



**Atelier de Formation „Développement Organisationnel dans la Gestion
des Ressources Naturelles et la Foresterie“
Dakar, Février 23 - 27, 2004
Documentation du processus et des résultats**

Swisttal, Mars 2004

**Dr. Thomas Schwedersky
Consultant Indépendant**

Introduction

L'atelier de formation sous régional sur le "Développement Organisationnel dans la Gestion des Ressources Naturelles et la Foresterie", étant organisé par SNRD/GTZ (Réseau Sectoriel de Développement Rural), s'est tenu à Dakar du 23 jusqu'au 27 / 02 / 2004. Cette rencontre a regroupé 14 professionnels dans la Gestion des Ressources Naturelles de quatre pays : Côte d'Ivoire, Sénégal, Tchad et Tunisie (voir annexe 2 pour la liste des participants) Cette documentation reproduise tout ce qui a été visualisé au cours de ces 5 jours de travail intensif. Elle devrait faciliter à chaque participant de réitérer le processus de travail et les résultats de cet atelier de formation.

La première journée

L'atelier a été ouvert vers 9.00 heures par Dr. Michael Siebert, Conseiller Technique auprès du Ministre de l'Environnement et de l'Assainissement au Sénégal, qui a souhaité le bien venu à tout un chacun. Par la suite, le modérateur a situé les participants par rapport à l'origine de cet atelier de formation. C'est au sein du Réseau Sectoriel de Développement Rural (Sector Network Rural Development (SNRD)), regroupant environ 80 projets et programmes appuyés par la GTZ sur tout le continent africain, que l'atelier de formation a été conceptualisé. Jusqu'à maintenant l'atelier a été tenu comme rencontre sous-régionale en Afrique du Sud (Mars 2003). Les participants de cet atelier ont donc bénéficié des expériences antérieures avec la conduite de cette formation dans la mesure où elles ont été valorisées pour améliorer davantage les contenus ainsi que la méthodologie appliquée.

Avant de procéder à la présentation du programme de l'atelier il fallait d'abord passer à une **présentation de tout un chacun**. Nous avons opté pour une présentation en pair, c'est-à-dire chacun a choisi une personne pour faire des interviews réciproques. Ces interviews ont été suivies par des présentations réciproques en séance plénière. Les tableaux étant élaborés ainsi sont reproduits en annexe 2.

Ensuite, le modérateur a présenté **le programme** en mettant l'accent sur son caractère **provisoire** dans la mesure où le programme a pu être modifié en fonction des préoccupations des participants par rapport au temps attribué à l'un ou l'autre sous chapitre. Dans l'ensemble le programme réalisé (voir l'illustration prochaine) n'a pas été modifié d'une manière très considérable par rapport au programme initial. Néanmoins, un réajustement important a été effectué pour le quatrième jour (26/02) afin d'avoir plus de temps pour les études de cas sur les organisations locales. Par conséquence, ce réajustement a fait disparaître l'espace ouvert pour les questions ouvertes.

Programme réalisé

Horaire	Lundi 23/02	Mardi 24/02	Mercredi 25/02	Jeudi 26/02	Vendredi 27/02
M A T I N	Ouverture Présentations Présentation et discussion du programme provisoire Présentation du contexte organisationnel des participants	Comité de suivi (23/02) <i>Ouvrir le premier grand chapitre :</i> Présentation débat : phases dans le changement organisationnel Présentation débat : diagnostic organisationnel <i>Carrefours de réflexion:</i> faire le diagnostic dans sa propre organisation	Comité de suivi (24/02) Présentation débat : gestion effective du changement. Présentation débat : interventions pour susciter un changement organisationnel <i>Carrefours de réflexion :</i> stratégies et interventions pour susciter un changement organisationnel	Comité de suivi (25/02) Présentation et discussion des résultats des carrefours de réflexion. <i>Ouvrir le 2^{eme} grand chapitre :</i> Présentation débat : démarche pour la promotion des organisations locales. <i>Etudes de cas</i> sur la promotion de organisations locales.	Comité de suivi (26/02) Simulation: comment augmenter la transparence dans la coopération ? Evaluation de la simulation <i>Elaboration des plans d'action</i> (individuels ou conjoints) : comment susciter le changement organisationnel dans ma/notre organisation ?
A P R E S - M I D I	Présentation du contexte organisationnel(suite) <u>Présentation débat :</u> Mainstreaming « Lutte contre le SIDA » dans le développement rural (Dr. Eppel, GTZ)	Carrefours de réflexion...(suite) Présentation et discussion des résultats des carrefours de réflexion	<i>Excursion Culturelle :</i> <i>L'Ile de Gorée</i>	Etudes de cas.....(suite) Les résultats des carrefours de réflexion sur les études de cas (Séance plénière)	<u>Marché d'information:</u> échange et réflexion sur les plans d'action Evaluation finale Clôture

Avant d'ouvrir le premier grand chapitre il était indispensable d'**expliquer le contexte organisationnel** dans lequel les uns et les autres travaillent. Les participants sont venus de sept organisations différentes

- GREEN SENEGAL
- MEA / GTZ (Ministère de l'Environnement et de l'Assainissement)
- PACPNT (Projet Assistance Conseil Parc National de Taï)
- PERACOD (Programme de promotion de l'Electrification Rurale et l'Approvisionnement en Combustibles Domestiques)
- PGIF (Projet de Gestion Intégrée de Forêts)
- PRODABO (Programme de Développement Rural Décentralisé Assoungha Ouadai Biltine et Djourfal-Ahmar)
- SODEFOR (Société de Développement de Forêts)

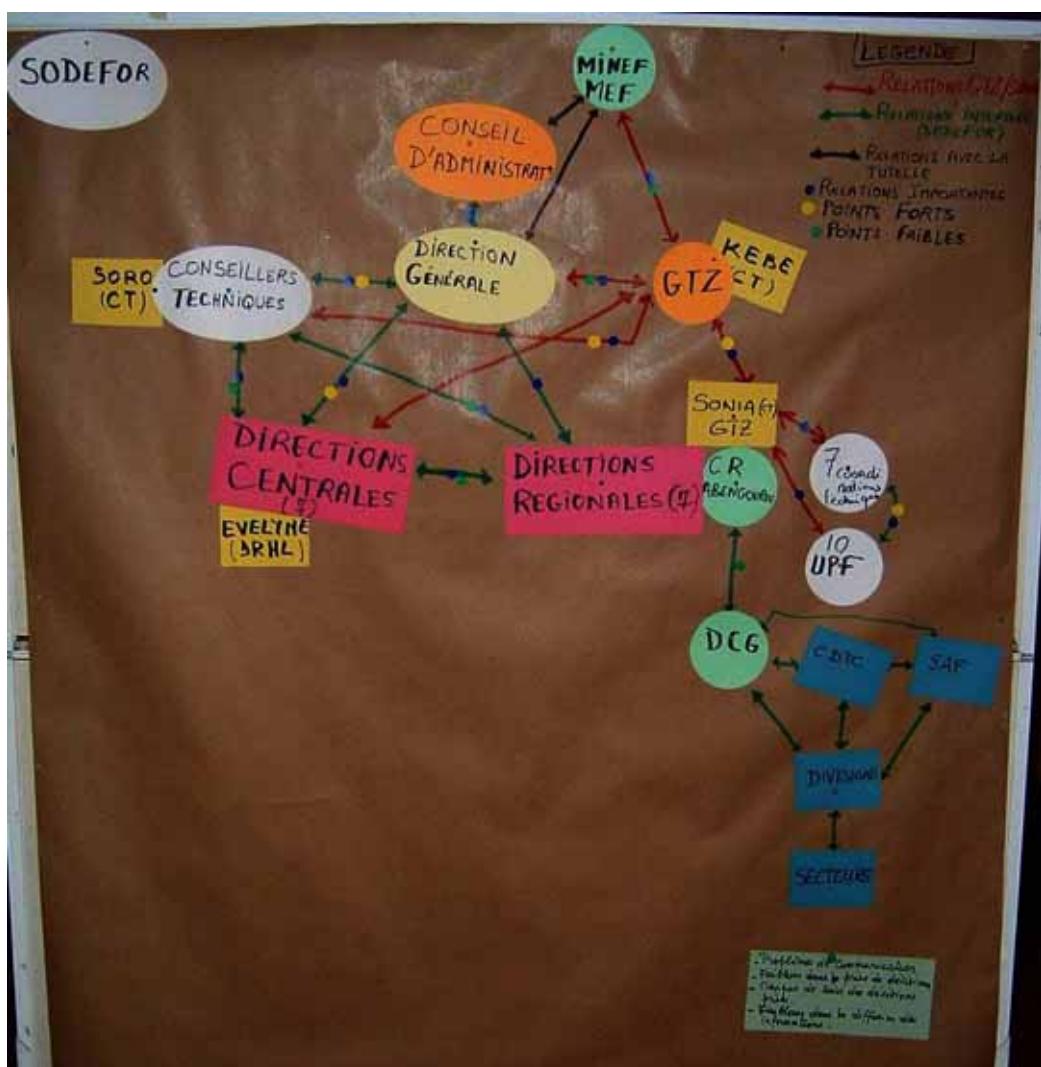
Par rapport à la présentation du contexte organisationnel les **tâches** ont été comme suivent :

- (1) Donnez un aperçu de la structure de votre organisation sous forme visualisée.
- (2) Montrez vos / votre position(s) dans cette structure.
- (3) Visualisez les relations de travail étant particulièrement importantes pour accomplir vos tâches.
- (4) Ajoutez votre jugement sur la qualité de ces relations de travail.
- (5) Dans quels domaines est-ce que vous considérez votre organisation étant particulièrement forte ? Visualisez votre réponse.
- (6) Dans quels domaines est-ce que vous considérez votre organisation étant plutôt faible, c'est-à-dire nécessitant une amélioration ? Visualisez votre réponse.

Ces tâches ont impliqué un travail individuel pour GREEN SENGAL, le PERACOD et le PRODABO et un travail en équipe pour le MEA/GTZ, le PACPNT, le PGIF et la SODEFOR.

Les résultats de ce travail en équipe respectivement individuel ont été présentés et discutés en séance plénière (voir les illustrations suivantes).

LA SODEFOR



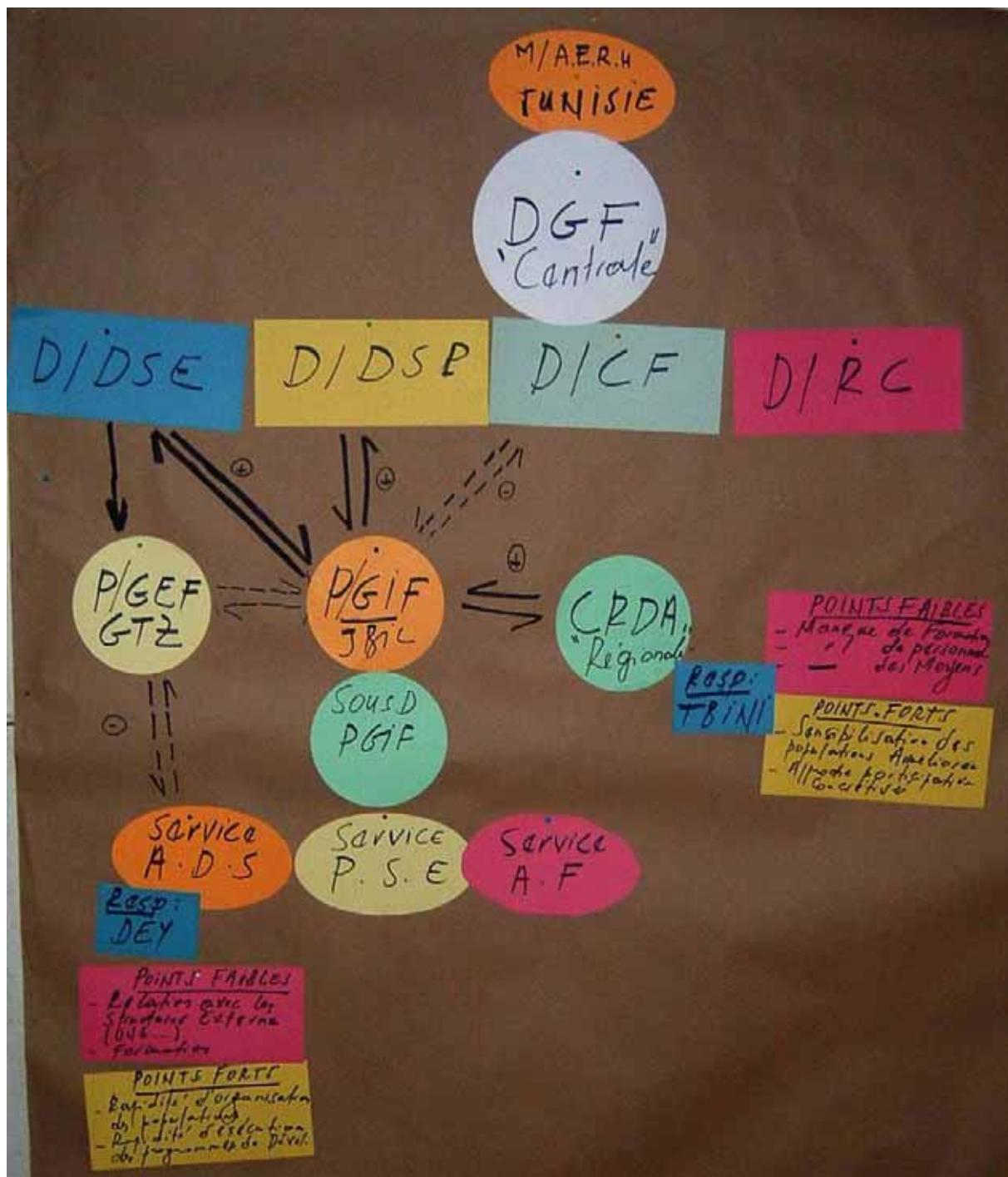
Texte sur le dernier carton en bas :

- Problèmes de communication
- Faiblesses dans les prises de décision
- Manque de suivi des décisions prises
- Faiblesses dans la diffusion des informations

GREEN SENEGAL



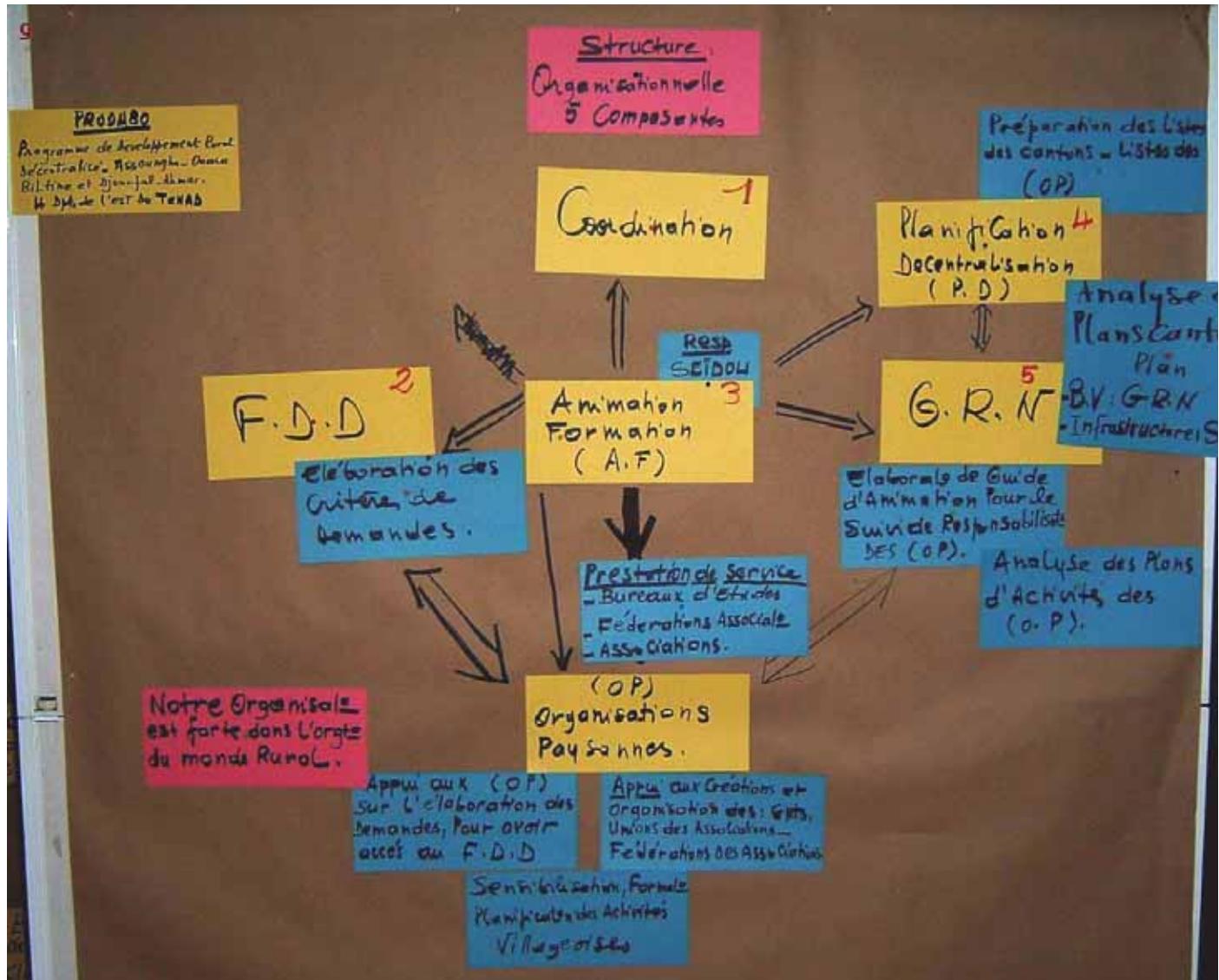
Le PGIF



Le MEA/GTZ



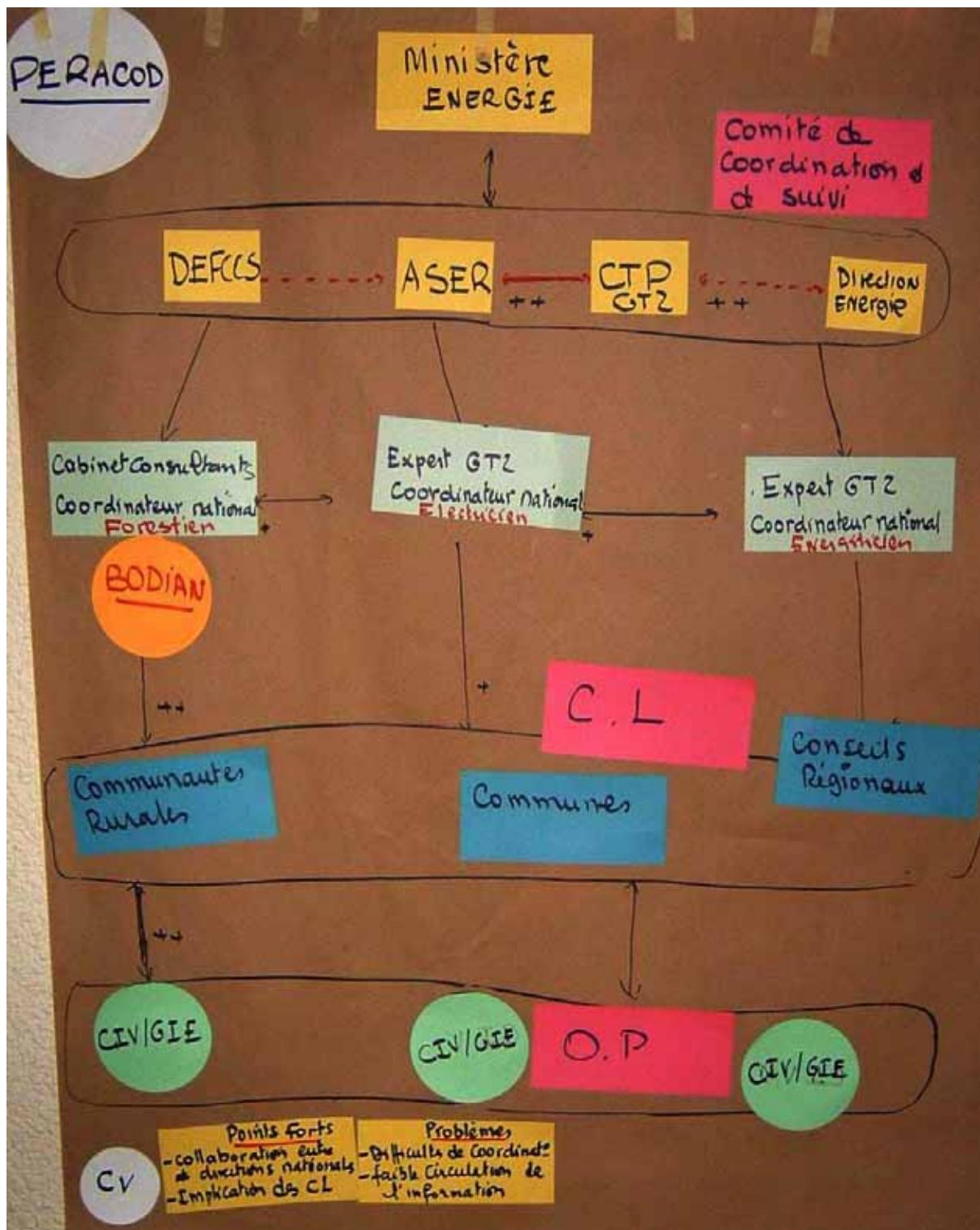
Le PRODABO



Le PACPNT



Le PERACOD



Mainstreaming “Lutte contre le SIDA” dans le développement rural

Tous les ateliers de formation organisés par SNRD contiennent un module consacré à la lutte contre le SIDA dans le contexte du développement rural. A cet égard, le Dr. Eppel, conseiller technique GTZ au Sénégal, a partagé ses expériences dans la lutte contre le SIDA en mettant un accent particulier sur l'aspect de prévention. Il a encouragé tout un chacun à prendre ses responsabilités dans son contexte de travail respectif pour renforcer l'information et la sensibilisation afin que de plus en plus les victimes potentielles acceptent et arrivent à mieux se protéger. Pour des raisons techniques les documents que le Dr. Eppel avait mis à la disposition des participants ne peuvent pas être reproduits ici.

La deuxième journée

Au cours de la première journée un comité de suivi avait été constitué dont le rôle a été de faire le point, comme ouverture de la journée suivante, sur les points forts et les points faibles de la journée en question (voir encadré).

Comité de suivi (23/02/04)

Déroulement de la journée du 23/02/04 en deux phases :

Première phase : Ouverture de l'atelier.

Deuxième phase : Exercice sur la présentation des organisations (Projets) avec les points faibles et forts.

Points forts :

- Participation active,
- Regard critique et pertinent sur nos organisations.

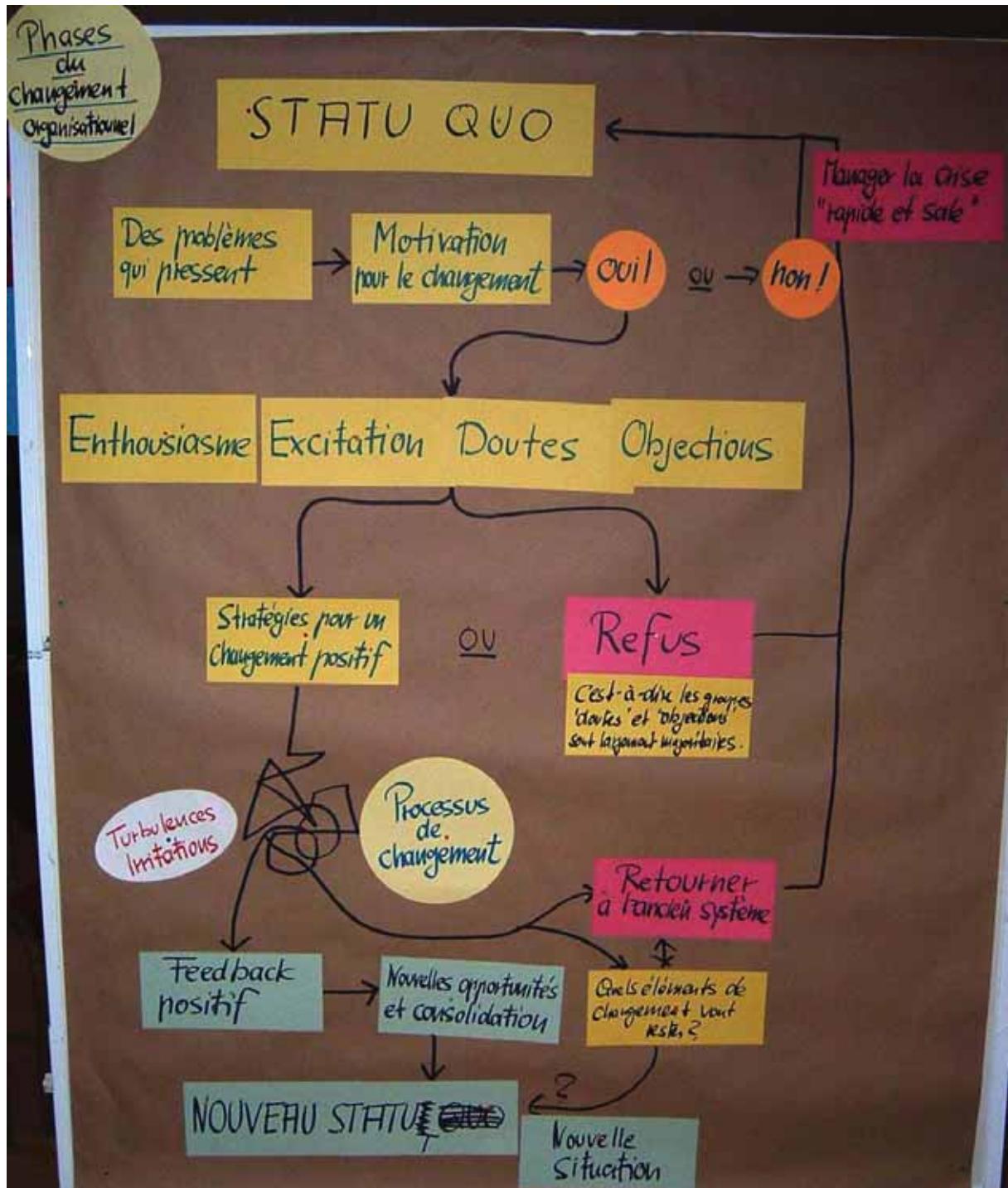
Points faibles :

- Le formateur aurait dû faire un exposé introductif sur le thème du séminaire pour que les participants aient une compréhension commune.

Suggestion : Le cas à traiter sur le thème devra provenir des exemples fournis par les participants.

Après la présentation des contextes organisationnels le premier grand chapitre de l'atelier a pu être ouvert. A cet égard le modérateur a présenté une **vue d'ensemble des phases dans le changement organisationnel** (voir l'illustration suivante). Il a mis l'accent sur les irritations et turbulences inévitables au cours d'un processus de changement raison pour laquelle il faudra être prudent pour éviter de crier « victoire ! » à un moment où le processus de changement n'est pas encore vraiment achevé. Même si

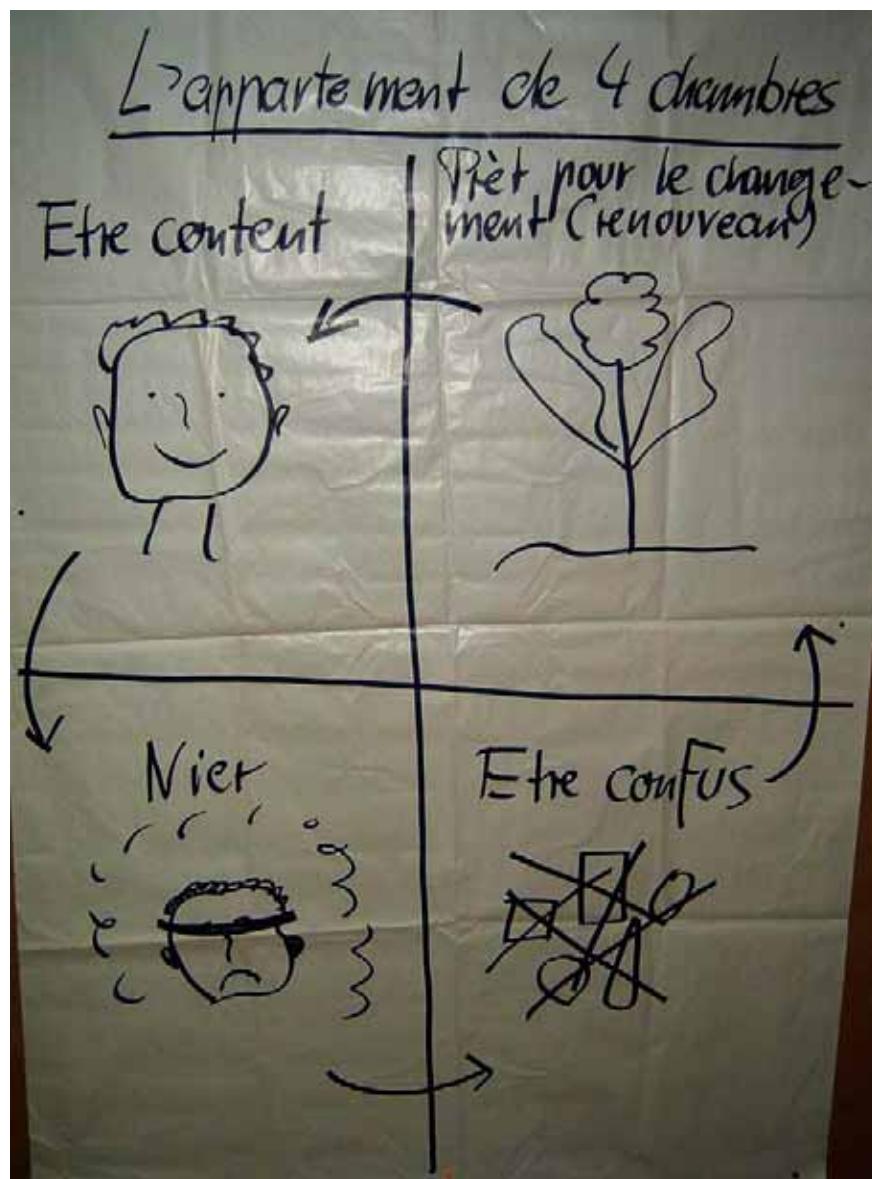
le processus de changement apparaît comme étant avancé le risque demeure de retourner à l'ancien système.



Le modérateur a ouvert une parenthèse sur **l'appartement de quatre chambres** (voir l'illustration suivante). Cet appartement met en évidence pourquoi les membres d'une organisation réagissent d'une manière très différente par rapport à des impulsions d'entamer des changements au sein de l'organisation. Si quelqu'un est content avec sa situation de travail il verra aucune raison pour se changer. Et si ses voisins de la chambre 'renouveau', les enthousiastes, passeront chez lui pour l'inviter de monter dans le « train du changement » il refusera bien sûr. Et s'ils continuent pour chercher d'autres « passagers » pour le « train du changement » dans la prochaine chambre (« Nier »), le

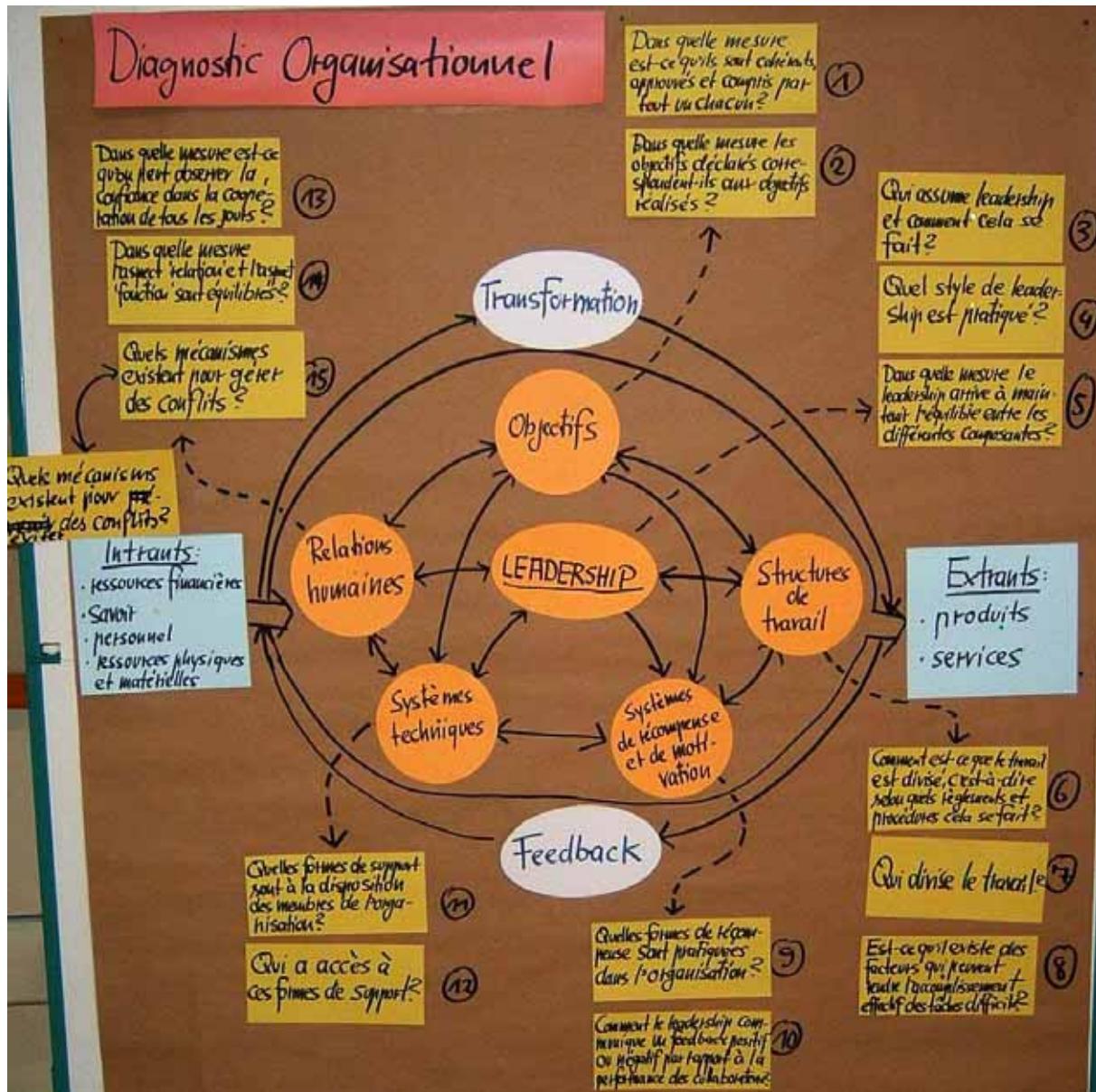
refus sera encore plus prononcé : « Foutez-nous la paix » diront les occupants de cette chambre. Pourvu que les enthousiastes aient la patience de comprendre pourquoi les gens sont confus dans la troisième chambre, où ils passeront, ils pourront éventuellement réussir à les convaincre à ne pas laisser partir le « train du changement » sans eux.

Mais on peut voir les 4 appartements aussi sous un autre angle. Ceux qui se trouvent dans une chambre ne resteront pas toujours dans le même état d'esprit si on assume que le processus de changement avance. Il se peut donc que ceux qui sont contents découvrent petit à petit qu'il y ait vraiment des changements. Mais ils ne vont pas aller directement à la chambre 'renouveau'. Ils vont aller étape par étape en séjournant d'abord dans les autres chambres, si toutefois ils bougent. Et certains vont même insister à rester ou bien plier leurs bagages.



Chaque projet de changement doit se baser sur un diagnostic de la situation de départ. Nous avons donc procédé au **diagnostic organisationnel**. A cet égard le modérateur a

proposé un outil assez simple en mettant en relief six composantes-clés d'une organisation avec des questions-clés respectives (voir l'illustration suivante).



Guide de questions pour le diagnostic organisationnel

1. Objectifs

- Dans quelle mesure ils sont cohérents, approuvés et compris par tout un chacun dans l'organisation ? (1)
 - Dans quelle mesure les objectifs déclarés correspondent-ils aux objectifs réalisés ? (2)

2. Leadership

- Qui assume leadership et comment cela se fait ? (3)
 - Quel style de leadership est pratiqué ? (4)
 - Dans quelle mesure le leadership arrive à maintenir l'équilibre entre les différents composantes, c'est-à-dire objectifs, structures de travail, systèmes de récompense, systèmes techniques et ressources humaines ? (5)

3. Structures de travail

- Comment est-ce que le travail est divisé, c'est-à-dire selon quels règlements et procédures cela se fait ? (6)
- Qui divise le travail ? (7)
- Est-ce qu'il existe des facteurs qui peuvent rendre l'accomplissement effectif des tâches difficile ? (8)

4. Systèmes de récompense et de motivation

- Quelles formes de récompense sont pratiquées dans l'organisation ? (9)
- Comment le leadership communique un feedback positif ou négatif par rapport à la performance des collaborateurs ? (10)

5. Systèmes techniques

- Quelles formes de support sont à la disposition des membres de l'organisation ? (11)
- Qui a accès à ces formes de support ? (12)

6. Relations humaines

- Dans quelle mesure est-ce qu'on peut observer la confiance dans la coopération de tous les jours ? (13)
- Dans quelle mesure l'aspect 'relation' et l'aspect 'fonction' sont équilibrés ? (14)
- Quels mécanismes existent pour gérer des conflits ? (15)

L'outil répond au défi de **réduire la complexité organisationnelle** afin d'identifier des situations au sein d'une organisation sur lesquelles on devra agir dans une perspective de changement organisationnel. Choisir, comme alternative au changement, l'option 'action zéro' ferait que ces situations s'aggraveront davantage jusqu'à ce qu'elles puissent nuire à la viabilité de l'organisation.

Le modérateur a ensuite invité ceux qui ont été intéressés à appliquer cet outil en prenant leurs organisations comme **études de cas** à proposer. Il a aussi expliqué que le temps a été malheureusement trop limité pour pouvoir appliquer l'outil pour toutes les 7 organisations que nous avons connues depuis hier. Par la suite, 3 organisations se sont proposées :

- Le PRODABO
- La SODEFOR
- GREEN SENEGAL

Les autres participants ont été invités d'appuyer comme « consultants », dans le cadre des carrefours de réflexion, ceux qui ont fait le diagnostic organisationnel dans leurs organisations. A cet égard un petit **guide d'action** a été présenté par le modérateur :

- Appuyez les « clients » dans la meilleure compréhension de ce qui se passe dans leurs organisations
- Chercher des bonnes questions pour approfondir
- Valorisez 'l'œil de l'extérieur'
- Evitez les jugements précoce
- Ne vous précipitez pas sur les conseils

Les résultats des 3 carrefours de réflexion ont été présentés et discuté en séance plénière (voir les illustrations suivantes).

Le PRODABO

Objectifs Coherents	Leadership	STRUCTURES DE TRAVAIL	Systèmes de Récompenses	Systèmes Techniques
Diagnostic participatif préalable ¹	Directeur Régional ³	Travail divisé par le Plan d'opération du Projet. ⁶	Inexistant pour le moment ⁹	Moyens logistiques de l'ancien Projet & de nouveaux Moyens ¹⁰
Atelier de planification participatif ¹	Arrêté du Ministère du Plan ³	Comité Répartit le travail ⁷	Appréciation Verbale, lors de Réunions ¹⁰	Toutes Les Composantes ont accès aux moyens ¹²
Document approuvé et validé ⁴	Modèle participatif ⁴	Centralisation des moyens logistiques ⁸		
Projet en phase de démarrage ²	Réunions Hebdomadaires ⁵			
	Guide de SUIVI - Evaluation ⁵ Élaboré Moyens logistiques en cours d'acquisition ⁵ Besoin en personnel & Renforcement en Capacité ⁵		Relations Humaines Les recommandations faites par les différents Composantes sont prises en compte ¹³ Les aspects sociaux sont pris en compte dans le cadre du travail ¹⁴ Une délégation du personnel s'occupe des conflits ¹⁵	

La SODEFOR



Diagnostique organisationnel GREEN SENEGAL¹

Ad 1

- Elaboration des plans stratégiques avec les partenaires, les membres et les bailleurs de fonds
- Validation des plans
- Mise à niveau des nouveaux adhérents

Ad 2

75% des objectifs déclarés sont réalisés – faute de moyens (25%)

¹ Pour assurer la lisibilité la présentation de GREEN SENEGAL avait été saisie pour être reproduite ici.

AD 3

- Directrice (Voré) niveau centrale
- Maîtrise du contexte, expérience acquise dans la GRN et la communication
- Concertation, coordination. Délégation et responsabilisation des collaborateurs

Ad 4

- Systèmes techniques et ressources humaines
- Recours aux partenaires

Ad 5

- Management participatif
- Récompense (bonus)
- Responsabilisation
- Sanctions verbales, critiques, conseils pour améliorer

Ad 6

Manuels de procédures disponibles

Ad 7

Directrice et le manuel de procédure

Ad 8

Matériel logistique et finances

Ad 9

- Bonus
- Responsabilisation
- Renforcements des liens sociaux

Ad 10

- Positif -> récompense, félicitation
- Négatif -> critique, conseils.....

Ad 11

- Bureau central -> privilégié en équipement
- Sur le terrain -> manque

Ad 12

Ceux qui sont à la centrale

Ad 13

Niveau de confiance acceptable, mais mieux à faire

Ad 14

- Conflits dans l'équipe -> médiation
- Recours au comité Directeur ou aux collègues consultants

Ad 15

Déséquilibre -> l'aspect 'relation' prime sur l'aspect 'fonction'

La troisième journée

Nous avons commencé, comme le jour précédent, avec la présentation du comité de suivi (voir encadré)

Comité de suivi (24/02/04)

❖ Phases du changement organisationnel

Points forts : Traduit la réalité du changement organisationnel,
Acceptation des propositions des participants.

Points faibles : Néant.

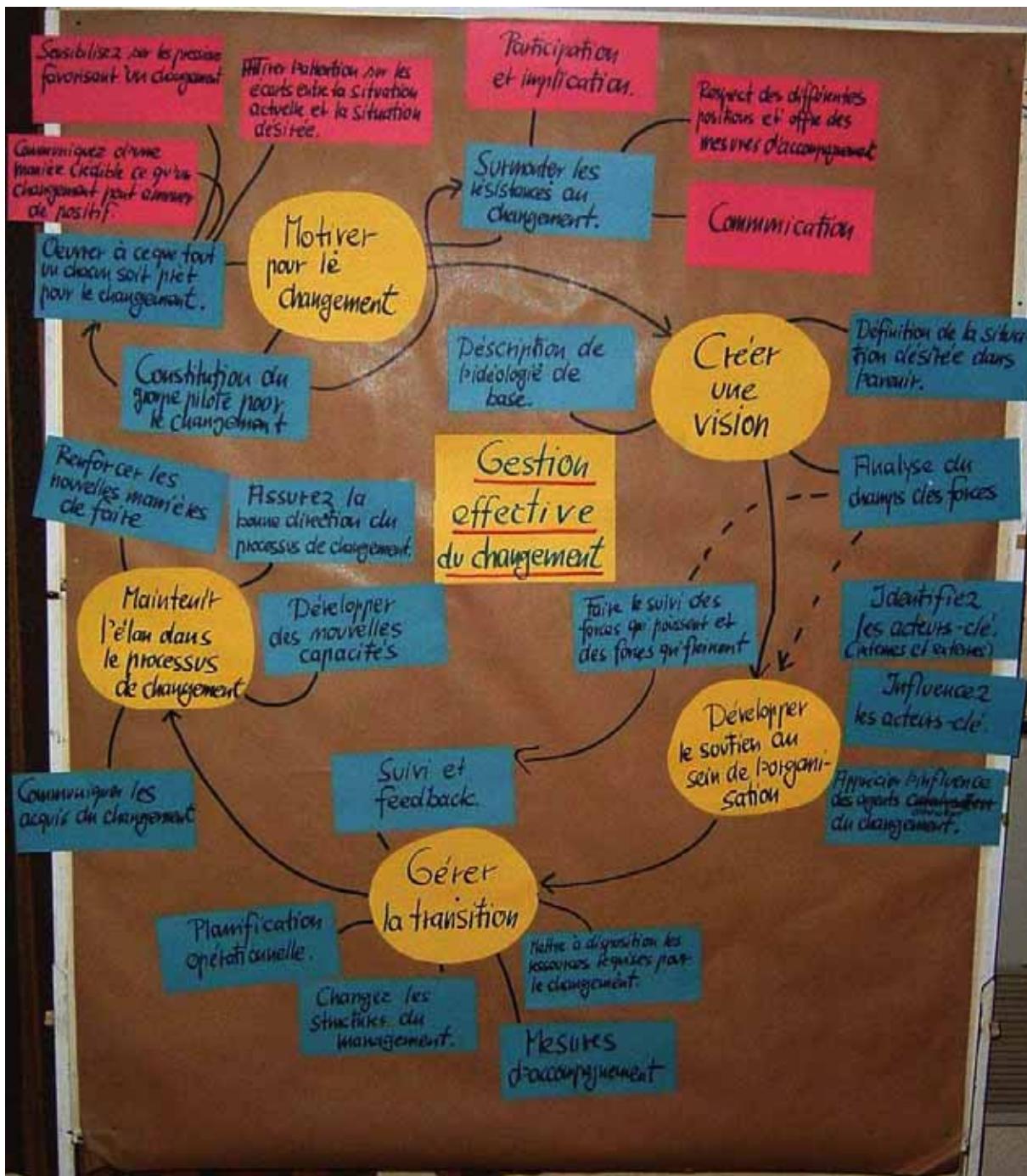
❖ Diagnostic organisationnel

Points forts : Mise en évidence du schéma proposé,
Mise en pratique du guide de questions pour le diagnostic organisationnel,
Trois cas étudiés sont différents les uns des autres

Points faibles : Traduction de certains thèmes et questions entraînant des difficultés de compréhension.

Suggestion : continuer sur cette voie

Ensuite le modérateur a ouvert le sous-chapitre ‘stratégies et interventions pour susciter un changement organisationnel’ avec une présentation sur les **grandes étapes dans la gestion effective du changement** (voir l’illustration suivante).

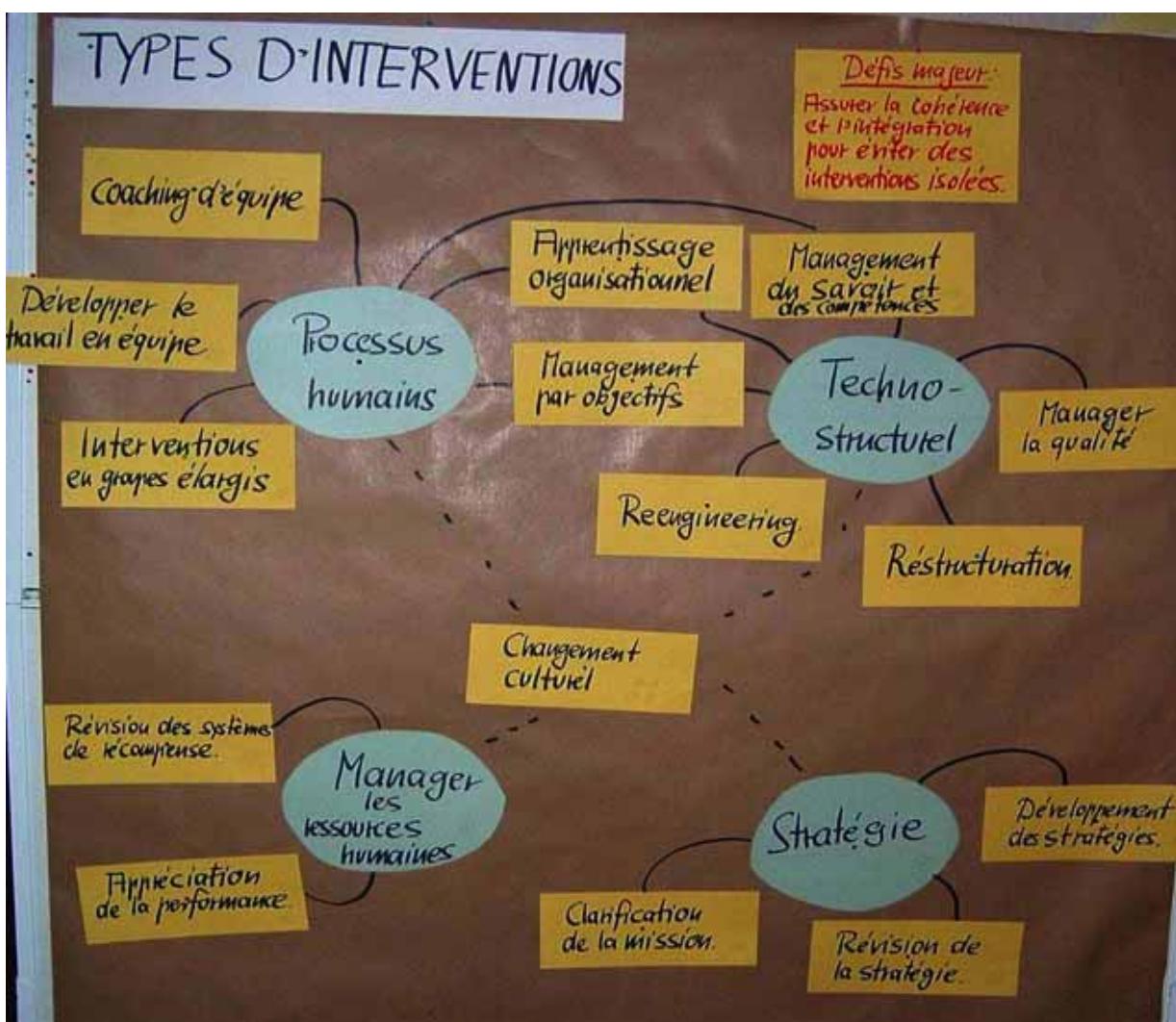


Pour chacune des grandes étapes il y a des sous étapes à distinguer sans qu'elles puissent être mises en séquence définitive dans la mesure où elles doivent, partiellement, être parcourues parallèlement.

Ce modèle ne peut que **servir comme guide** pour l'élaboration d'une stratégie pour gérer un processus particulier de changement. On pourrait s'imaginer que l'étape 'gérer la transition' paraît trop grande aux acteurs concernés raison pour laquelle ils préfèrent de la faire éclater en 2 ou 3 grandes étapes. Le modèle est donc conçu de manière à encourager son utilisation souple.

La présentation a suscité des observations, des commentaires et des suggestions qui ont contribué à ce que le modèle puisse être amélioré. Il a été ajouté, par exemple, qu'un groupe pilote pour le changement devrait se constituer le plutôt possible.

La deuxième partie de la présentation a mis l'accent sur les **types d'interventions pour susciter un changement organisationnel** en faisant la distinction entre quatre grandes « familles » : processus humains, techno structurel, stratégie et manager les ressources humaines (voir l'illustration suivante). Ces interventions représentent un choix délibéré, c'est-à-dire cet inventaire d'intervention ne peut pas être considéré comme étant exhaustif. Par manque de temps il n'a malheureusement pas été possible d'approfondir les unes et les autres interventions. Mais des documents ont été mis à la disposition des participants pour approfondir certaines interventions (apprentissage organisationnel, changement culturel). Le modérateur a aussi relevé le défi de chercher la cohérence entre différentes interventions en évitant des interventions trop isolées.



Pour élaborer des stratégies et interventions pour susciter un changement organisationnel les **études de cas** choisies pour le diagnostic organisationnel (voir la deuxième journée) ont été maintenues, sauf le PRODABO étant au début de sa première phase de réalisation raison pour laquelle il serait précoce de travailler sur la tâche en question. Le PGIF s'est proposé comme troisième étude de cas. Chacun des 3 groupes avaient les tâches suivantes :

1. A partir du diagnostic organisationnel déjà effectué choisissez les problématiques sur lesquelles vous voulez agir en vue de susciter un changement organisationnel.
2. Identifiez les facteurs-clé qui font que ces problématiques existent et demeurent ou même s'accentuent davantage.
3. Définissez la situation désirée dans l'avenir par rapport aux problématiques identifiées.
4. Elaborez votre stratégie de changement par rapport aux problématiques identifiées. Veuillez à ce que vous aillez au-delà des solutions de type « rapide et sale ».
5. Identifiez les facteurs qui, éventuellement, peuvent jouer d'une manière négative sur la réalisation de votre stratégie de changement et réfléchissez sur des possibilités de les influencer.
6. Identifiez les facteurs qui peuvent vous aider à réaliser votre stratégie de changement et réfléchissez sur les possibilités de les valoriser davantage.
7. Préparer une présentation visualisée afin de partager les résultats de vos réflexions avec les autres.

Dans l'après-midi nous avons visité l'Ile de Gorée. Personne ne va oublier la personnalité de Monsieur le Conservateur que nous avons rencontré à la Maison d'Esclaves (voir la photo). Prendre le dîner ensemble a fait partie de cette excursion culturelle.



La quatrième journée

Nous avons commencé, comme les jours précédents, avec la présentation du comité de suivi (voir encadré).

Comité de suivi (25/02/04)

Les séminaristes ont apprécié la journée qui a été riche en événement, notamment la sortie. Le groupe remercie les organisateurs et les accompagnateurs.

Par rapport au contenu du séminaire, on relève:

- la qualité des présentations qui sont pertinents ;
- la bonne appréciation de la contribution et de la participation des séminaristes pour améliorer les concepts développés ainsi que l'attitude flexible du formateur qui les a pris en compte ;
- la bonne appréciation du cours théorique et les travaux de groupe ;
- la bonne appréciation de la transition du cas PRODABO au cas du PGIF plus adapté ;
- le repas pris en groupe et la visite guidée de Gorée.

On note par ailleurs la bonne initiative du formateur qui a donné de la documentation sur le sujet du Développement Organisationnel (D.O.).

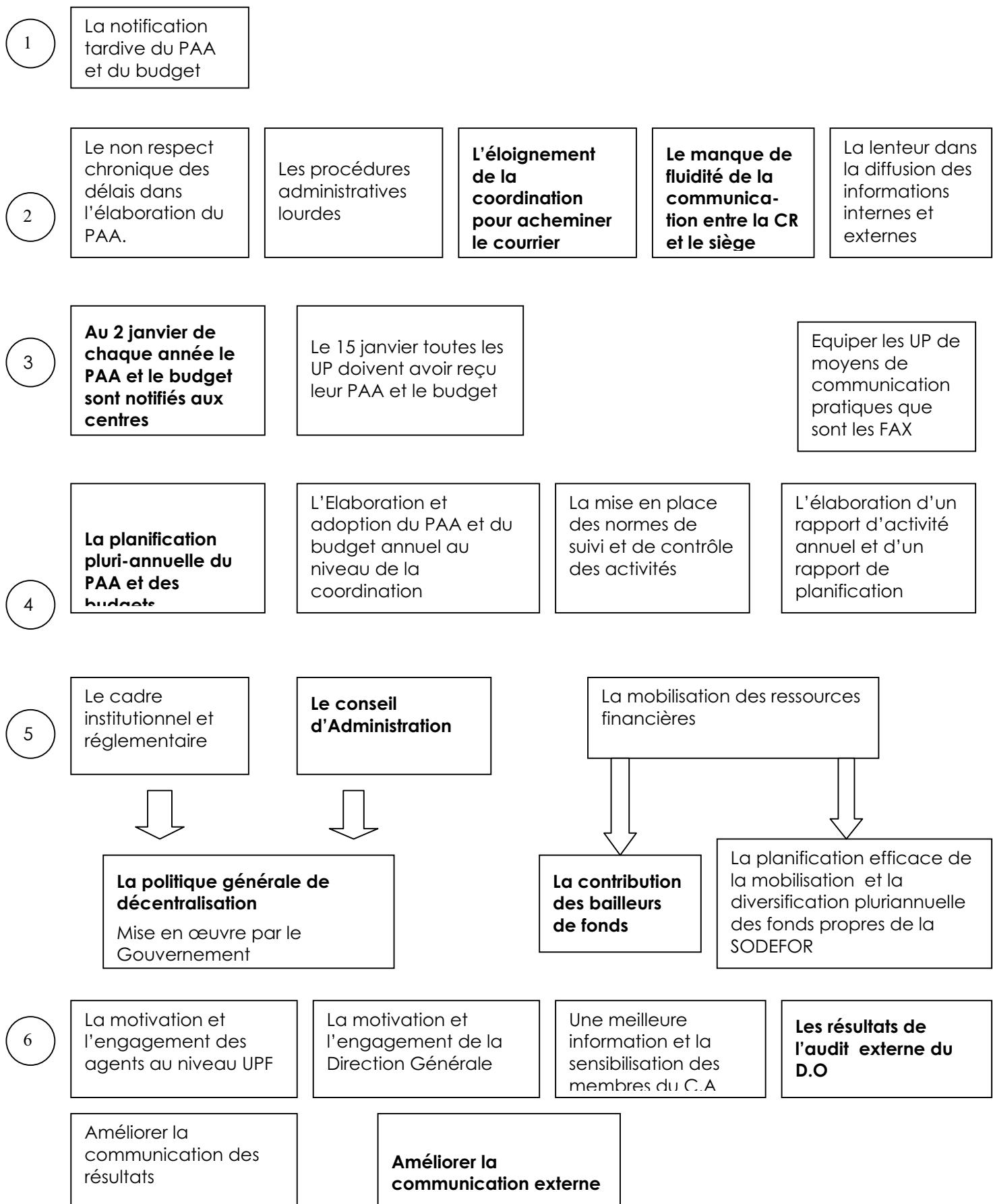
Les points à améliorer portent sur :

- la mauvaise traduction des termes anglais en français,
- la position trop conciliante du formateur.

Suggestion : continuer sur la bonne voie de ce qui a été entamé.

Nous avons continué avec la présentation des résultats des carrefours de réflexion sur les stratégies et interventions pour susciter un changement organisationnel (voir les schémas et illustrations suivants).

SODEFOR

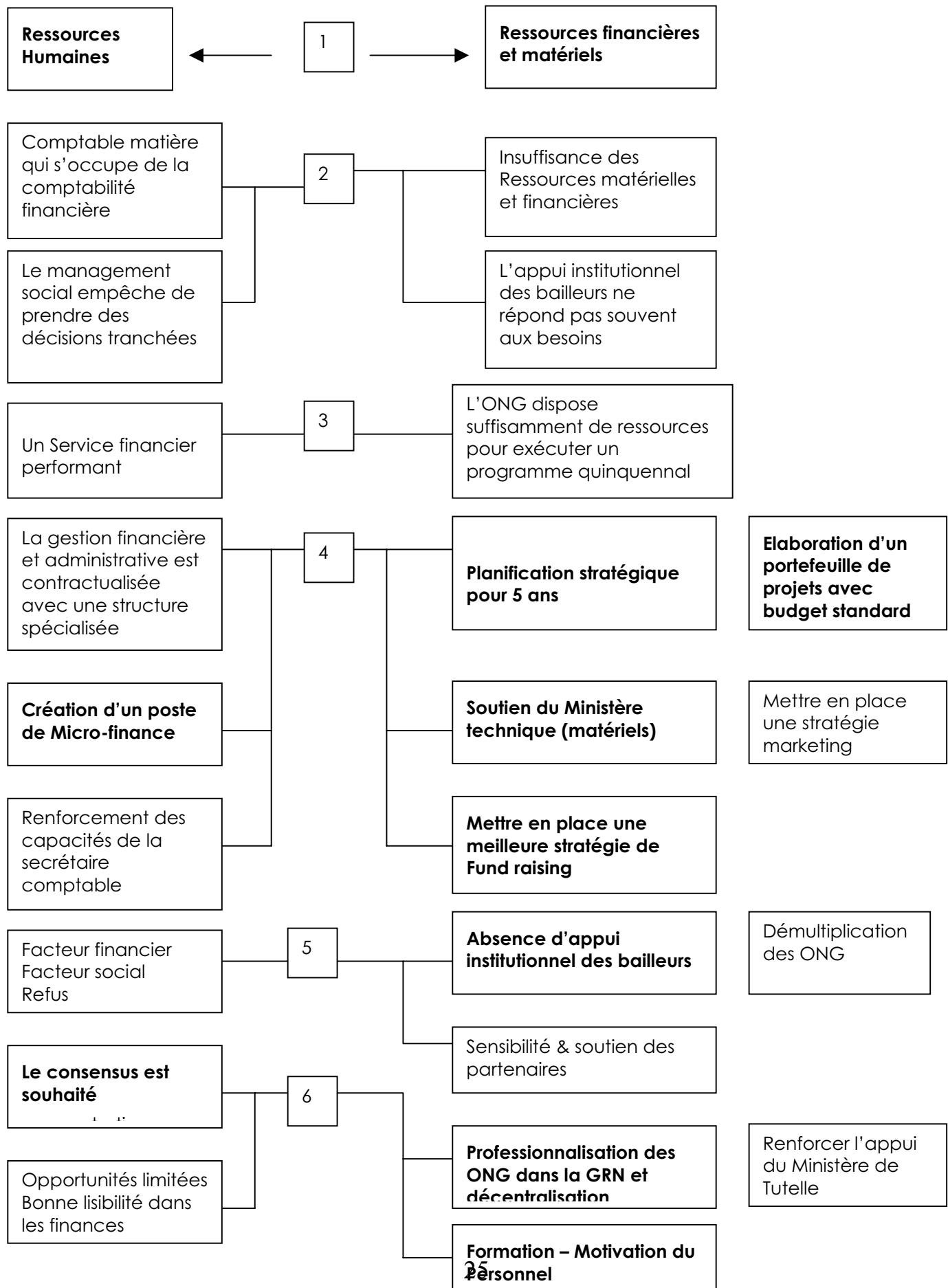


C.A. : Conseil d'Administration

D.O. : Développement Organisationnel

C.R. : Coordination Régionale

Green Sénégal



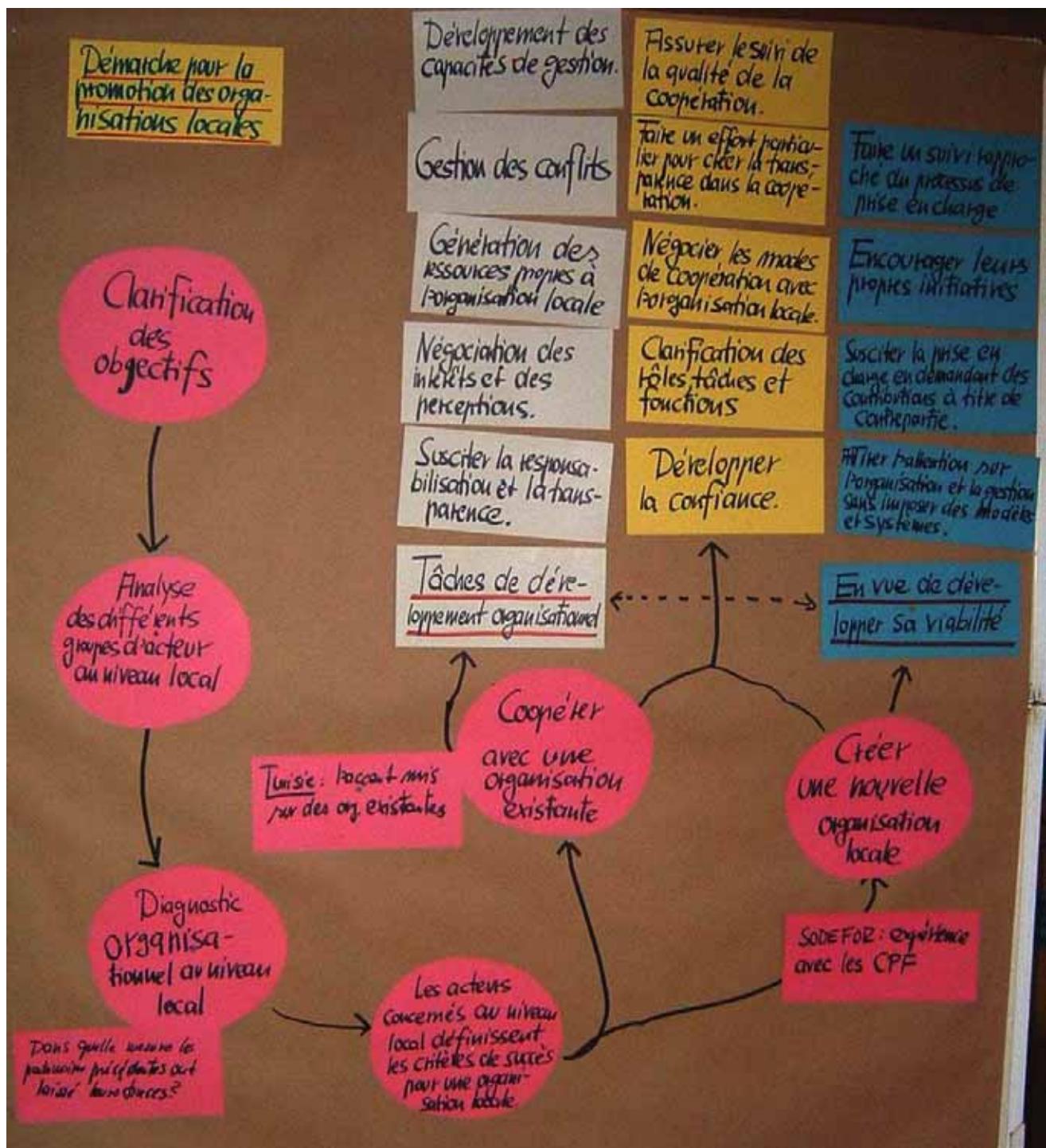
Le PGIF

OBJECTIF	LEADERSHIP	STRUCTURE DE TRAVAIL	SYSTEME DE RECOMPENSE	SYSTEME TECHNIQUE
- ATELIER DE PLANNING 2	Directeur Central 3 Nommé par arrêté Ministériel	. Pour le journal officiel 6 - par le plan d'opération	Pas de récompense 9 de façon verbale lors de Réunions 10	Seulement 100 ordinateurs 11 Tous les agents du Projet 12
Objectifs déclarés ≠ Objectifs obtenus 1 • obtenu	Modèle Participatif 4 Leadership n'autorise pas à maintenir l'équilibre entre les différentes composantes 5 Leadership charge de 2 Projets.	Le Directeur Central 7	Manque de moyens Logistiques (relais&c) 8	
			PGIF	RELATION HUMAINE Réunions entre les composantes - Directeur a fait représenter 13 L'Aspect fonction primaire sur l'aspect relation 14 Les conflits sont résolus par voie hiérarchique 15

Facteurs clefs	Facteurs clefs 2	Situation désirée	STRATEGIE DE CHANGEMENT 4
Non maîtrise d'équilibre entre les différentes composantes.	Mauvaise Planification 2	Objectifs déclarés sont différents des objectifs obtenus	Effectuer une évaluation à mi-parcours
Responsable de deux (ou) projets	Objectifs surestimés pour la infrastructure de base	Aatteindre 80% des objectifs déclarés	Effectuer une nouvelle planification
Absence fréquente du Directeur	Moyens logistiques Non disponibles au vu d'exécution du projet		Déléguer plus de pouvoirs au sous-Directeur.
Délégation partielle de Pouvoirs aux sous-Directeur	Mauvaise motivation pour les agents du Projet.		Alléger la Procédure administrative pour le Projet.
	Procédures administratives lentes		Trouver des formes de récompense pour les agents du Projet
	Responsable du Projet plus fréquent -	Facteurs qui peuvent jouer un rôle positif sur la stratégie 6	Facteurs qui peuvent jouer un rôle négatif sur la stratégie 5
	IMPLICATION INSUFFISANTE DES AUTRES DIRECTIONS	motivation des agents du Projet	Procédures administratives lentes
	ACQUISITION DU MATERIEL LOGISTIQUE		Compromis entre la banque japonaise et l'état pour alléger la procédure

Le groupe travaillant sur le PGIF a bien maîtrisé le défi de passer par le diagnostic organisationnel d'abord avant d'entamer l'élaboration des stratégies et interventions pour susciter un changement organisationnel.

Au cours de la matinée nous avons ouvert, avec retard, le **deuxième grand chapitre de cet atelier, c'est-à-dire la promotion des organisations locales**. A cet égard le modérateur a présenté une démarche pour promouvoir des organisations locales (voir l'illustration suivante).



Au cours de la discussion **la question des avantages de coopérer avec une organisation existante, au lieu de créer une nouvelle organisation**, a été soulevée. Les avantages sont palpables : une organisation existante peut être performante dès le début et ses expériences antérieures peuvent être valorisées pour la coopération avec l'organisation étatique, chargée de la GRN, en question. Mais il y a aussi des inconvénients éventuels : l'organisation locale a peut-être coopéré avec un partenaire et les traces de cette coopération peuvent avoir des effets négatifs sur la coopération à entamer. Il se peut aussi que le portefeuille de l'organisation existante ne corresponde pas exactement à ce que l'organisation étatique en question souhaiterait en fonction de ses objectifs pour la coopération. Logiquement, le désavantage de créer une nouvelle organisation est donc son incapacité d'être performante dès le début. Cette situation créera inévitablement une relation de forte dépendance avec l'organisation étatique en question. Mais les avantages de cette option doivent être aussi mises en relief : l'organisation peut construire son portefeuille en fonction des objectifs étant à la base de cette coopération et le risque des effets négatifs à partir des coopérations antérieures de cette organisation locale avec d'autres partenaires n'existerait pas.

Pour approfondir le grand thème de ce chapitre 3 organisations locales ont été proposées par les participants pour servir comme **études de cas** :

- SOS Taï
 - La coopérative forestière de Bleby
 - Le GIE de la Forêt de Dankou.

Les 3 groupes travaillant sur les études de cas ont eu les **tâches** suivantes :

- Les 3 groupes travaillant sur les études de cas ont les tâches suivantes :

 - Quels sont les défis majeurs auxquels l'organisation locale doit faire face?
 - Comment vous pouvez appuyez cette organisation locale pour mieux faire face à ces défis ?
 - Préparez une présentation visualisée

Les résultats ont été présentés et discutés en séance plénière (voir les illustrations suivantes).





Coopératives
Forestière de
Bleby

Créée en
1997

Activités:
Travaux Forestiers
sous traités par la
SODEFOR

Nombre de membres: 12
CA moyen jusqu'à
2002: ~ 1219 FCFA

CA après 2002
~ 419 FCFA

DEF!

DIVERSIFIER
LES ACTIVITÉS
GÉNÉRATRICES DE REVENUS

Construction d'un
magasin commercial
de denrées alimentaires
en 2003

Projet de production
duriable de charbon
de bois en Fclasse

Négociation d'un
contrat de gestion parti-
cipative des chantiers et
bois morts avec la SODEFOR

Achat de 3 fours
métalliques (~ 5,4 MF)
avec l'appui de la SODEFOR
(RENT 3,4 MF)

Production effective
de charbon très à
degue des prévisions

difficulté d'écoule-
ment de la produc-

Difficultés pour
l'organisation du
chantier de production

ils n'ont pas
s'ajuster au temps

Attendre la fin de
la crise

(2)

Équiper la COFORFI
de moyens de transport
de bois

Appuyer la COFORFI
pour l'obtention de
l'aide de l'agence

Former la COFORFI
à la gestion du
chantier (partage)

Pré CA 2004 pour
la 3ème tranche
du travail forestier

Recherche de
normes de produc-
tion

Développer des
partenariats pour
la commercialisation

Conseiller la démo
Rôle des coopératives
au rendement



GIE = Groupement d'Intérêt Economique

La cinquième journée

Nous avons commencé, comme les jours précédents, avec la présentation du comité de suivi (voir encadré).

Comité de suivi 26/02/04

- Monsieur DANHO
- Monsieur ATHIE
- Monsieur BODIAN
- Monsieur KANTE

La journée du 26/02/04 a porté sur trois points essentiels :

- 1) Présentation de trois structures (SODEFOR, PGIF, Green Sénégal) sur la stratégie et l'intervention pour susciter un changement organisationnel.
A ce niveau, la pertinence du sujet a entraîné des débats assez intéressants qui ont malheureusement dû être suspendus pour une question de gestion du temps.
- 2) A propos de la gestion du temps, une réorganisation du programme s'est opérée avec l'ensemble des participants qui a unanimement décidé de la suspension du point traitant des « questions ouvertes ».
- 3) Le reste de la journée a été consacré à un exposé sur la démarche pour la promotion des organisations locales par le consultant. Cet exposé n'a souffert d'aucune ambiguïté quant à sa compréhension. Des études de cas en groupe ont été faites pour une application du cours.

Des textes sur la prochaine étape de la session ont été distribués aux participants afin de préparer une simulation.

Remarques:

- Pas de remarque particulière, mais l'on constate une certaine rigueur dans la gestion du temps par la limitation du nombre d'interventions. Ce qui nous semble normale pour finir le programme.
- Certains participants estiment qu'il faut retenir un Développement Organisationnel pour TAI.
- DANKOU constitue un modèle de décentralisation réussie pour certains participants.
- La présentation du PGIF n'a pas été bien comprise par certains participants à cause de la rapidité de la présentation.
- Le changement du restaurant avec une belle vue a été positif.

Simulation

La matinée a été consacrée à une **simulation** sur l'augmentation de la transparence dans la coopération dans la GRN entre des organisations locales et des organisations

éstatiques. Le cas fictif proposé par le modérateur a pu servir à illustrer et à démontrer les défis auxquels on fait face dans la recherche de la transparence dans une relation de coopération : dans le contexte de la cogestion d'un parc national une équipe de projet et une délégation d'une association locale se rencontre pour créer plus de transparence sur les sources de financement de l'association à partir d'un droit sur un certain pourcentage des recettes du parc. Voilà quelques impressions visuelles de cette réunion simulée :





Base de calcul pour les 45%				
	2000	2001	2002	2003
nbre d'entrées	1000	1500	1000	ND, po
Recette brute	1.000.000	1.500.000	1.000.000	
Charges	10%	15%	15%	
Recettes nettes	900.000	1.275.000	850.000	
part ADRL	405.000	573.750	382.500	
part ADRL = Recettes nettes x 45%				

Voilà les chiffres que l'équipe du projet a présentés à la délégation de l'association locale sur les recettes du parc



L'évaluation de la simulation s'est effectuée en quatre étapes en mettant l'accent sur la séparation des perspectives :

- (1) L'équipe de l'ADRL a été interviewée par le modérateur sur leurs objectifs, leur stratégie, leur appréciation sur le processus et les résultats de la réunion ainsi que leur perception sur l'attitude de l'équipe du projet vis-à-vis la transparence. L'équipe a été assise en petit cercle avec le modérateur. Les autres participants ont été appelée de ne rester qu'à l'écoute de ce qui était discuté en petit cercle.
- (2) Ensuite l'équipe du projet a été interviewée par le modérateur en suivant les mêmes questions et en adoptant la même formule de discussion en petit cercle.
- (3) Pour la troisième étape de l'évaluation les trois observateurs ont été demandés de venir dans le petit cercle pour expliquer ce qu'ils avaient observé et pour donner leurs appréciations sur la réunion, c'est-à-dire dans quelle mesure la réunion a pu contribuer à ce qu'il y ait plus de transparence dans la coopération entre les deux parties.
- (4) Au cours de la quatrième étape la discussion a été ouverte à tout le monde en mettant l'accent sur le degré de réalisme que les uns et les autres ont observé par rapport à la réunion.

Il s'est avéré que les perceptions ont été vraiment différentes. Tandis que l'équipe de l'ADRL avait donné une appréciation positive sur les résultats de la réunion, les observateurs ont exprimé leur étonnement sur l'attitude plutôt timide de l'équipe ADRL vis-à-vis de tous les chiffres que l'équipe du projet avait présentés. Il n'a pas été question de vouloir distinguer entre ce qui est «vrai » et ce qui est « faux » mais de prendre les opinions exprimées par les uns et les autres comme une source pour susciter réflexion. Et chacun s'est certainement posé la question : qu'est-ce que moi, je fais, là, où je suis impliqué dans la cogestion, pour qu'il y ait plus de transparence dans la coopération ?

Le modérateur a invité tout un chacun à prendre l'opportunité pour **préparer un plan d'action**. Ce plan d'action devrait servir à préparer le retour des participants dans leurs organisations respectives. Pour élaborer ces plans d'actions nous avons adopté la même qu'au premier jour, c'est-à-dire un travail en groupe ou individuel en fonction des sept organisations suivantes :

- GREEN SENEGL
- MEA / GTZ (Ministère de l'Environnement et de l'Assainissement)
- PACPNT (Projet Assistance Conseil Parc National de Taï)
- PERACOD (Programme de promotion de l'Electrification Rurale et l'Approvisionnement en Combustibles Domestiques)
- PGIF (Projet de Gestion Intégrée de Forêts)
- PRODABO (Programme de Développement Rural Décentralisé Assoungha Ouadai Biltine et Djourfal-Ahmar)
- SODEFOR (Société de Développement de Forêts)

Les **tâches pour préparer le plan d'action** ont été comme suit :

- Quelles sont vos initiatives pour susciter un changement organisationnel et pour promouvoir votre coopération avec des organisations locales ?
- Quelles sont les situations désirées dans l'avenir?
- Quelles sont vos stratégies respectives?
- Quels sont les prochains pas à faire pour réaliser vos stratégies respectives ?

Quoi?	Qui devrait être impliqué?	Qui est responsable?	Quand?	Appui et ressources requis

- Préparez une présentation visualisée

La présentation et l'échange sur les 4 plans d'actions élaborés se sont effectués dans le cadre d'un **marché d'information** étant un outil très simple pour favoriser les présentations concises et les échanges simultanés. Le marché d'information se présente donc comme alternative aux présentations plénierées qui facilement peuvent devenir répétitives et ennuyantes. Au cours du marché d'information chaque « vendeur » a 5 minutes pour présenter son « produit » et après, les « acheteurs » ont 30 minutes pour faire le tour des différentes « boutiques ». Dans l'ensemble, le marché d'information a été beaucoup apprécié par les participants. Les différents plans d'action sont présentés comme suit :

Le PACPNT²

Initiatives

- Restitution de la formation à l'Equipe de Direction du Projet
- Renforcer les capacités des ONG
- Instaurer les études de cas avec les animateurs

Situations désirées :

L'équipe de la direction est prête pour le changement (**A**)
Avoir des ONG plus opérationnels et performantes (**B**)
Développer la coopération avec les organisations locales (**C**)

Stratégies pour parvenir à (A) :

- Présenter la formation sur POWERPOINT (**1**)
- Diffuser le rapport du consultant sur le D.O. (**2**)
- Mettre en place un groupe pour le changement (**3**)

Stratégies pour parvenir à (B) et (C) :

- Identifier 2 ONG en fonction des zones du parc (**4**)
- Organiser le D.O. (**5**)
- Les rencontrer pour échanger sur leurs organisations (**6**)
- Faire le suivi de l'application du D.O. (**7**)

Le plan d'action

Quoi	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Qui devrait être impliqué?	Les participants à la formation et l'Equipe de Direction	Le Formateur et la GTZ	Les participants à la formation	Les ONG, le CDAE, le CDGDRN, le CT GTZ	ONG, Direction, CT GTZ, CDAE, CDGDRN	ONG, PACPNT
Qui est responsable ?	Monsieur Yapo	Le CT GTZ	Chef de division CDRN et CT GTZ	Le CDAE (Koffi)	Direction PACPNT	CDGRN
Quand?	Fin du mois de mars	Avant la présentation	Première semaine de	2 ^{ème} semaine de mars	Mois d'avril	Après la formation

² Pour assurer la lisibilité de la présentation du PACPNT avait été saisie pour être reproduite ici (voir annexe 6 pour les photos des tableaux).

			mars			
Appui et ressources requises	Appui et matériel disponibles	Chef de division Aménagement EST et GDRN et PACPNT (Direction)	Aucune	Aucune	CT GTZ	CT GTZ et CDAE

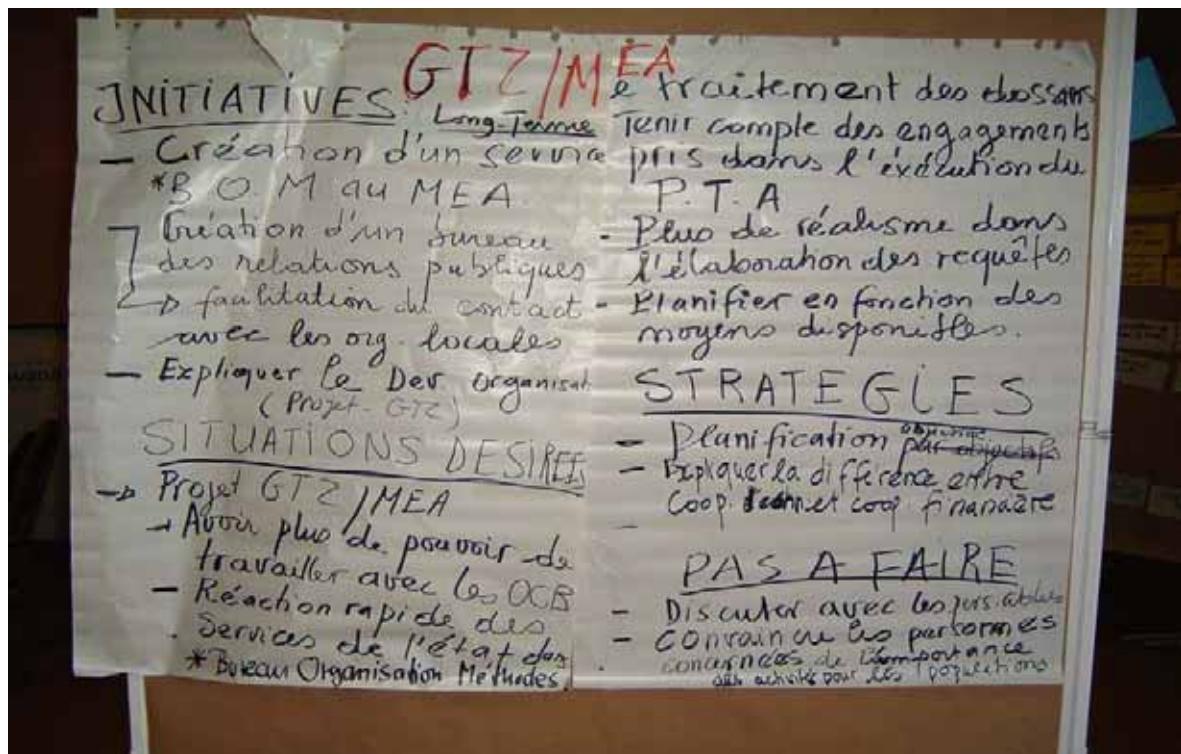
Le PGIF



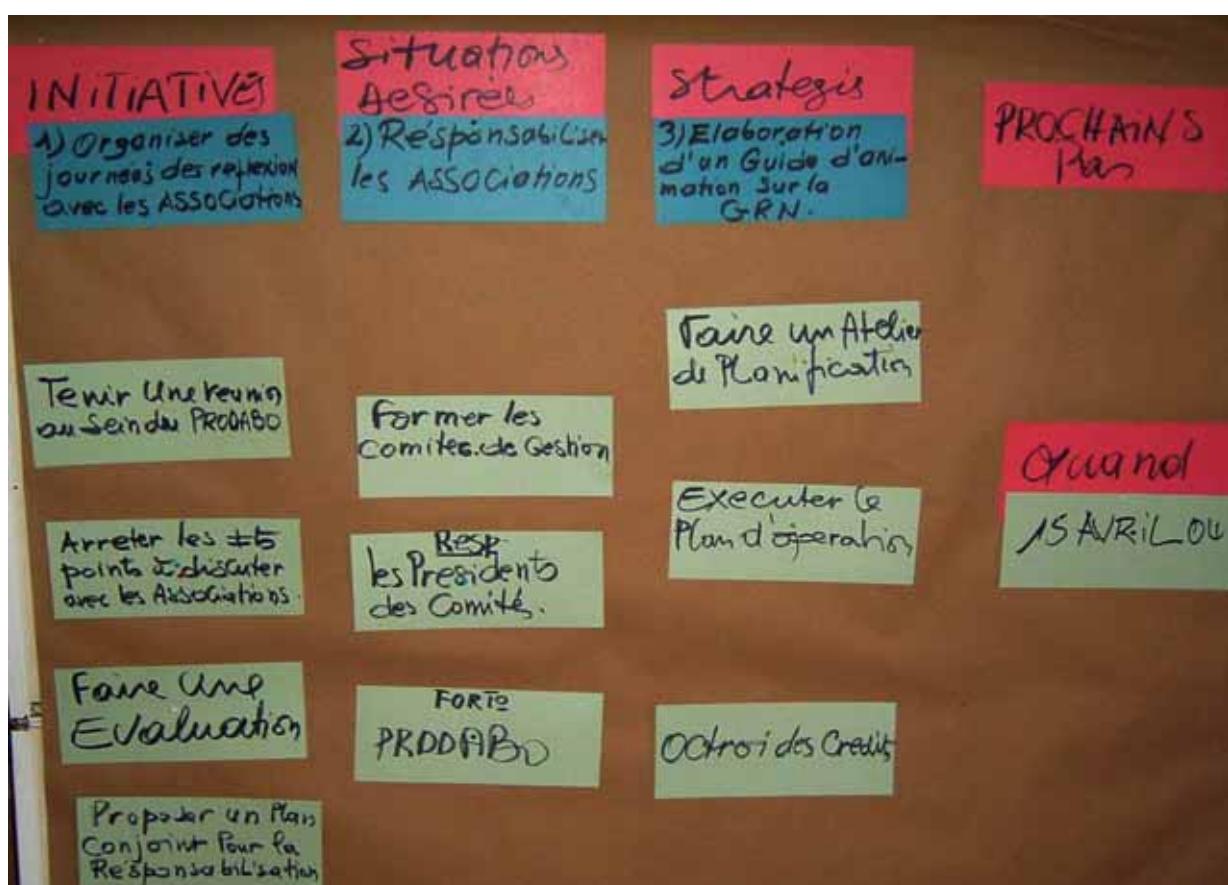
La SODEFOR



MEA/GTZ



PRODABO



L'évaluation finale s'est effectué de deux manières : les participants ont été demandés de remplir une fiche d'évaluation (voir les résultats en annexe 4). Ensuite chaque participant a été demandé de visualiser ses appréciations par rapport à trois grands chapitres :

- Le processus de formation et d'apprentissage
 - Le contenu
 - Les conditions de travail (lieu, nourriture, boissons, etc.)
- Pour chaque grand chapitre il y a eu trois sous chapitres :
- Ce que j'ai apprécié.....
 - Ce que je n'ai pas apprécié....
 - Mes suggestions.....

Les résultats de l'évaluation finale sont présentés par la suite.



Le contenu

Ce que j'ai apprécié.....

LE DIAGNOSTIQUE ORGANISATIONNEL

LA SIMULATION

LES COURS THÉORIQUES

Etude des cas différents

- DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL
- SIMULATION

LA PROMOTION DES O.L

les interventions pour susciter un changement organisationnel

LES ETUDES DE CAS.

Relations avec les organisations locales

Diagnostic organisationnel

Diagnostic Organisationnel

Etude de Cas.

TRES BIEN PENE

Apprecie la promotion des org. locales

Ce que je n'ai pas apprécié.....

Promotion des associations locales peu développée.

IL AURAIT FAUTU COMMENTER LES DOCUMENTS DISTRIBUÉS

Na pas fait d'exposé individuel

le niveau de temps pour approfondir certains points comme les dégagements locaux

TEMPS COURU SUR LES ORG LOCALES

Mes suggestions...

FOURNIR DE LA DOCUMENTATION AVANT L'ATELIER

CONSACRER PLUS DE TEMPS POUR ANALYSER LES DOCUMENTS

Peut-être prévoir un atelier sur ce thème → Organisation locale



Avec la remise des certificats, à laquelle Dr. Michael Siebert, Conseiller Technique auprès du MEA, a participé, l'atelier a tiré vers sa fin. Nous avons partagé le sentiment qu'il serait très souhaitable qu'il y ait d'autres occasions pour se rencontrer et continuer la réflexion et l'échange. L'atelier a été finalement clôturé dans les parages de 17.00 heures.

Annexe 1 : PRESENTATION DES PARTICIPANTS (23/02/04)

Noms & Pays	Profession	Contexte de travail et tâches principales	Mes attentes par rapport à cet atelier de formation	Ce que j'aimerais dire de plus...
Sénégal Monsieur Lamine Bodian	Forestier	PERACOD Programme de promotion de l'électrification rurale et l'approvisionnement en combustibles domestiques Appui Aménagement participatif des forêts communautaires Approvisionnement domestique en combustible ligneux	Améliorer mes compétences en matière de développement des filières des PFNL	Marié, père de deux garçons de 6 et 3 ans
Madame Voré Seck	Environnementaliste ONG GREEN SENEGAL Vice-présidente CONGAD	Coordination des activités, programmes et des ressources humaines dans les domaines Agriculture-Environnement-Décentralisation-Manager du groupe dans le bassin arachidier (5/11 régions du Sénégal)	Mieux comprendre le D.O appliqué à la GRN pour le transfert aux collectivités locales dans le cadre de la décentralisation	Mariée, a une fille, aime le cinéma et la couture, habite à Thiès
Aboubacry Athie	Assistant de Programm e GTZ Dakar	Tâches principales : Assister le chef de Projet Suivi-dossier Elaboration TDR + Etudes etc...	Attentes/Atelier Meilleure connaissance de techniques de GRN Amélioration des connaissances environnementales	Dire de plus :

Noms & Pays	Profession	Contexte de travail et tâches principales	Mes attentes par rapport à cet atelier de formation	Ce que j'aimerais dire de plus...
Sénégal Diagne Amadou Lamine	Conseiller Technique	Ministère de l'Environnement et de l'Assainissement Coopération et suivi des portefeuilles de Projets	Schémas organisationnels clairs Mécanismes fonctionnels clairs en matière de GRN et de foresterie	Heureux de bénéficier des expériences des autres en matière de GRN
Côte-d'Ivoire Madame Koné Geneviève	Sociologue CTGTZ	Parc National TAI SAN PEDRO/SUD OUEST Appui au Directeur Appui aux populations (mesures riveraines)	Notions de base en matière de facilitation au D.O	R.A.S
Monsieur Soro Dolpé Claude	Ingénieur des Eaux et Forêts	SODEFOR Appui au DG pour l'analyse de certains dossiers Aide à la prise de décision Contribution à la définition de la stratégie de l'Entreprise	Renforcer mes connaissances sur le D.O. et apprendre des autres participants	Passionné de foot et de course à pied
Monsieur Yapo Danho	Génie Rural Chef de Division G.D.R.N.	Tâches : Impliquer la population riveraine dans la gestion du Parc Contribuer à un DVT local	Attente : dossier de nouveaux outils pour la gestion des ressources naturelles	R.A.S.
Monsieur Kanté Kébé	Conseiller Technique GTZ	Projet Assistance-Conseil GTZ Assistance aux partenaires Coordination des Projet Verts	Plus de connaissances sur le Développe-ment Organisationnel	Content d'être au Sénégal

Noms & Pays	Profession	Contexte de travail et tâches principales	Mes attentes par rapport à cet atelier de formation	Ce que j'aimerais dire de plus...
<u>Côte d'Ivoire</u>				
Monsieur Koffi N'guessan	Ingénieur Forestier	Parc National TAI conservation	Outils pour mieux appliquer l'approche participative	Découverte Voyages
Madame Sery Evelynne	Formation juriste Fonction : Directrice des ressources humaines de la logistique	Société de développement de forêts Gestion administrative du personnel Formation Gestion sociale Gestion de matériel	Obtenir des outils de travail pour mettre en relation le développement organisationnel et la gestion des ressources forestières	R.A.S.
Madame Alexandrine Sonia	Ingénieur agricole Conseillère Technique GTZ	Projet d'Aménagement et Réhabilitation des Forêts classées de l'Est de la côte d'Ivoire Appui à la SODEFOR Cogestion Développement organisationnelle commercialisation	Améliorer mes compétences en matière de développement organisationnel et connaissances	Grande fan de science fiction
<u>Tunisie</u>				
Monsieur Dey Sassi	Ingénieur Forestier	Ministère Agriculture, Environnement Et Développement Socio-économique	Bénéficier des expériences sur les systèmes agro-sylvo-pastoraux	J'aime le football Marié, père d'un enfant
Monsieur Moncef Tbini	Forestier Chef de service des forêts à la DR des forêts qui dépend du Ministère de l'Agriculture de l'Environnement & des Ressources en Eau	Situé dans le nord de la Tunisie Tâches : Développement sylvo-pastoral Développement socio-économique L'exploitation forestière Répression de délits divers	Ouvrir une base de données pour un développement organisationnel et un développement durable des écosystèmes forestiers et pastoraux	Voudrais découvrir toute l'Afrique

Annexe 2

Participants
Atelier de Formation sur le « Développement Organisationnel
dans la gestion des Ressources Naturelles et la Foresterie »
du 23-27/02/04 à Dakar

Nº	Prénom(s) & Nom	Institution	Fonction	Adresse	Téléphone/ Fax	e-mail
1.	Monsieur Aboubacry Athie	GTZ/MEPN Sénégal	Assistant de programme	B.P. : 3869 - Dakar	++2218227072 ++2218238826	gtenviro@sentoos.sn
2.	Sonia Alexandrine	GTZ Côte-d'Ivoire	Conseillère Technique	464 – Abengourou R.C.I. B.P. 464	++225-35911628 ++225-35914022	as.gtz@aviso.ci foretest@aviso.ci
3.	Mamadou Lamine Bodian	GTZ/PERACOD Sénégal	Expert Forestier National	Route des pères Maristes prolongée Villa Mame Amina – Lot 1A B.P. : 3869 - Dakar	8326471Dakar 9415293 Kaolack 54652110 mobile	mibodian@yahoo.fr
4.	Yapo Danho	PACPCNT Côte-d'Ivoire	Chef de Division	01 B.P. : 693 Spédro 01	34712353 34712151 05775728	pnt.service@aviso.ci
5.	Soro Claude	SODEFOR	Conseiller Technique	01 B.P. 3770 Abidjan 01	++22522482983	doplesor@yahoo.fr

	Côte-d'Ivoire			++22522440240	
6.	Ali Hafiz Seïdou	GTZ/PRODABO Tchad	Responsable Formation Animation	++235698112	gtzPRODABO@mail.internet.td
7.	Sery Evelyne	SODEFOR Côte-d'Ivoire	Directeur des Ressources Humaines & Logistiques	01 B3770 Abidjan/Côte d'Ivoire +225/22483080 +225/22445586	
8.	Koné W. Geneviève	GTZ/Côte-d'Ivoire Parc de TAI	Conseillère Technique GTZ/Parc de TAI	11 B.P. :1292 Abidjan 11 01 BP 693 San Pedro 34712353/ 07056006	Pnt.ct@aviso.ci genekone@yahoo.fr
9.	Amadou Lamine Diagne	Ministère Environne- ment & Assainisse- ment Sénégal	Conseiller Technique	Building Administratif +2218890247 +2216340363	diagne4@voila.fr
10.	Kébé KANTE	GTZ/UMWELT Côte-d'Ivoire	Conseiller Technique	11, BP 1292 Abidjan 11 Côte d'Ivoire +225/22443233 +225/22443233	@aviso.ci

11.	Voré Seck	GREENSENEGAL/ CONGAD	Directrice	BP : 219 – rue 17 HLM Route de Dakar/Thiès n°317	00221/9516830 00221/6489441	greensenegal@sentoo.sn congad@sentoo.sn
12.	Koffi N'gessan Kouassi	PACFNT Côte-d'Ivoire	Chef de Division Aménagement	BP : 525 Soubré Côte d'Ivoire	00225/05685307	koffimerlo@yahoo.fr
13.	Dey Sassi	Ministère A.E.R.H. Tunisie	Chef de Service	DGF, 30 rue Alain Savary Tunis – Tunisie CP 1002	00216/71981141 (Tél./Fax)	sassi@francite.com
14.	Tbini Moncef	Ministère A.E.R.H. Tunisie	Chef de Service	Arrondissement des Fôrets Aïn-Draham 8130 Tunisie	00216/78655009 (Tél./Fax)	
15.	Thomas Schwedersky	Développement Organisationnel – Gestion des Ressources Naturelles	Consultant indépendant	Schulstrasse 32 53913 Swisttal Allemagne	00492226808939 00492226808942	schwedersky-block@- online.de

Annexe 3

Simulation : comment augmenter la transparence dans la coopération avec des organisations locales?

Le parc national

Le parc protège 4.300 km² de forêt dense. Cette forêt est caractérisée d'une richesse floristique et faunistique exceptionnelle. On observe des éléphants de forêt, des gorilles de plaine et des populations intéressantes de chimpanzés, de bongos et de panthères.

La proximité d'implantations humaines importantes et de populations animales aussi conséquentes est un des aspects caractéristiques de la région. Bien qu'enclavée, cette région de grande forêt a depuis toujours été habitée par des pygmées et par des populations de pêcheurs installées le long du fleuve majeur.

Un deuxième trait particulier de la zone est l'existence de nombreuses salines fréquentées de jour, comme de nuit, par toutes sortes d'animaux,

Enfin, la forêt n'a pas fait disparaître les savanes reliques, l'absence de relief laisse place à de vastes zones marécageuses ou à des peuplements purs de limbali, ce qui fait de cette zone une mosaïque d'écotopes peu commune sur un territoire aussi limité.

C'est au début des années 1970 que l'économie locale a fait son plus grand bond avec le démarrage de l'exploitation forestière à Lindjombo. L'ouverture de la zone par l'exploitation forestière a tout à la fois révélé la richesse faunistique du secteur et accéléré le processus de colonisation dont on sait qu'il est menaçant à plus ou moins long terme.

Cette petite ville compte aujourd'hui près de 5.000 habitants, ce qui lui a valu le statut de commune puis celui de sous-préfecture. L'ensemble de la zone protégée et de ses abords immédiats avoisine les 18.000 personnes.

La population autochtone, vivant de chasses collectives et de cueillette, majoritaires il y a 30 ans, n'ont plus qu'une importance économique marginale. La population actuelle est pour les deux tiers venue de régions parfois fort éloignées de la forêt.

Les modes d'utilisation de la forêt s'en trouvent totalement bouleversés, les échanges avec l'extérieur considérablement accrus.

La juxtaposition sur un même territoire des intérêts divergents d'une forte population cherchant à se développer, et du gouvernement souhaitant, à la fois, tirer de l'exploitation forestière les revenus dont il a besoin, et conserver les équilibres naturels, crée une situation extrêmement délicate.

Pour intégrer ces différents paramètres, une «Réserve Spéciale à Usages Multiples» de 2.800 km² a été créée autour du parc national couvrant lui-même 1.500 km² environ.

Bien qu'elle ne corresponde à aucun statut juridique de la loi nationale, la réserve permet toutefois la mise en application d'une réglementation délimitant des zones propres à chaque activité (agriculture, chasse safari, exploitation forestière) et limitant l'exercice d'activités comme la chasse et l'exportation de la viande.

Le parc dispose de bonnes infrastructures touristiques et les visiteurs peuvent être pratiquement assurés d'observer des gorilles de plaine sur les sentiers forestiers, ainsi que des éléphants et bongos à partir d'une plate-forme de bois installée à 11 m de hauteur, sur le bord d'une clairière.

Le projet

Le projet, dirigé en collaboration par une ONG internationale et une agence bilatérale de coopération, est chargé, sous l'autorité du ministère des Eaux et Forêts, d'un mandat intégrant la protection du parc national et l'appui au développement rural en vue de réduire la pression sur les ressources du parc.

Avec trois brigades de lutte anti-braconnage de dix gardes chacune, le projet a mandat de faire appliquer la réglementation dans le parc et dans la réserve. Bien qu'en nombre insuffisant, les gardes ont obtenu un ralentissement du braconnage. Ce ralentissement aurait pu être encore plus accentué si toutefois il n'y avait plus de collaborateurs des braconniers su sein de la structure de tutelle même.

Pour intéresser la population aux progrès de la protection, le règlement du parc national octroie aux organisations communautaires locales 45% des droits d'entrée.

Les efforts faits cette année en matière de formation, de promotion et de construction d'infrastructures touristiques permettent raisonnablement de passer rapidement de 1.000 à 10.000 visiteurs annuels.

L'Association de Développement de la Région de Lindjombo (*voir aussi le prochain paragraphe*) est l'interlocuteur privilégié entre le projet et la population. Elle est associée au plus près à l'élaboration de la stratégie du projet et à la gestion des ressources de la réserve spéciale.

Pour infléchir les impacts négatifs des activités actuelles dont vit la population, le projet cherche sur les plans technique et économique

- 1) à lever les obstacles au développement des activités traditionnelles,
- 2) à développer les moyens d'en diminuer l'impact écologique,
- 3) à initier des activités nouvelles propres à rendre l'accroissement de l'activité locale moins menaçant à long terme.

Ainsi le projet organise :

- la sensibilisation à la conservation de la population, en particulier des instituteurs et des jeunes;

- l'amélioration des techniques et rendements agricoles par des démonstrations;
- la recherche de la valorisation de produits traditionnels tels que le vin et les feuilles de raphia;
- l'expérimentation de nouvelles activités telles que l'exportation de papillons et de plantes médicinales.

Avec l'ADRL et des nouvelles initiatives locales de développement le projet s'est engagé à structurer des outils de développement économique : caisse d'épargne et de crédit, appui aux rares groupements de producteurs et aux petites entreprises liées à l'exploitation touristique.

L'Association de Développement de la Région de Lindjombo

L'Association de Développement de la Région de Lindjombo (ADRL) regroupe les représentants de tous les villages et quartiers, de tous les acteurs économiques, sociaux et administratifs de la sous-préfecture.

L'ADRL obtient ainsi la légitimité nécessaire à l'obtention et à la gestion des revenus du tourisme. L'ADRL a droit à 45 % des revenus touristiques pour financer des activités de développement en faveur de ses membres. Avec l'appui du projet l'ADRL a créé une structure pour accorder et appuyer des micro-projets étant proposés par des groupes ou groupements au niveau des villages et quartiers (initiatives locales développement = ILD). L'ADRL demande pour chaque projet une contrepartie physique et matérielle (main d'œuvre, matériaux de construction).

Pour les bénéficiaires des 45% il y a la notion de 'compensation' qui régit leurs actions. Cette idée de 'compensation' est liée aux actions unilatérales du projet de conserver la faune et la flore à Lindjombo (« Le projet nous a imposé des restrictions par rapport à l'utilisation des ressources naturelles, nous avons donc droit à être compensés ! »). Si un projet d'une ILD n'est pas appuyé par l'ADRL, par manque de ressources financières pouvant satisfaire toutes les demandes, les concernés se sentent exclus de cette 'compensation'. Et s'ils s'adressent, avec tout leur découragement, au projet ils se voient renvoyés à l'ADRL.

La relation entre l'ADRL et le projet est ambiguë parce que l'association est née à partir de l'initiative du projet, mais elle veut éviter d'être vu comme « bras prolongé » du projet au niveau des villages. Comme l'ADRL dépend entièrement au 45%, mentionné ci-dessus, chercher une plus grande autonomie impliquerait pour l'ADRL de chercher des possibilités pour générer des ressources financières en plus des 45 %.

La scène à simuler

Le comité de gestion avait commencé à réfléchir sur les possibilités de générer des ressources financières supplémentaires en vue de faire un pas en avant dans l'autonomisation de l'ADRL. Vu les difficultés qui se sont vite présentées à cet égard, la

majorité des membres a tourné la discussion vers les possibilités d'augmenter les ressources financières à partir des 45 % sur les droits d'entrée au parc. Ces discussions internes ont fait surgir une question, apparemment banale, mais qui jusqu'à maintenant n'a pas été posée : si l'ADRL a droit à 45%, ca veut dire 45% de quoi ? De 100 %? Mais les 100%, c'est quoi exactement ? Les membres du comité directeur se sont donc rendus compte qu'ils ne savent pas exactement comment les 45% sont calculés. Les uns et les autres ont supposé qu'une partie des droits d'entrée est versée directement au Fonds Forestier National raison avant que les 45% soient calculés.

Pour lever tout équivoque le président suggère a proposer au projet de faire une réunion afin d'éclaircir davantage le quiproquo des 45%. Cette proposition fait surgir des discussions au sein de l'équipe du projet. Il y a évidemment des opinions diverses sur le degré de transparence à régir entre le projet et l'ADRL. Néanmoins, le projet accepte la proposition de l'ADRL et invite les membres du comité de gestion pour une réunion de travail.

La préparation de la simulation

La préparation se fera en 3 groupes :

- 1) Équipe de projet
- 2) Comité de gestion
- 3) Observateurs du processus

Tâches pour les groupes 1 + 2 :

- Distribuez des rôles parmi vous : qui est qui ?
- Fixez vos objectifs pour la réunion : qu'est-ce que vous voulez atteindre ?
- Elaborez votre stratégie pour la réunion : comment vous voulez procéder ?
Qui prendra quelles tâches à cet égard ?

Tâches pour le groupe 3 :

- Créez votre dispositif d'observation : quels sont vos points d'intérêt dans l'observation de la réunion ?
- Distribuez des tâches parmi vous en fonction des points d'intérêts : qui va observer quoi ?

Annexe 4

Fiche d'évaluation

Résultat du dépouillement

14 participants -> 13 fiches remplies -> 12 fiches utilisables pour le dépouillement
->pour certains points le total se limite à 11.

M = Moyenne

Veuillez marquer votre appréciation de ① insuffisant jusqu'à ⑤ très bien.

1. Organisation de l'atelier

- | | |
|---|--------------------------------|
| ▪ Préparation | ← ①(1)②(4)③(1)④(3)⑤(2) = 3,1 M |
| ▪ Communication avant l'atelier | ← ①(1)②(6)③(3)④(1)⑤ = 2,3 M |
| ▪ Communication au cours de l'atelier | ← ① ② ③(2)④(6)⑤(4) = 4,2 M |
| ▪ Administration | ← ① ② ③(3)④(5)⑤(4) = 4,0 M |
| ▪ Lieu d'hébergement | ← ① ②(1)③ ④(4)⑤(7) = 4,4 M |
| ▪ Nourriture et boissons | ← ① ② ③(1)④(7)⑤(4) = 4,3 M |
| ▪ Facilitation | ← ① ② ③(2)④(5)⑤(5) = 4,3 M |
| ▪ Comité de suivi | ← ① ② ③(3)④(7)⑤(2) = 3,9 M |
| ▪ Autres commentaires (veuillez utiliser la prochaine page si nécessaire) : | |

2. Programme et contenu

- | | |
|---|------------------------------|
| ▪ Présentation du contexte organisationnel | ← ① ② ③(5)④(4)⑤(3) = 3,8 M |
| ▪ Phases dans le changement organisationnel | ← ① ② ③(4)④(5)⑤(3) = 3,9 M |
| ▪ Diagnostic organisationnel | ← ① ② ③(3)④(3)⑤(6) = 4,3 M |
| ▪ Interventions pour susciter un changement organisationnel | ← ① ② ③(1)④(9)⑤(2) = 4,1 M |
| ▪ Promotion des organisations locales (présentation) | ← ① ② ③(4)④(5)⑤(3) = 3,9 M |
| ▪ Simulation | ← ① ② ③(1)④(5)⑤(6) = 4,4 M |
| ▪ Elaboration des plans d'action | ← ① ②(2)③(3)④(5)⑤(2) = 3,6 M |

- Autres commentaires (veuillez utiliser la prochaine page si nécessaire) :
Beaucoup plus de temps devrait être consacré au chapitre de la promotion des organisations locales.

3. Suite

- Dans quelle mesure est-ce que vous sentez que l'atelier va vous aider de progresser vers l'intégration du développement organisationnel dans votre travail? ← ① ② ③(5)④(3)⑤(3) = 3,8 M
- Commentaires (veuillez continuer en bas si nécessaire)
 - Les travaux de groupe nous ont permis de mieux comprendre
 - Organisation d'un atelier de restitution dans notre ONG et œuvrer pour le renforcement des capacités.
 - Nous avons appris des nouvelles choses qui nous permettions d'aborder le développement organisationnel dans nos structures mais aussi au niveau des organisations paysannes.
 - Identification d'un certain nombre de lacunes qu'i va falloir combler pour parfaire notre expérience de D.O (*).
 - Plus d'effort dans les organisations locales qui sont beaucoup plus pratiques à réaliser. Nous souhaitons que beaucoup de temps y soit consacré.
 - Il me donne des outils pour mieux faciliter la collaboration et la coopération avec les organisations locales dans la GRN.
- Qu'est-ce que vous suggérez comme suite à l'atelier :
 - Un renforcement personnel
 - Un suive du terrain
 - Rappel au futur
 - Suivi (2)
 - Continuer la réflexion et organiser un atelier de renforcement.
 - Discuter les points de faiblesse au sein de la structure qui fait le processus de changement (*) .
- Pour le Réseau Sectoriel de Développement Rural (SNRD) ?

- Organiser un atelier de suivi pour le groupe de Dakar
 - D'autres ateliers pour approfondir le thème
 - Proposer d'autres ateliers pour approfondir le thème
 - Démultiplication pour la communauté des ONG au Sénégal
 - Apporter un appui aux participants ce cet atelier pour leur permettre d'améliorer le développement organisationnel dans leurs structures.
 - Refaire l'atelier pour d'autres pays de l'Afrique Francophone

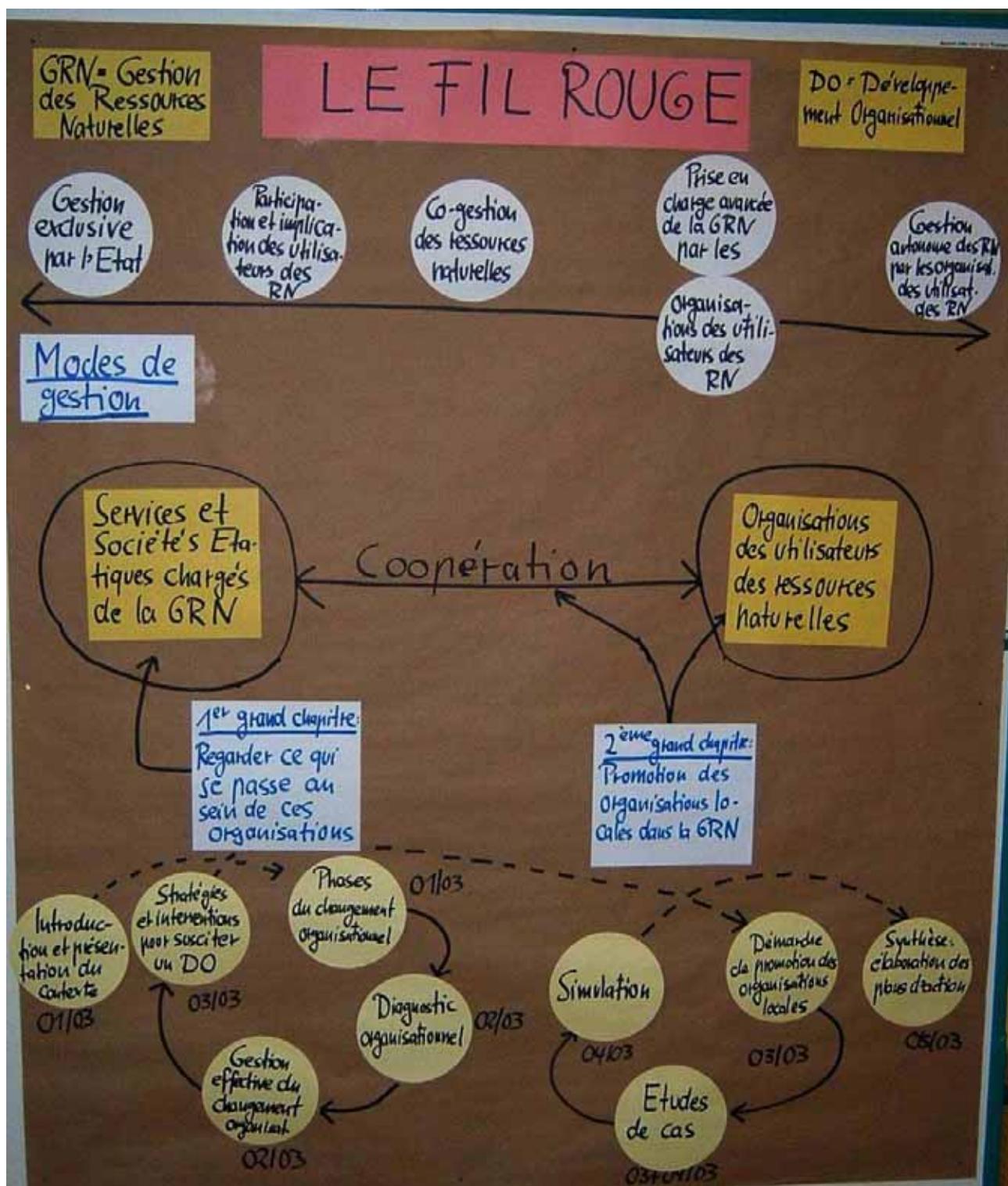
 - Un atelier de consolidation.
 - Il faut qu'il [SNRD] se fasse mieux connaître.
 - Avoir une collection d'expérience de D.O. en matière de foresterie que nous pourrions consulter (*)
 - Faire une enquête dans chaque structure pour voir le degré d'application.
 - Il faut augmenter le temps (ajouter de 2 jours de plus)
- Par d'autres partenaires ?
- Alimenter ces bases de données (*)
- Vos commentaires supplémentaires :
- Satisfaisant pour cette session de formation et remercions la GTZ et le formateur pour les efforts d'accompagnement des populations rurales et des organisations d'assistance technique.
 - L'atelier pourrait se dérouler dans une ville proche du monde rural et d'une zone où intervient un projet GTZ ce qui permettrait de visiter une organisation locale.
 - Dans l'ensemble, je suis très satisfait. En outre, je trouve que le consultant a non seulement une maîtrise du sujet mais aussi un savoir pédagogique, didactique et communicatif parfait qui ont rendu la formation réceptive, compréhensible et attractive.

Appréciation générale de l'atelier

← ① ② ③(1) 3,5(1)④(2)⑤(1) = 3,9 M

Annexe 5: Le “Fil Rouge” de l’atelier

Cette présentation a débuté l’atelier à Nouakchott suite à l’évaluation de l’atelier de Dakar au cours de laquelle le groupe avait déploré l’absence d’un exposé introductif.



Annexe 6: Le plan d'action du PACPNT



Qui	①	②	③	④
Qui devrait être impliqué ?	Les Participants à la formation et l'Equipe de direction	le Formateur et la GTZ	les Participants à la formation	les ONG, le CDGAE, le CDGRN, le CTGTZ
Qui est responsable ?	Mr YAPD	le CTGTZ TAI-PAR	Chef de division GORU et CTGTZ	le CDAGE (Koffi)
QUAND ?	Fin du Mois de Mars	Avant la présentation	Première semaine de Mars	2 ^e semaine du Mois de Mars
APPUI ET RESSOURCES REQUIS	Appui et Matériaux disponibles	Chefs de division Aménagement/EST et GDRN et PACPNT (direction)	Aucune	Aucune

⑤

ONG, Direction
CTGTZ, CDAE, CDGRN

Direction
PACPNT

Môlo d'Aun°1

Direction
CT GTZ

⑥

ONG, PACPNT

CDGRN

Après la
formation

GTZ - CDAE

Annexe 7: Documents exposés au cours de l'atelier

Delavallée, Eric (**2002**) : La culture d'entreprise pour manager autrement. Surmonter les résistances culturelles. Paris (Editions d'Organisation).

Harvard Business Review (**2000**) : Le Changement. Paris (Editions d'Organisation).

Harvard Business Review (**1999**) : Le Management du Savoir. Paris (Editions d'Organisation).

Schwedersky, Thomas / Karkoschka, Oliver / Fischer, Wolfgang (**1998**) : Appui à la participation et à l'autopromotion dans la gestion des ressources naturelles. GTZ (Margraf Verlag). (*Le livre est malheureusement périmé mais il est accessible sur l'Internet en allant sur le site de la GTZ (www.gtz.de) et cherchant sous le titre du livre*).

Senge, Peter (et al) (**1999**) : La danse du changement. Maintenir l'élan des organisations apprenantes. Paris (First Editions).

Vaillancourt, Raymond (**2003**) : Le temps de l'incertitude. Du changement personnel au changement organisationnel. Presses Universitaires du Quebec.