les secteurs où l'on note les déséquilibres et problèmes les plus flagrants, l'accent peut être mis plus sur le partage de bénéfices, comme dans ce document, ou sur la négociation des droits ou la définition des responsabilités. Dans tous les cas, l'importance des relations entre les parties prenantes et leur implication et influence sur l'utilisation et la gestion actuelles de la forêt sont plus flagrantes. Il existe des débouchés pour l'établissement

de nouvelles relations et alliances fondées sur une analyse rationnelle de la situation, des besoins et des intérêts de toutes les parties prenantes, analyse qui remplace les prises de position personnalisées et biaisées.

Par conséquent, les 4R peuvent être un outil participatif appliqué à grande échelle dans les cas où une gestion plus organisée et plus équitable des ressources naturelles par les parties prenantes s'avère indispensable.

### ACRONYMES

BBNRMC	Conseil de gestion des ressources naturelles de Bimbia-Bonadikombo
CDC	Cameroon Development Corporation
CDF	Fonds de développement communautaire
MCP	Projet Mont Cameroun
MINAGRI	Ministère de l'agriculture
MINEF	Ministère de l'environnement et des forêts

### BIBLIOGRAPHIE

- Dubois, O. (1998) Capacity to manage role changes in forestry. Introducing the 4Rs framework. Forest Participation Series No. 11, IIED, Londres.
- Tekwe, C., Fawoh, J., Percy, F. & Fru, M. (2000) Benefit sharing mechanism workshop report. Rapport interne, MCP, Limbe.
- Ekwoje, H., Etuge, P., Ondua, T., Manka'a, J. & Paul, K. (2000) Report of meeting held with timber stakeholders at Bonjare on 08/05/2000. Rapport interne, MCP, Limbe.

**Prière d'envoyer tous commentaires au sujet de ce document à l'adresse suivante:**

Rural Development Forestry Network  
Overseas Development Institute  
111 Westminster Bridge Road  
London SE1 7JD  
United Kingdom  
Email: forestry@odi.org.uk

Les commentaires qui parviendront seront transmis aux auteurs et pourront éventuellement figurer dans des publications ultérieures. Certaines ou toutes les parties de cette publication peuvent être photocopiées, à condition que leur source soit mentionnée. La Coordinatrice du Réseau remercie d'avance ceux qui voudront bien lui donner des précisions sur toute utilisation éventuelle de ce document à des fins de formation, de recherche ou de conception, exécution ou évaluation de programmes. Les points de vue exprimés dans les documents sont ceux de leurs auteurs et des membres du réseau. Ils ne reflètent pas nécessairement les politiques de l'ODI.

<b>Rédacteurs de ce document:</b>	David Brown et Kate Schreckenber
<b>Mise en page:</b>	Caroline Wood
<b>Administratrice:</b>	Vicky Pett
<b>Traduction:</b>	Claude Karnif (25h(i) et (ii)), Valérie Pousse (25h(iii))
<b>Imprimé par :</b>	Russell Press Ltd., Nottingham sur papier recyclé
<b>RDFN logo by Redesign</b>	

---

Rural Development Forestry Network  
Overseas Development Institute  
111 Westminster Bridge Road  
London  
SE1 7JD  
UK

Téléphone : +44 (0) 20 7922 0300  
Télécopie : +44 (0) 20 7922 0399  
Courrier électronique : [forestry@odi.org.uk](mailto:forestry@odi.org.uk)  
Site Internet : <http://www.odifpeg.org.uk>

Cette série du Réseau de foresterie pour le développement rural est financé  
par le Département pour le développement international (DFID)  
du Royaume-Uni