



**HAL**  
open science

# Projet de gestion communautaire des ressources naturelles : les enjeux de la collaboration dans la Vallée du Sitatunga

Valentin Meronville

► **To cite this version:**

Valentin Meronville. Projet de gestion communautaire des ressources naturelles : les enjeux de la collaboration dans la Vallée du Sitatunga. Sciences de l'Homme et Société. 2019. dumas-02300450

**HAL Id: dumas-02300450**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02300450>**

Submitted on 29 Sep 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Département d'Anthropologie sociale  
Université d'Aix Marseille

**Master d'anthropologie Parcours-type 2 :**  
**Anthropologie du développement durable**

**PROJET DE GESTION COMMUNAUTAIRE DES RESSOURCES NATURELLES :**  
**Les enjeux de la collaboration dans la Vallée du Sitatunga.**

Mémoire de recherche dirigé par :  
Jean-Marc De Grave.

VALENTIN MERONVILLE

2018-2019



« Les opinions exprimées dans ce mémoire sont celles de l'auteur et ne sauraient en aucun cas engager l'Université d'Aix Marseille, ni le directeur de mémoire ».

*« C'est dans les utopies d'aujourd'hui que sont les solutions de demain ».*

*Pierre Rabhi*

**PROJET DE GESTION COMMUNAUTAIRE DES RESSOURCES NATURELLES :**  
**Les enjeux de la collaboration dans la Vallée du Sitatunga.**

**SOMMAIRE**

<b>Introduction.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Discours des acteurs de la GCRN et présentation du contexte d'intervention.....</b>	<b>10</b>
1.1. Une présentation générale de la GCRN dans la Vallée du Sitatunga.....	11
1.2. Les mutations socio-économiques et l'influence de l'occidentalisation dans le monde rural.....	20
<b>2. L' « arène communautaire » : Entre Jeux de stratégie et de pouvoir.....</b>	<b>28</b>
2.1. Les « préférences collectives au-dessus de l'intérêt général.....	29
2.2. Une instabilité partenariale des décideurs de la GCRN.....	35
<b>3. Quelles pistes de réflexion pour améliorer la collaboration des acteurs dans la gestion communautaire ?.....</b>	<b>43</b>
3.1. Renforcer l'ancrage de l'organisation sur sa zone d'intervention.....	44
3.2. Mieux comprendre et aborder l'hétérogénéité des communautés dans la GCRN.....	52
<b>Conclusion.....</b>	<b>62</b>

**Table des sigles et des abréviations :**

**CREDI** : Centre de Recherche Régional et d'Education pour un Développement Intégré

**FFEM** : Fonds Français pour l'Environnement Mondial

**GCRN** : Gestion communautaire des Ressources Naturelles

**PDC** : Plan de développement communal

**PPLM** : Pain pour le Monde

**RN** : Ressources naturelles

**SRJS** : Shared Resources, Joint Solutions

**UICN** : Union Internationale de Conservation pour la Nature

**Introduction :**

*« Une organisation, phénomène sociologique, est toujours un construit social, qui existe et se transforme seulement si d'une part elle peut s'appuyer sur des jeux permettant d'intégrer les stratégies de ses participants et si d'autre part elle assure à ceux-ci leur autonomie d'agents libres et coopératifs. L'acteur est donc engagé dans un système d'action concret et doit découvrir, avec la marge de liberté dont il dispose, sa véritable responsabilité » ( Friedberg,p.388)*

Nous partons du postulat que la Gestion Communautaire des Ressources Naturelles (GCRN), objet de ma recherche, est un construit social, une organisation qui se caractérise par un système d'action collectif dans lequel s'établit une structuration d'acteurs qui interagissent, lesquels sont à la source de la création de ce système, en l'occurrence la GCRN. (Bernoux, 2009). En effet, la GCRN implique un jeu d'acteurs incessant, qui est à la base de l'action collective, et qui lui-même nous le verrons détermine dans une certaine mesure le bon fonctionnement de ce système.

Il s'agit donc ici à travers ma recherche, de me pencher sur un programme de Gestion Communautaire des Ressources Naturelles dans le sud du Bénin, dans le Parc Naturel de la Vallée du Sitatunga, une aire protégée créée en 2007 par le Centre Régional de Recherche et d'Education pour un Développement Intégré, au sein duquel j'ai effectué un stage de cinq mois, stage qu'il s'agira de présenter au fil de ce mémoire, particulièrement à travers la présentation de mes activités et de ma position de chercheur.

Ce programme de GCRN dans la Vallée du Sitatunga intervient donc dans un espace où il s'agit à travers le programme de mobiliser la communauté et des acteurs clés de cette gestion pour une cause commune, celle de la conservation de la nature.

A travers le programme donc, la collaboration concerne notamment la communauté et les membres des « organes de gouvernance » que l'organisation a mis en place pour guider cette gestion communautaire. Ces organes de gouvernance sont composés de représentants de pêcheurs et de chasseurs de la Vallée du Sitatunga, d'élus locaux et communaux, des services techniques des communes en charge de l'environnement, des administrations forestières et représentants du Ministère en charge du Cadre de vie et du Développement Durable qui participent donc eux-mêmes au programme de GCRN initié par l'organisation.



Le souhait de l'organisation est à long terme de laisser cette gestion communautaire aux communautés car CREDI-ONG met en lumière avant tout que c'est l'autonomisation des communautés autour de la gestion durable des ressources naturelles du parc qui est visée à travers les objectifs du programme.. Selon le discours de l'organisation, l'intervention doit aboutir à un développement local autonome et durable, notamment grâce à un « renforcement de capacités » des communautés de la Vallée.

Cependant cette GCRN fait face à de nombreux enjeux dans son espace d'intervention et, que ce soit au sein de la communauté, au sein des organes de gouvernances, et même en dehors avec les financeurs du programme, et la collaboration entre les différentes parties prenantes au sein cette gestion communautaire est loin d'être idéale.

Dans la GCRN, la notion de « communauté » tient une place centrale. Car c'est à travers elle que se réalise la gestion participative des RN. Si il est important de se pencher sur cette notion, c'est parce que l'homogénéité de la communauté pensée par les initiateurs de programmes de développement pose question (Karsenty, 2008). En effet il existe un grand nombre d'acteurs sociaux, qui évoluent avec des objectifs multiples, des valeurs, préoccupations et intérêts divers à travers un champ social en perpétuelle mutation. Le Programme de CREDI-ONG, en plus d'évoluer dans un espace social dynamique, évolue dans un espace qui connaît de nombreuses mutations, tant sur le plan social qu'économique.

De plus, cette GCRN ne se traduit pas de la même façon partout où elle se forme car les communautés concernées par les programmes de développement et plus particulièrement de GCRN sont des sujets complexes, dynamiques et pluriels et à travers lesquels il ne s'agit pas d'intégrer un programme de GCRN quelconque. (Borrini-Feyerabend G, 2009) En effet aujourd'hui, les politiques internationales de développement considèrent le secteur de l'environnement comme un secteur primordial, et ont engagé un grand nombre de projets à visée de conservation de la biodiversité et à caractère participatif dans les pays sud en négligeant la pluralité des espaces sociaux concernés. Norman Long met notamment en avant qu'à travers le développement, les sociétés du Sud sont constamment bousculé dans le « *monde moderne* » et que « *leurs structures sociales acquièrent l'accoutrement de la modernité* ». (Long, 1994, p.3)

Au niveau local, plusieurs Etats du Sud se sont aussi lancés dans un changement de pratiques environnementales. Les politiques environnementales nationales incluent de plus en plus les

populations dans les pratiques de conservation de la nature sur le principe « *de la responsabilisation et de l'autonomisation des communautés dans la prise en charge des activités de production économique pour réduire la pauvreté, améliorer les conditions de vie et assurer le développement local* ». (Mbarga, 2013, p.2) Mais si les initiatives étatiques sont de plus en plus nombreuses, elles sont encore trop instables pour parvenir à une certaine durabilité dans la GCRN. Le processus de décentralisation sur le territoire béninois, s'il a été initié dans les années 90, et a grandement contribué à améliorer la responsabilisation des localités, elle n'assure pas encore un transfert de responsabilités adéquat chez les communautés. Nous verrons que les collectivités et les autorités locales ont encore du mal à gérer le développement du territoire, particulièrement à travers le programme de GCRN initié par CREDI-ONG.

Un autre problème qui se dégage est celui du partenariat entre l'opérateur de terrain et ses financeurs. Mais si les financeurs ne font pas partie du terrain d'intervention dans le cadre de la GCRN, son rôle et sa position vis-à-vis du projet sont déterminants dans le programme. CREDI-ONG en l'occurrence, émet certaines difficultés à travers sa collaboration avec ses bailleurs. Entre problèmes de financement et déstabilisation des pratiques de l'organisation sur le terrain nous verrons que cette collaboration est encore trop fragile et impacte dans une certaine mesure le programme de GCRN dans le Parc Naturel de la Vallée du Sitatunga (PNCVS).

Aujourd'hui la gestion communautaire se retrouve confronté à bon nombres de problématiques et d'enjeux qu'il me tient de développer dans ce mémoire de recherche. Au-delà des politiques de développement et des discours de développeurs, les enjeux de cette gestion se trouvent principalement dans la structuration des acteurs de cette gestion. C'est cette structuration qui constitue le noyau principal de ma recherche. Car évidemment, sans l'articulation de ces acteurs, la GCRN nous le verrons, demeure vaine. Si la clé de la gestion participative se trouve principalement nous allons le voir, dans l'articulation des acteurs concernés sur le terrain, c'est également dans cette articulation que les limites de la gestion communautaire se dessinent.

Mais alors comment un programme de GCRN se construit dans une communauté qui est loin d'être homogène et implique divers acteurs aux intérêts divers ? Dans quelle mesure la GCRN peut-elle s'inscrire dans un projet durable dans un espace, nous allons le voir en pleine mutation sur le plan social et économique ? Au vu des différentes difficultés rencontrés à travers le programme de GCRN, comment et dans quelle mesure peut-on améliorer le programme de GCRN

et la collaboration des acteurs dans un souci d'adaptation aux pratiques des communautés ? Voilà les questionnements qui ont suscité mon intérêt à travers ma recherche, et avec lesquels il s'agira ici de trouver des explications, des réponses et proposer des solutions.

J'ai donc tout d'abord essayé de comprendre la position de CREDI-ONG en tant qu'acteur et décideur dans la gestion communautaire des ressources. A travers ma première partie il s'agira donc d'analyser le discours des décideurs et des responsables de programme de conservation et de projets de GCRN, et particulièrement par le biais de mon expérience à CREDI-ONG. Il s'agit plus précisément d'éclairer les objectifs du programme de GCRN, à travers la volonté de l'organisation d'autonomiser les communautés de la Vallée du Sitatunga, et de contribuer au développement économique du territoire. Il s'agira aussi d'éclairer le contexte d'intervention, à travers les multiples transformations socio-économiques que la majorité des pays du Sud connaissent à travers l'ère du développement, et en particulier le Benin et l'espace d'intervention de CREDI-ONG.

Dans ma deuxième partie, je me consacrerai un peu plus sur les réalités de la GCRN sur le terrain et les limites que connaît cette gestion. Il s'agira premièrement d'analyser le jeu d'acteurs que met en lumière la gestion communautaire, l'objectif principal de ce mémoire de recherche se fondant tout d'abord sur l'analyse du jeu d'acteurs et sa compréhension dans la gestion collective des ressources naturelles. Il s'agira ensuite de me pencher sur le phénomène de décentralisation qui a transformé le milieu rural avec l'installation de collectivités territoriales qui a changé le mode de développement rural et a transformé les relations entre les acteurs de la gestion communautaire (Bechir, Adam, Kain, Aboubakar,2010). Cependant cette décentralisation connaît grand nombre de difficultés. Il s'agit alors de se focaliser sur ces difficultés en analysant les relations de CREDI-ONG et des collectivités territoriales dans le projet de gestion communautaire notamment. Enfin je me pencherai sur les difficultés de financement et la dépendance de l'organisation avec les bailleurs, qui se dressent comme des difficultés majeurs dans des projets qui sont durables à long terme.

Pour terminer, il s'agit dans ma troisième et dernière partie de dresser un premier bilan de la GCRN et de proposer des pistes de réflexion dans le but d'améliorer cette gestion. Il s'agira tout d'abord de se pencher sur la structuration de CREDI-ONG, de son indépendance économique primordiale pour pouvoir assurer la durabilité de ses projets pour ensuite étudier le rôle de l'Etat dans la GCRN, qui doit être central dans cette gestion. Par la suite, il s'agira d'étudier des solutions un peu plus

concrètes afin de mieux comprendre et aborder l'hétérogénéité des communautés dans la GCRN. D'une part il s'agira d'analyser la valorisation des valeurs locales dans la GCRN puis il s'agira de se pencher sur l'intégration d'un processus d'apprentissage des capacités collectives dans la GCRN.

En tant qu'anthropologue appliqué au développement, il est plus qu'intéressant de comprendre comment les sciences sociales peuvent aborder la question de l'action collective, et en particulier la GCRN dans la Vallée du Sitatunga, et dans quelle mesure elles peuvent aider l'organisation dans la mise en œuvre du programme. L'espace d'intervention de CREDI-ONG et la gestion communautaire mettent en scène un grand nombre de phénomènes sociaux susceptibles d'intéresser l'anthropologie appliquée au développement.

## **1. Discours des acteurs de la GCRN et présentation du contexte d'intervention.**

Le premier jour, lors de mon trajet vers le village de Kpotomey, là où se situe l'organisation, j'ai aperçu une grande pancarte sur laquelle était écrite en grande lettre « *Bienvenue dans la Vallée du Sitatunga* », avec la mention de CREDI-ONG sur celle-ci. Il ne m'en a pas fallu plus pour comprendre que la GCRN dont CREDI se charge en partie était considérable. L'organisation, qui a créé le Parc Naturel Communautaire de la Vallée du Sitatunga, une aire protégée de plus de 670 km<sup>2</sup> met en place et dirige ses activités à travers une société rurale complexe, qui nous le verrons allier logiques d'acteurs et mutations socio-économiques incessantes.

Il me semble dès lors intéressant de cerner la façon dont se réalise cette gestion communautaire dans la Vallée du Sitatunga, et de comprendre ce qu'elle représente pour les acteurs sur le terrain avant d'aller plus loin dans ma deuxième partie. Pour cela il me semble dès lors essentiel de me pencher sur la vision de la gestion communautaire et de me focaliser la notion de « communauté » à travers les représentations des initiateurs du programme de GCRN dans la Vallée du Sitatunga, en l'occurrence CREDI-ONG, organisation dans laquelle j'ai réalisé mon stage d'une durée d'un peu moins de cinq mois, du mois d'août au mois de décembre 2018. Je profiterai de cette présentation pour présenter brièvement la manière dont j'ai abordé mon terrain et la méthodologie utilisée.

Il s'agira donc dans ma première partie, de poser les bases du discours des acteurs chargés du programme de GCRN et ainsi analyser le contexte d'intervention qui constitue un enjeu majeur de la mise en place de la GCRN, cela à travers mon terrain de recherche. Pour cette première partie, je me suis focalisé en grande partie sur mes entretiens informels que j'ai réalisés tout le long de ma recherche avec les membres de l'organisation, et ainsi que plusieurs documents officiels que j'ai étudiés au sein de l'organisation qui m'ont aidé à mieux comprendre la mise en place du programme et le point de vue des acteurs, et que je présenterai au fil de mon étude. En effet, ayant évolué en tant que stagiaire en gestion de projet, et ayant travaillé avec l'un des deux principaux créateurs de l'organisation tout le long de mon stage, j'ai pu très vite cerner les tenants et les aboutissants du discours de l'organisation, qu'il s'agira donc premièrement d'étudier, avant de

focaliser davantage sur le contexte d'intervention, et l'analyse des mutations socio-économiques de l'espace concerné qui orientent conséquemment le programme de l'organisation.

### **1.1. Une présentation générale de la GCRN dans la Vallée du Sitatunga.**

« *Ne faites jamais ça ! Ne vous engagez jamais la dedans ! Ne travaillez jamais dans le monde associatif ! (Rires)* ». J'ai encore ces mots de Damien, le directeur technique de CREDI-ONG qui résonnent encore dans ma tête. Ce sont des mots qu'il a souvent dit en riant, mais qui n'en cache pas moins la rudesse de la gestion d'une organisation que celle de CREDI-ONG. C'est un « *combat perpétuel* » que mène Damien et toute son équipe dans la Vallée du Sitatunga. Face aux difficultés quotidiennes que connaît l'organisation, Damien n'en demeure pas moins déterminé. Il vit au Bénin depuis maintenant plus de 15 ans. Il est marié et a deux enfants. « *Je ne me vois plus retourner en France. J'ai tout construit ici et je ne pourrai jamais me sentir mieux qu'ici* ». (Damien, Zinvié, 2018)

Damien a été un informateur privilégié à travers mon enquête car c'est en grande partie avec lui-même que j'ai réalisé mes activités et c'est lui-même qui m'a initié en grande partie à la gestion de projet. Je me suis donc appuyé sur lui pour récolter une partie des informations dont j'avais besoin pour construire ma recherche. Il a été déterminant dans ma recherche car c'est avec lui que j'ai passé le plus de temps au sein de l'organisation. Le fait qu'il soit à l'origine de la création de CREDI-ONG m'a permis d'avoir un large aperçu de l'historique ainsi que des activités de l'organisation et ainsi m'a permis d'enrichir ma collecte de données. C'est un privilège que j'ai eu de travailler avec lui, alors je tiens encore une fois à le remercier tout particulièrement.

Pendant mes cinq mois de stage, il n'a pas été si simple pour moi de gérer mon statut de stagiaire en gestion de projet avec celui du jeune chercheur qui découvre son terrain. Tout le long de stage, j'ai ainsi essayé de jongler entre mon temps de travail au sein de l'organisation et celui de mon enquête. En effet, à peine arrivé, le responsable chargé du suivi-évaluation, qui était mon tuteur de stage de l'organisation au départ, a démissionné de ses fonctions. Par la suite, mon statut au sein de l'organisation a changé, puisque c'est Damien, le directeur technique de CREDI qui est devenu

mon tuteur. Pendant plus de quatre mois, j'ai donc découvert avec lui la gestion de projet. J'ai pu avoir une expérience riche en gestion de projet, et pu m'imprégner de bien de ses aspects.

Cependant, la charge de travail que j'ai eu au sein de l'organisation ayant été assez conséquente, je me suis alors mis d'accord avec le directeur technique de CREDI-ONG qui était aussi mon tuteur de stage, afin qu'il m'accorde un temps de recherche chaque semaine, qui correspondait à un jour ou je pouvais me consacrer entièrement à mon terrain de recherche. Cela semblait insuffisant, mais les travaux que j'opérais au sein de CREDI était conséquent, du fait que l'on comptait sur moi pour reprendre les travaux du Responsable du Suivi-évaluation de l'organisation qui a démissionné peu de temps après mon arrivée.

Cependant, l'avantage qui s'est dressé à moi est que mon terrain fut proche de mes activités qui m'ont été confiées au sein de l'organisation. Réalisant mon enquête sur la dimension collective et participative dans la gestion des RN, j'ai eu accès à un grand nombre de ressources sur le programme de GCRN. Ainsi j'ai pu avoir à mon niveau, des informateurs précieux que je côtoyais tous les jours durant le déroulement de mes activités en tant que stagiaire, aspect capital dans ma recherche. Je me suis aussi rapproché un maximum des situations qui mêlaient les acteurs de la GCRN du PNCVS. Cela m'a permis de m'imprégner des pratiques et ainsi de rendre compte du point de vue de tous les acteurs.

Tout a donc commencé au début des années 2000. Damien, après avoir décroché en BTS en aquaculture décide d'aller au Bénin et rencontre Martial<sup>1</sup> avec qui ils ont un projet de création d'une entreprise piscicole, dans le village de Kpotomey. Il ont alors aménagé un bassin piscicole et débuté leurs activités dans le village mais le projet entrepreneurial n'a pas vraiment fonctionné. Alors ils ont décidé de créer une association, « la Ferme Aquacole Pantodon » dont la 1<sup>ère</sup> mission fut la promotion de l'aquaculture intégrée. A travers cette mission, ils s'agissait selon le discours, « *d'améliorer le contexte entrepreneurial dans le secteur piscicole* » (Damien, Zinvié, 15/08/2018). « La ferme Aquacole Pantodon » fut donc créée dans ce but et a « *servi de site de démonstration, d'expérimentation, de formation et de production* ». (ibid) Par la suite, en 2007, est née « *la seconde mission de protection de l'environnement en réponse aux menaces qui pèsent sur*

---

<sup>1</sup> Directeur exécutif de CREDI-ONG

*les écosystèmes humides environnant la ferme de l'organisation* ». Par la suite et dans la même année, « *une aire protégée communautaire est créée : la Vallée du Sitatunga* ». (ibid)

En 2010, c'est autour de la mission de promotion de l'agriculture paysanne de voir le jour. « *Celle-ci s'impose à l'organisation qui doit influencer les pratiques agricoles du territoire de l'aire protégée. Ceci afin de mieux impacter les conditions de vies des populations riveraines (à 70% agricoles) et la qualité de l'aire protégée* ». (ibid)

Le Parc Naturel Communautaire de la Vallée du Sitatunga, créé en 2007, à l'initiative de CREDI-ONG, présente un double objectif selon l'organisation, celui de contribuer à la sauvegarde du patrimoine naturel et culturel et contribuer à l'amélioration des conditions de vie des communautés dans la Vallée du Sitatunga. La population cible de CREDI-ONG est la communauté elle-même du Parc Naturel Communautaire de la Vallée du Sitatunga<sup>2</sup>. Il s'agit des environs 10 000 ménages ruraux que compte la Vallée du Sitatunga selon le rapport d'évaluation externe de 2017. (Rapport d'évaluation externe, CREDI-ONG, 2017) Le présent projet est donc mis en œuvre dans la « Vallée du Sitatunga », qui doit son nom à la présence d'une antilope aquatique, le guib d'eau ou Sitatunga, qui est un animal emblématique de la localité. Démarrée initialement dans la commune d'Abomey-Calavi<sup>3</sup>, le parc naturel s'est étendu en 2014 sur la commune voisine de Sô-Ava dans le département de l'Atlantique. Elle couvre officiellement à ce jour une superficie de 15 000 ha. Située à une trentaine de Kilomètres de Cotonou, capitale économique du Bénin, elle devrait s'étendre dans les mois à venir vers la commune de Zè et sa superficie passerait alors de 15 000 à 67 000 ha toujours dans la basse vallée de l'Ouémé<sup>4</sup>.

Il est évident que le projet de GCRN ne faisait pas partie à la base du projet des deux directeurs de CREDI-ONG, Damien et Marital. Il est apparu au fil du temps comme une nécessité au vu du contexte d'intervention et où le projet de GCRN a pris tout son sens à la suite de la création de l'aire protégée.

Aujourd'hui, CREDI-ONG est une organisation non gouvernementale qui selon le discours de l'organisation, « *conçoit et met en œuvre des initiatives originales et reproductibles pour un développement local intégré ceci en collaboration et au bénéfice des populations locales afin de*

---

<sup>2</sup> Appellation de l'aire protégée créée en 2007.

<sup>3</sup> Commune dans laquelle l'organisation de CREDI-ONG est située.

<sup>4</sup> Département du Sud-Ouest du Bénin.



*traiter durablement le dilemme de situations sociales difficiles qui conduit à une surexploitation des ressources naturelles et un déséquilibre écologique* ». (Damien, Zinvié, 18/08/2019) Selon le discours établi, CREDI-ONG promeut une gestion communautaire des ressources naturelles pour pouvoir « *contribuer à la réduction de l'extrême pauvreté et l'amélioration des conditions de vie* » dans le Parc Naturel Communautaire de la Vallée du Sitatunga<sup>5</sup>. CREDI définit ses missions comme celles de la promotion de l'aquaculture intégrée, de l'agriculture paysanne ainsi que la protection de l'environnement dans le sud-Bénin. S'ajoute à celles-là, la promotion de la citoyenneté mondiale depuis un peu moins de deux ans.

Nous verrons qu'au-delà de ses missions mises en avant par l'organisation, la GCRN opéré dans le PNCVS correspond à ce qui se caractérise par un processus d'autonomisation des communautés, l'« empowerment », qu'il s'agira d'étudier en premier lieu. Avant d'aborder les logiques d'acteurs à travers la zone d'intervention, l'« empowerment » que je vais étudier permettra d'introduire les enjeux de la collaboration qui font partie de cette gestion communautaire et de mettre en exergue déjà tout le jeu d'acteurs qui s'y construit. Pour terminer, il s'agira de se focaliser sur le développement économique de la zone d'intervention, aspect essentiel du programme de GCRN. La dimension économique, nous le verrons, si elle est capitale, repose sur des enjeux importants qu'il s'agira de découvrir et d'étudier au fil de mon travail de recherche. En effet, CREDI-ONG intervient dans une zone où la population est dans un état de pauvreté et à travers laquelle l'organisation met en œuvre des activités génératrices de revenus au sein de la Vallée. La dimension économique est un élément important car nous verrons qu'elle oriente grandement le programme de GCRN à travers les acteurs qui sont eux-mêmes grandement influencés par cette dimension, omniprésente sur le territoire.

### **1.1.1. L'« Empowerment », un processus d'autonomisation des communautés dans la GCRN.**

Le terme d'« empowerment » ne trouve guère de traduction dans la langue française, c'est la raison pour laquelle je me permets de le traduire ici. L'« empowerment » peut traduire

---

<sup>5</sup> Autre appellation de l'aire protégée.

l'acquisition de capacités d'action individuelle ou collective. L' « empowerment » « *article deux dimensions, « celle du pouvoir, qui constitue la racine du mot, et celle du processus d'apprentissage pour y accéder. Il peut désigner autant un état qu'un processus [...] à la fois individuels, collectifs et sociaux ou politiques [...] impliquant une démarche d'autoréalisation et d'émancipation des individus, de reconnaissance de groupes ou de communautés et de transformation sociale* » (Bacqué, Biewener, p-6, 2011).

Dans le programme de GCRN de CREDI-ONG, il est clairement mis en avant que le programme mis en place vise à long terme, la gestion autonome du PNCVS par les communautés, particulièrement à travers un renforcement de capacités des acteurs de la GCRN. Damien m'a clairement signifié que si un jour le projet de GCRN s'arrête, son souhait est de laisser ce que l'organisation a commencé aux communautés de la Vallée du Sitatunga. Le terme d' « empowerment » tient ici alors tout son sens dans le projet de GCRN.

En effet, au-delà de la sensibilisation environnementale opérée par l'organisation dans le PNCVS et afin d'intégrer un changement de pratiques à travers l'utilisation des RN, CREDI-ONG se charge du « *renforcement des capacités* » (Rapport de formation, CREDI-ONG, 2018) des acteurs du parc. Ce renforcement de capacités est destiné particulièrement aux membres des organes de gouvernance de Parc naturel, mais aussi à l'ensemble des pêcheurs et chasseurs du PNCVS. Les organes de gouvernance sont donc l'ensemble des représentants de pêcheurs et de chasseurs, les élus locaux et communaux, les services techniques des communes en charge de l'environnement, les administrations forestières et représentants du Ministère en charge du Cadre de vie et du Développement Durable, qui participent au programme de GCRN de l'organisation.

Ce renforcement de capacités initié par l'organisation peut se traduire par des formations, des séances de sensibilisation ou d'éducation environnementale, pour les communautés du PNCVS. CREDI-ONG organise par exemple des formations à des fins de renforcement de capacités des autorités locales sur la connaissance et l'application des lois relatives à la gestion durable des ressources naturelles. « *Cette initiative vient en soutien aux structures décentralisées de l'état en les accompagnants dans la vulgarisation de cette loi et en permettant aux populations analphabètes de toucher du doigt les règles qui régissent la pratique de la pêche et de l'aquaculture en République du Bénin.* » (Aristophane, RSE<sup>6</sup>, 2018) Ces formations démontrent clairement la

---

<sup>6</sup> Responsable du suivi-évaluation de CREDI-ONG

volonté de conscientisation des pratiques , l'apprentissage de nouvelles pratiques, et l'intégration d'un processus d'autonomisation des communautés.

CREDI-ONG fait aussi partie d'un programme initié par l'Union Internationale pour la Conservation de la nature. Il s'agit du programme SRJS<sup>7</sup> qui concerne des Organisations de la société civile (OSC) des pays d'Afrique de l'ouest, tels que Le Bénin, Le Burkina Faso, le Ghana et le Togo dont CREDI-ONG fait partie. Il s'agit globalement de transférer les compétences nécessaires aux OSC afin de « *pouvoir influencer les plans politiques et pratiques des acteurs publics et privés, et s'organiser entre elles et prioriser des stratégies pour sécuriser des services éco systémiques de manière équitable* ». Ce programme se caractérise par la mise en œuvre d'une coopération stratégique des OSC dans l'objectif de conservation de la nature. Au-delà de la GCRN dans la Vallée, la gestion participative prend une autre envergure avec ce programme, puisqu'il s'associe à d'autres projets de la région Afrique de l'ouest, et de la zone sud du Benin.

Le changement de pratiques en terme d'utilisation des ressources naturelles est un objectif capital pour CREDI-ONG. Le programme initié par l'UICN prône elle-même ce qu'elle nomme « la théorie du changement » (voir annexe 4). Elle consiste à produire des connaissances pour influencer le changement de pratiques. Ce que réalise CREDI-ONG dans son renforcement de capacités de la communautés.

A travers le programme de GCRN se dégage 6 principaux axes dédiés au renforcement de capacités de la communauté du PNCVS dont « *le renforcement des capacités des hommes, des femmes et des jeunes par un accompagnement en structuration efficace des organisations communautaires à la base ; l'appui des paysans et des paysannes à améliorer leurs méthodes d'exploitation des ressources naturelles face aux effets des changements climatiques (approche résiliente) et de gestion des Activités Génératrices de Revenus (AGR) ainsi que leurs techniques de productions végétales et animales ; l'appui des femmes et des hommes dans des actions de de production et reboisement à titre d'investissements rentables et de protection de l'environnement ; la sensibilisation des hommes et des femmes à la culture de la citoyenneté mondiale et à l'édification à la paix préventive dans le souci d'un développement local durable ; l'appui aux populations des communautés riveraines du site à réhabiliter, à mettre en place et à gérer efficacement des infrastructures socio-collectives ; Le renforcement des capacités institutionnelles,*

---

<sup>7</sup> « Shared Ressources, Joint Solutions » qui se traduit par « Ressources partagées, Solutions communes »

*organisationnelles et opérationnelles de CREDI-ONG initiateur dudit projet* ». (Rapport évaluation externe, CREDI-ONG, 2017)

L'organisation compte aussi sur le développement d'un cadre intercommunal afin de pouvoir étendre son programme et influencer un plus grand nombre d'acteurs. Ce cadre intercommunal pourrait enclencher une mobilisation des élus communaux autour de la GCRN et ainsi influencer les communautés à travers les pratiques d'utilisation des RN. Pour CREDI, « *L'intercommunalité offre un cadre juridique de coopération entre plusieurs communes pour le développement des initiatives intercommunales de développement dont la conservation des RN* ». (Rapport de formation, CREDI-ONG, 2018) Afin d'améliorer cette intercommunalité, CREDI s'est lancé dans l'organisation de ce qu'ils appellent un « Eductour », destiné aux élus locaux, qui consiste en un voyage de sensibilisation environnementale et de renforcement des capacités en matière de gestion des aires protégées et des ressources naturelles. Lors du dernier Eductour, c'est un groupe de secrétaires généraux de 3 mairies (Abomey Calavi, Zè et So-ava) et de chefs d'arrondissement (une vingtaine de personnes) de la Vallée du Sitatunga qui ont pris part à un voyage vers la réserve transfrontière Bénin /Togo qui fait partie des aires protégées du territoire.

CREDI-ONG compte aussi beaucoup sur l'éducation des jeunes de la Vallée du Sitatunga et met en place de nombreuses activités d'éducation environnementale afin que ces jeunes puissent s'inscrire durablement dans la gestion durable des RN promue par le programme de GCRN.

La stratégie de l'organisation se base avant tout sur trois axes que sont la sensibilisation, la formation et l'éducation, trois axes à travers lesquels il s'agit d'influencer les pratiques des individus du territoire pour ainsi initier un changement et entamer un processus d'« empowerment » des communautés. La mobilisation de la communauté est alors essentielle dans l'évolution de ce processus.

Pour mettre en œuvre ses activités dans la zone d'intervention, l'organisation peut compter sur ses « animateurs communautaires ». « *Les animateurs communautaires sont ceux qui sont en contact permanent avec les différents groupes cibles et se chargent de faire le pont entre l'organisation et la communauté* ». (Damien, Zinvié, 07/09/2018) L'organisation compte aujourd'hui quatre animateurs communautaire, rattaché chacun à un domaine d'intervention. Les animateurs sont aussi chargés d'animer les activités de l'organisation, notamment les formations, les activités de sensibilisation et d'éducation. La présence des animateurs est essentielle, car ce sont eux qui ont le

plus de contact avec la communauté à la base, et peuvent influencer dans une certaine mesure le changement de pratiques.

Cependant nous allons voir que le renforcement de capacités effectué par l'organisation se heurte à un système d'acteurs et un système d'action de la communauté déjà établi à travers l'utilisation des ressources naturelles. Nous verrons que la collaboration entre les acteurs de la GCRN et particulièrement les organes de gouvernance de PNCVS est encore fragile et laisse place à un jeu d'acteurs qu'il est difficile de manœuvrer.

### **1.1.2. Un programme de développement économique du territoire avec la GCRN.**

Le développement économique du territoire est un des principaux objectifs de CREDI-ONG. Il est clairement énoncé, à travers les objectifs spécifiques que l'organisation vise le développement de « *l'économie rurale verte dans le PNCVS* » (Cadre logique PPLM, CREDI-ONG, 2018). Pour cela CREDI peut d'abord compter sur ses quatre secteurs productifs qu'il a développé depuis la création de l'ONG dans le village de Kpotomey . Il s'agit d'un secteur végétal, un secteur animal, un secteur agro-alimentaire et un secteur halieutique. Ces secteurs, qui sont à la base « *des unités de démonstration, de formation et d'appui-conseils* » aux communautés, valorisent aussi les produits issus du PNCVS, et en font la promotion sur le marché locale. Bon nombre de producteurs et d'agriculteurs qui ont intégré les principes de l'organisation, particulièrement en terme d'agriculture durable et distribuent leurs productions à CREDI-ONG qui les revend par le biais de la boutique de l'organisation basée dans le village de Kpotomey.

En plus de valoriser la production locale, l'organisation se veut être aussi l'initiateur du développement touristique du PNCVS. Dans cette optique, les initiateurs du projet ont pour but que « *la Réserve naturelle communautaire de la Vallée du Sitatunga devienne le premier site naturel touristique du Sud-Bénin en termes de fréquentation grâce à la biodiversité qu'elle abrite, les infrastructures qu'elle possède et les prestations qu'elle propose* ». (Rapport d'évaluation externe, CREDI-ONG, 2017) Pour cela ils peuvent compter aussi un secteur touristique qui propose aux visiteurs des prestations touristiques, telles que des visites de l'aire protégée, et du refuge animalier dont dispose l'organisation.

L'intervention de CREDI-ONG doit apporter des changements significatifs vis-à-vis du développement économique de la vallée, en témoigne les objectifs similaires que dressent le Plan Stratégique de Développement du Secteur Agricole (PSDSA 2025) et le Plan National et le Plan National d'Investissement Agricole et de Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (PNLASAN 2017-2021). Il s'agit notamment de « *l'amélioration de la productivité et de la production des produits végétaux, animaux et halieutiques des filières agricoles, de la promotion et la structuration équitable des Chaînes de Valeurs Ajoutées (production, transformation, normalisation, standardisation et labellisation, cadre de concertation et commercialisation) des produits végétaux, animaux et halieutiques des filières prioritaires et le renforcement de la résilience des exploitations agricoles (gestion durable des terres et adaptation aux changements climatiques, gestion des risques) face aux changements climatiques et l'amélioration de la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations vulnérables.* » (Rapport définitif de l'évaluation externe GECODER, CREDI-ONG, 2017)

La direction de l'organisation ajoute q' « *en effet, ces axes visent la création de richesses pour le pays, condition première pour équiper le pays et renforcer ces capacités de création des richesses territoriale et nationale. Et par ricochet, faire reculer la pauvreté en élevant progressivement le niveau de vie des populations et en réduisant les disparités inter et intra communales ainsi que départementales du pays* »

La zone d'intervention de l'organisation compte aussi un bon nombre d'opérateurs économiques très influents qui participent au développement économique du territoire. Il s'agit notamment de sociétés agro-industrielles et chargées de l'aménagement d'infrastructures routières notamment, qui ne prennent pas forcément en compte les problèmes environnementaux et ignorent nous le verrons le programme de GCRN.

Si le développement économique de la zone d'intervention fait partie des objectifs principaux de l'organisation elle fait aussi défaut au programme de GCRN, car elle implique des logiques d'acteurs contraignantes. En effet la dimension économique n'est pas sans conséquence et incite quelques fois aux acteurs du développement d'un territoire à agir par intérêt ou à l'encontre de celui d'autrui, ce que nous verrons par la suite.

## **1.2. Les Mutations socio-économiques et l'influence de l'occidentalisation dans le monde rural.**

Je vais me pencher maintenant sur les transformations des paysages socio-économiques et l'influence de l'occidentalisation, en particulier travers l'espace d'intervention de CREDI-ONG qui n'échappent pas aux profondes transformations liées au développement du territoire, particulièrement depuis la colonisation et l'avènement du développement initié par les pays du Nord dans ceux du Sud. La Vallée du Sitatunga n'échappe pas à ces transformations qui ont un impact grandissant sur l'utilisation des ressources naturelles. L'influence de l'occidentalisation nous le verrons se traduit notamment par une forte christianisation de la communauté qui a bouleversé les traditions, - et plus précisément celles liées au « Vaudoun<sup>8</sup> » et ses pratiques, très fortement liées à l'adoration d'entités invisibles, protectrices des ressources naturelles -, et ce qui nous le verrons a fortement influencé la transformation des pratiques antérieures d'utilisation rationnelle de ces ressources. (Vinagbé, Chouinard, 2009) Le programme de GCRN fait aussi face aux difficultés découlant de ces transformations qui transforment le rapport à la nature et les logiques d'acteurs de la communauté de la Vallée et les éloignent d'une gestion durable des ressources naturelles. La collaboration entre les acteurs et avec la communauté de la Vallée du Sitatunga se construit avec ses contraintes avec lesquelles l'organisation doit composer à travers la mise en œuvre de son projet.

### **1.2.1. Un développement économique et infrastructurel hors de contrôle.**

L'aire protégée de la Vallée du Sitatunga, qui est situé à environ une heure de la capitale économique Cotonou, n'échappe pas au développement économique et infrastructurel qui progresse d'une manière phénoménale, au dépit d'acteurs de protection de l'environnement qui se retrouvent quelques fois désespérés, à l'image de CREDI-ONG qui ne peut que constater ces transformations du paysage de la Vallée et qui lutte pour que l'aire protégée et le programme de gestion des ressources naturelles soient reconnus par les acteurs du développement du territoire.

---

<sup>8</sup> Terme local pour désigner la religion Vaudou au Bénin.

Le système agro-industriel par exemple s'est étendu de façon phénoménal dans la Vallée, en dépit des ménages agricoles qui luttent face à leur situation de pauvreté. En témoigne la présence de la plus grande entreprise de provende au niveau régional, « *VETO services S.A qui est une société de production d'alimentation animale dans la localité de Zinvié, et qui en est le plus grand distributeur et qui a transformé les pratiques agricoles et d'élevages du territoire. L'élevage d'animaux - qui étaient nourris avec les Ressources végétales de la Vallée - se caractérise maintenant par l'achat d'aliments à la société, qui distribue en grande quantité des aliments aux ménages ruraux de la Vallée. Pour lutter contre cela, CREDI-ONG a notamment fait de l'agriculture paysanne une de ses missions principales et incitent les ménages ruraux à nourrir leurs animaux avec les ressources naturelles à disposition sur le territoire* ». (Journal de terrain, 05/09/2018)

J'ai aussi noté la présence d'EBOMAF dans la localité de Zinvié, à quelques deux kilomètres du site de CREDI-ONG. La filiale se charge notamment de la construction des routes sur le territoire Béninois et Burkinabé particulièrement. Zinvié compte notamment une plateforme où sont stockés le matériel et les camions qui circulent à toute heure de la journée. Zinvié qui ne connaît pas encore d'infrastructures routières est sur le point d'en acquérir et les travaux devraient se terminer en 2020 selon les prévisions de la société. La construction de cette route va accélérer inopinément le développement économique de la zone, et va entraîner la redéfinition des rôles de chacun dans la GCRN. Le direction de CREDI-ONG ne cache pas son inquiétude vis-à-vis du réaménagement du territoire qui pourrait transformer encore la situation vis-à-vis de l'utilisation de RN dans la Vallée.

Zinvié se situe à environ une heure de route de Cotonou, la capitale économique. Ainsi sa proximité a aussi une influence sur le développement de Zinvié et de ses alentours, et plus particulièrement sur la Vallée du Sitatunga. Le développement économique amènent les plus jeunes à délaisser leurs villages respectifs pour aller tenter leur chance et essayer de trouver une activité rémunératrice en zone urbaine. Si il y a quelques temps, les enfants étaient envoyés au champ après le retour de l'école ce n'est plus le cas aujourd'hui. Beaucoup de jeunes quittent leurs foyers familiaux dès un très jeune âge quelques fois. ( Aristophane, Zinvié, 12/10/2018)

Au mois d'octobre j'ai rendu visite à un garage dans une rue de Porto-Novo<sup>9</sup>. « *On retrouve un peu partout des petits garages assez vétustes, quelque fois juste aménagés d'une petite structure*

---

<sup>9</sup> Capitale du Bénin



*ouverte avec un toit en tôle sur les bords de route. Il y avait en effet de très jeunes enfants, tous garçons qui y travaillaient, dont un qui venait de Zinvié. Ces enfants ont été obligés de quitter leurs familles pour des petits boulots formateurs qui leur permettent selon le responsable du garage, de gagner 400 francs CFA par jour. Ce qui leur permet tout juste d'avoir de quoi manger la journée, un repas coutant en moyenne 150 à 200 francs dans les petits marchés de rue ».* Ainsi les villages sont peu à peu désertés par les jeunes qui ne s'inscrivent plus dans les activités agricoles, l'agriculture paysanne que CREDI-ONG essaie de promouvoir aujourd'hui à travers ses activités. (Journal de terrain, 17/10/2018)

La pression démographique peut aussi se présenter comme un facteur de dégradation des RN. En effet, la Vallée du sitatunga compte plus de 250 000 habitants aujourd'hui qui vivent selon CREDI-ONG et le plan de développement communal de 2009, à plus de 70 % de l'agriculture. (PDC Abomey-Calavi, 2009) Nous savons que les populations de la vallée sont donc fortement dépendantes des RN de la vallée. A travers les pratiques d'exploitation des ressources naturelles, les systèmes d'exploitations de ces ressources s'accumulent de plus en plus. Non seulement les espaces d'exploitation se retrouvent saturés mais ils subissent la dégradation même de ces ressources avec l'accumulation d'acteurs, (Bechir, 2009) et c'est une des raisons pour lesquelles CREDI-ONG s'est engagé dans le programme de gestion participative des RN.

Les propriétaires privés et les entreprises sont des acteurs importants de la gestion des ressources naturelles, si ce ne sont les principaux. La désresponsabilisation des communautés de leurs rôles de décisionnaires dans l'utilisation et la gestion des RN profite au secteur privé qui contribue au développement du territoire de façon surprenante. La perte d'intérêts ainsi qu'une perte de capacités des communautés de garantir la gouvernance durable de ces ressources permet encore plus aux structures privées de s'installer durablement sur un territoire et de prendre le dessus sur les communautés, et mettre en péril quelques fois les programmes de gestion durable des ressources naturelles. (Borrini-Feyerabend, 2011) CREDI-ONG dans son programme, doit prendre en compte ces acteurs du développement car ils sont des éléments clés dans la mise en œuvre durable du projet. La collaboration avec ces acteurs se révèle déterminante dans la réussite de la GCRN mais cette collaboration nous le verrons dans ma deuxième partie est loin d'être idéale, car chacun se bat pour ses propres intérêts et il est difficile de lier les acteurs aux causes communes comme celles de la gestion durable des ressources sur un territoire comme celui de la Vallée, qui regroupe une communauté loin d'être homogène, ce qui perturbe la collaboration des acteurs.

### 1.2.2. L'impact du christianisme sur les pratiques liées à l'utilisation des RN.

Il est important maintenant de me pencher sur la religion, car elle fait partie des phénomènes sociaux qui se sont transformés ces dernières années au Bénin, de la même façon qu'elle a largement contribué à la transformation du paysage socio-économiques du Bénin, en l'occurrence de la gestion des RN chez les communautés rurales. Il s'agit ici pour moi de mettre en exergue un phénomène social qui transforme le rapport de la communauté avec la nature. Ici, le christianisme qui est arrivé avec la colonisation, a non seulement transformé les pratiques de la communautés, mais a une forte influence sur l'utilisation des ressources naturelles. S'il s'agit à travers ce mémoire de m'intéresser aux logiques d'acteurs dans la GCRN, celles-ci se retrouvent fortement influencées par la religion qui tient une place très forte auprès des communautés.

Au Bénin, la religion Vaudou et le christianisme sont les plus présentes. Ce qui est marquant, c'est le nombre d'édifices religieux qui se présentent ou qui se construisent au Bénin aujourd'hui. Lors de mes trajets, *« j'ai pu apercevoir un nombre considérables d'infrastructures religieuses dédiées au christianisme, que ce soit en zone rurale ou urbaine, même dans les endroits les plus reculées, même presque inaccessible »*. (Journal de terrain, 22/09/2018)

Aristophane, Le nouveau Responsable du suivi-évaluation de CREDI-ONG qui a pris ses fonctions lors de mon stage m'a fait part de son expérience religieuse. Il a lui-même été concerné par la religion Vaudou car il était lui-même pratiquant. Il a été dans un couvent pendant deux ans, dans lequel il a été consultant et organisé un certain nombre de rites. Si il en a fait partie c'est que sa famille était elle-même le propriétaire du couvent dans lequel il a pratiqué la religion. Des gens venaient souvent au couvent pour demander un certain nombre de choses, souvent pour histoires d'argent ou amoureuses me confie Aristophane. Aristophane s'est ensuite reconverti au catholicisme. *« Je me suis converti depuis deux ans maintenant... J'ai arrêté les pratiques liées au vaudou car je ne pense pas finalement que cela soit nécessaire. Les gens qui pratiquent le vaudou depuis très longtemps à toutes leurs fins sont souvent des gens qui finissent mal. »* (Aristophane, Zinvié 22/09/2018)

Au sein de CREDI, presque tous les membres sont de confessions catholiques et m'ont fait part de leur participation aux messes du dimanche. Excepté Helmer, un stagiaire en production végétale qui est un des seuls à me partager que lui ne va jamais à la messe et que d'après lui « *ce sont des conneries* ». « *Moi je ne vais pas l'Eglise, tu m'as bien vu la ? J'ai d'autre chose à faire... Mon père (enseignant en géographie) m'a dit que la religion catholique est arrivée avec les blancs ! Il a raison ; C'est vrai non ? Dis moi ! (Rires). Moi je ne vais plus à l'Eglise ! C'est quoi ça ? Je vais à l'Eglise pour foutre quoi ? (Rires).* (Helmer, Zinvié, 10/09/2018)

Chrystel et Saturnin, les animateurs communautaires de CREDI-ONG me racontait un peu leur rapport à la religion catholique, et leur attachement aux pratiques religieuses. Les deux sont en effet très attachés au catholicisme. Ils me confient que « *ce sont les blancs qui ont apporté la religion et leur ont fait connaître le 'vrai' Dieu. Car avant ça, les africains ne connaissaient pas le vrai Dieu, il connaissaient les « lois » de la nature mais n'avait pas connaissance du vrai Dieu de la religion Catholique.* » (Chrystel, Zinvié, 20/09/2018)

Il est évident que la religion catholique tient aujourd'hui place conséquente dans la vie quotidienne des communautés. Le dimanche matin les activités de chacun tournent autour de la lessive et de la messe qu'il ne faut surtout rater sous aucun prétexte. Aujourd'hui la vie quotidienne des communautés se traduisent par des journées de travail et des sorties à la messe. En témoigne mes échanges avec mes interlocuteurs, et une en particulier qui me racontaient que ses deux activités principales étaient celles qu'elle avait à CREDI-ONG et ses aller-retours à la messe évangéliste trois ou quatre fois dans la semaine. (Journal de terrain, 18/10/2018)

La religion Vaudou était la religion dominante il y a encore quelques années. Elle disparaît au fil du temps et au fil des transformations du paysage socio-économique. Les communautés délaissent ainsi leurs pratiques et religion Vaudou pour se diriger vers le christianisme. Pourtant le Vaudou est encore très présent dans l'imaginaire collectif puisque j'ai souvent entendu des histoires liées aux pratiques vaudou par le biais de mes interlocuteurs sur mon terrain. (Journal de terrain, 30/10/2018)

Vinagbé à travers son étude sur la Vallée du Sitatunga met aussi en évidence le rôle du « Vaudoun » dans l'utilisation des RN en avançant qu' « *Auparavant, certains interdits existaient et étaient respectés. Ainsi la forêt était un endroit craint regorgeant d'animaux « dangereux » et servait à la formation des jeunes adeptes choisis par l'esprit « vaudoun ».* Les interdits liés au bas-fond ou à

*la forêt inondable ne sont plus respectés par personne dans le village de Kpotomey... De même les villageois ont délaissé le culte « vaudoun » pour le christianisme. Les causes varient selon nos interlocuteurs : ordres d'un roi déçu par les traditions, non-perpétuation des coutumes et traditions par les générations précédentes, incompatibilité avec la modernisation et désintérêt des jeunes. » (Vinagbé, 2009, p.12)*

La religion vaudou était garante d'une certaine mesure de la nature. Car ses divinités sont les protecteurs de la nature, et sont ou étaient respectés par les communautés. Aujourd'hui les interdits liés au Vaudou vis-à-vis de la nature ne sont plus tout à fait respectés. Ainsi l'utilisation des ressources naturelles se transforme également.

Pour Vingabé et Chouinard, la forte évangélisation qui a lieu actuellement a tendance à diaboliser les traditions y compris celles qui sont positives. Selon certains interlocuteurs, la religion « vaudoun » a son importance pour certains maux pouvant affecter les hommes et pour lesquels la médecine moderne n'a pas de remède. (Chouinard, Vingabé, 2009) Dans tous les cas, ces religions issues du colonialisme viennent transformer le paysage social et culturel des communautés. Il s'agit alors au-delà d'une transformation des pratiques religieuses, d'une transformation du rapport des hommes avec la nature. La religion Vaudou si, elle garantissait dans une certaine mesure la préservation des ressources naturelles, tend à disparaître et laisse place au christianisme et à l'évangélisme qui éloignent les communautés de leurs pratiques traditionnelles.

Il existe encore des places dédiées aux divinités vaudou. J'ai en effet observé la présence de couvents sur les places publiques de villages que CREDI-ONG réaménage ou entretient dans ses activités. « Zengbeto », divinité la plus respectée et crainte est très présente sur ces places publiques. Zengbeto étant le protecteur des Ressources naturelles dans le « Vaudoun », il est facile d'établir un lien entre pratiques religieuses et préservation des ressources naturelles. Une divinité comme celle-ci qui n'est plus respectée peut évidemment transformer les pratiques des communautés en terme d'utilisation des ressources naturelles. CREDI-ONG s'est lancé en effet dans le réaménagement notamment d'une place publique du village de Kpodji dans la commune d'Abomey-Calavi, réaménagement revendiqué par les villageois. CREDI-ONG a répondu à l'appel des villageois et du chef de village et s'est ainsi engagé à aider le village à réaménager la place publique, sur la base d'un appui financier et d'une contribution des élus du village et des villageois dans la réalisation des travaux.

Les profondes transformations que connaît la Vallée du Sitatunga ont évidemment un effet important sur la gestion des ressources naturelles du territoire. Les transformations que j'ai étudiées un peu plus haut ont en effet changé les pratiques des communautés et transformé la position des acteurs du développement sur le territoire. La déresponsabilisation des communautés a évidemment permis à d'autres acteurs de s'élever dans l'« arène<sup>10</sup> communautaire », qui regroupe des acteurs aux intérêts divers et que CREDI-ONG doit mobiliser dans son programme de GCRN. CREDI-ONG qui fait la promotion de l'agriculture paysanne, de l'aquaculture intégrée, et œuvre pour la protection de l'environnement se voit évoluer sur un territoire instable, qui a connu de profondes transformations, tant sur le plan économique que social et qui ne cesse de se transformer. La vallée du Sitatunga est l'exemple même d'un espace qui connaît de grandes dynamiques qui agissent sur l'organisation et la gestion du territoire à travers lesquelles il faut agir afin d'éviter toute dégradation liée au patrimoine naturel et culturel de la vallée.

Nous l'avons vu, le contexte socio-économique et environnemental connaît une vaste mutation depuis quelques années en Afrique de l'Ouest et qui n'échappe au Bénin et à la Vallée du Sitatunga. Cela a entraîné notamment l'accroissement de l'exploitation des ressources naturelles et ainsi des situations conflictuelles. Plusieurs organisations s'activent aujourd'hui autour de projet de gestion concertée des ressources naturelles comme le fait depuis 2007 le Centre Régional de Recherche pour l'Éducation et un Développement Intégré. Si cette approche consiste en l'implication de la communauté locale dans la gestion des ressources naturelles, cette gestion participative se heurte à un certain nombre de problèmes, et en particulier des problèmes au niveau de la collaboration des acteurs, de la communauté.

L'initiateur de la gestion communautaire n'est pas en mesure de remplir seul ses objectifs pour un bon nombre de raisons et de contraintes. Car la gestion, nous allons le voir dans ma deuxième partie met en jeu un trop grand nombre d'acteurs, et alors la mobilisation, la concertation des acteurs se présentent comme des éléments essentiels de la gestion. La GCRN initié par CREDI-ONG n'obéit à une quelque façon précise qui soit. Le fait que l'organisation met en avant la gestion communautaire se trouve dans la constitution « *d'organes de gouvernance* » constitués autour de certains groupes cibles de la Vallée du Sitatunga. Il s'agit particulièrement des chasseurs, des élus

---

<sup>10</sup> Terme employé par Jean-Pierre Olivier de Sardan, notamment dans son œuvre « Anthropologie et développement. Un essai en socio-anthropologie du changement social.

locaux, et communaux, des services techniques des communes en charge de l'environnement, des administrations forestières et représentants du Ministère en charge du Cadre de vie et du Développement Durable qui collabore avec l'organisation dans la mise en œuvre du programme de GCRN. Mais cette collaboration cache nous verrons par la suite, des divergences entre les acteurs. Au vu de la complexité des sociétés rurales et des logiques d'acteurs ,de nombreuses difficultés se dressent alors à la mise en place de la gestion communautaire.

## **2. L' « arène communautaire » : Entre Jeux de stratégie et de pouvoir.**

Après avoir mis en exergue le discours des initiateurs de la GCRN et présenter la zone d'intervention, il s'agit maintenant de se pencher sur un enjeu de taille de la GCRN, si ce n'est le principal, celui des logiques d'acteurs de la zone d'intervention, qui nous allons le voir oriente le sens de cette gestion. Nous verrons premièrement que le programme de GCRN se construit dans une communauté qui est loin d'être homogène, qui regroupe des acteurs stratégiques aux intérêts divers, qui évoluent dans une société où les rapports de pouvoirs se multiplient.

Dans cette deuxième partie, nous verrons que la conservation de la nature et l'utilisation rationnelle des ressources ne font pas vraiment partie des objectifs des communautés locales. La notion de durabilité ici se traduira ainsi plus à travers la dimension sociale, et les jeux d'acteurs plus que dans la dimension environnementale. Les communautés locales intègrent alors des dynamiques de stratégie, de pouvoir qui sont difficiles à joindre avec les actions de conservation de la nature. Le processus de concertation nous le verrons rassemble en permanence coopération et conflits.

Il s'agira aussi d'étudier les relations qu'entretient l'organisation avec ses financeurs, qui sont loin d'être idéales pour la mise en œuvre du programme et l'émancipation de l'organisation dans les activités et les solutions qu'elle propose dans son objectif de conservation de la nature avec la GCRN. Si les bailleurs permettent dans une moindre mesure d'acquérir des financements, ils peuvent être de réels obstacles à l'aboutissement d'un projet.

Il s'agira donc premièrement de me pencher sur les logiques d'acteurs et les différents enjeux qui en découlent et qui sont quelques fois néfastes à la GCRN, en me focalisant d'abord sur la communauté et la question de son homogénéité et les stratégies construites entre acteurs, principalement économique. Puis je finirai par me pencher sur l'instabilité partenariale des décideurs à travers le programme de GCRN. Il s'agira notamment d'étudier le partenariat de l'organisation avec ses financeurs qui nous verrons dégage une certaine instabilité, puis je me concentrerai la décentralisation inaboutie qui concerne la zone d'intervention et le cadre juridique instable qui nous verrons freine en partie la mise en œuvre du programme de GCRN et son fonctionnement.

## 2.1. Les « préférences collectives » au-dessus de l'intérêt général.

Qu'appelle-t-on un acteur ? Pour Crozier, un acteur peut se caractériser par un individu, groupe d'individu, ou organisation. L'acteur est un acteur stratégique qui agit au sein d'une communauté et alimente donc la dynamique territoriale. Selon Crozier et Friedberg, « *les territoires sont construits par les actions et les projets des acteurs* ». (Crozier, Friedberg, 1977)

En effet, tout programme se heurte à la complexité de la zone d'intervention, au travers de logiques sociales déjà bien établies, et que négligent bon nombre d'opérateurs du développement. A travers ces logiques sociales, ce sont les jeux d'acteurs qui dégagent toute leur importance, particulièrement en ce qui concerne la gestion communautaire dans la Vallée du Sitatunga. Nous verrons ici que c'est manifestement un des premiers facteurs qui explique la difficulté à définir des objectifs opérationnels, au départ toutefois. (Ruault, Lemery, 2008, p.95)

CREDI-ONG étant impliqué dans la gestion d'un territoire de plus de 70000 ha, un territoire qui regroupent des logiques d'acteurs d'un immense complexe, la mise en œuvre d'un programme de GCRN s'avère délicat. Dans cette partie, il s'agira tout d'abord de se focaliser sur l'hétérogénéité l'arène communautaire, difficile à manœuvrer au sein de la gestion communautaire. L'hétérogénéité se traduit notamment par des stratégies différentes et des rapports de pouvoir au sein de la communauté qui déstabilise la collaboration au sein du programme. Je terminerai par étudier la stratégie économique omniprésente des acteurs sur le territoire de la Vallée du Sitatunga.

### 2.1.1. Une communauté loin d'être homogène.

Nous nous sommes précédemment focaliser sur la notion de communauté à travers ce mémoire de recherche, et s'il y a bien une chose qu'il faut retenir, c'est que les communautés ne se construisent nullement sur ensemble homogène d'actes (Schulte-Tenckhoff, 1985). Bien que les communautés partagent des valeurs communes en leur sein, nous avons que les individus qui composent cette communauté agissent selon leurs intérêts, économiques le plus souvent au vu du



contexte actuel, et mettent en place des stratégies sur la scène locale qui transforment « l'arène » et la GCRN.

Lors de mes premiers jours de travail au sein de l'organisation, j'entendais souvent les cris d'un homme, qui se baladait dans le village de Kpotomey. *« La première fois j'ai demandé à Damien qui était cet homme. Il m'a dit que c'était « Python ». « Python » était le surnom qu'on donnait à un homme qui se baladait ivre, presque tous les jours dans le village. J'ai alors demandé à Damien ce qui lui était arrivé. Il m'a alors dit que « Python » avait vendu des parcelles de la forêt sacré du village qui lui appartenaient, et que depuis ce jour il avait sombré dans l'alcoolisme. Python avait fait ainsi le choix de mettre en péril la forêt sacré du village qu'il avait vendu à des personnes. Ces derniers ont coupé les arbres de la forêt pour commencer à y cultiver les terres. »* (Journal de terrain, 22/08/2018)

Mais CREDI-ONG a racheté ces terres afin de protéger les parcelles de la forêt sacré restante. Depuis, CREDI-ONG collabore avec le Roi de Kpotomey afin de protéger cette forêt sacré. Ce fait illustre l'individualité grandissante des villageois et qui reste à l'affût de la moindre opportunité de générer des revenus. Vinagbé, qui a réalisé une étude sociologique au village de Kpotomey met en exergue que *« aux dires de la majorité des personnes rencontrées dans le village, la solidarité est quasi inexistante dans le village. Les habitants sont très individualistes et toujours en attente d'un secours extérieur. Il n'existe aucun regroupement dans le village et toutes les tentatives en ce sens sont demeurées vaines. La boisson est devenue une sorte d'exutoire ou d'échappatoire aux soucis quotidiens. Les villageois semblent avoir une piètre opinion les uns des autres. Ils se décrivent mutuellement comme des menteurs, des hypocrites, des envieux, prêts à se nuire les uns aux autres. Certains préfèrent se tenir à l'écart pour éviter tout problème. »* (Vinagbé, 2009, p.9) Il ajoute que *« dans un contexte de pauvreté, les problèmes personnels de chacun, les maladies et les décès qui surviennent, empêchent les membres de se consacrer comme il se doit aux activités »,* lorsqu'il s'agit de se regrouper entre villageois.(ibid.)

La direction déplore aussi le manque de femme dans les instances de gouvernance du PNCVS. Le projet a du mal à inclure les femmes dans les activités réalisées car le contexte social est marqué par une position sociale figée de la femme au sein de la société ou la femme participe très peu au prise de décision à travers la gestion des ressources dans le PNCVS et en général. C'est un frein

évident à l'aboutissement du projet qui voit sa gestion participative mise à mal par le retrait évident des femmes au travers de la GCRN.

Damien m'a aussi confié que l'organisation sentait un manque de reconnaissance au niveau de la localité. Beaucoup de villageois ne connaissent même pas l'initiative et n'ont jamais entendu parler. Pour le directeur technique, les villageois ne s'intéressent guère au programme de GCRN et à la gestion durable des RN. Il me confie que de toute façon il est difficile de dire à un chasseur d'arrêter de chasser ou à un pêcheur d'arrêter de pêcher. Vinagbé ajoute que *« pour ce qui est du projet de création d'une aire communautaire protégée, les personnes rencontrées l'ignorent en général y compris les membres du comité villageois. Ils ne sont pas au courant ou ne s'y intéressent pas vraiment. Ils ont du mal à définir le rôle que le village pourrait y jouer. »* (Vinagbé, 2009, p.8)

Les différents acteurs n'auront de toutes façons pas les mêmes point vue selon le problème. Les auteurs avancent qu'il n'existe pas « un » problème en particulier mais « des » problèmes formulés par plusieurs individus avec un certain point de vue. *« Face à un même état des choses, une rivière dont l'eau est polluée, par exemple, des agriculteurs, des pêcheurs, un maire ou un agent chargé de faire respecter la réglementation ne formuleront pas les mêmes problèmes » Un maire se demande comment continuer d'approvisionner ses concitoyens en eau potable, un agriculteur s'inquiète « parce qu'on risque des pénalités si l'on ne met pas aux normes ses bâtiments » ou se plaint de « conditions d'élevage de plus en plus contraignantes ». (Ruault, Lemery, 2009)*

Les populations locales peuvent aussi très vite se méfier des programmes de développement. La direction m'a confié que certains de leurs interlocuteurs villageois lors de leur arrivé dans le village, avaient affirmé que Damien, pare qu'il est « blanc » était venu ici pour faire de l'argent.

Il est donc évident que la négociation entre différentes partie prenantes dans la gestion concertée des ressources n'est pas toujours évidente, en raison des intérêts souvent pas très convergents de chacun. On doit donc porter attention à la façon dont le dispositif est mis en œuvre.(Ruault, Lemery, 2009) Je me pencherai notamment dans ma troisième partie sur la façon dont l'organisation doit se positionner vis-à-vis de ces logiques d'acteurs à travers l'analyse stratégique des logiques sociales et des acteurs particulièrement.

### 2.1.2. Une stratégie économique omniprésente.

Il m'est souvent arrivé, durant mon stage à négocier toutes sortes de choses pour de l'argent. *« Une fois même, alors que je roulais à moto, je me suis fait stoppé par un agent de police local. Il s'est tout de suite mis en travers de mon chemin car, selon lui je n'avais pas le droit de rouler sur la route qui était apparemment réservée aux voitures. Il m'a signifié que je devais rouler sur la voie des motos, raison pour laquelle il m'a tout de suite pris mes clés et m'a sagement dit de descendre de la moto. Cet agent de police qui était placé sur un rond-point, m'a ensuite très vite tourné le dos pour retourner à ses occupations en me laissant là, debout sans rien m'expliquer de la procédure que nous devons suivre pour régler la situation. J'ai patienté, debout à quelques mètres de lui, en espérant qu'il vienne vers moi pour qu'on puisse s'expliquer. Mais rien de tout ça. J'avais tout simplement l'impression que je n'existais plus, que j'étais invisible à son égard. J'ai alors pris l'initiative d'aller vers lui et de lui demander ce qu'il voulait qu'on fasse pour régler la situation. Cet agent n'a pas lâché un seul mot, jusqu'à ce que je lui dise qu'on pouvait s'arranger, et que je pouvais éventuellement lui donner un peu d'argent si il me laisser repartir avec la moto. Il s'est retourné et m'a lancé « Tu as combien ? ». Je lui ai alors dit que j'avais 5000 francs CFA, l'équivalent de 8 euros environ. Il m'a tout de suite dit d'attendre un instant, le temps qu'il aille discuter avec son collègue qui se trouvait dans la voiture de patrouille à quelques mètres de nous. Puis, il m'a fait signe de venir vers la voiture et m'a tendu la main, me faisant signe de déposer mon argent dans sa main, tout cela sans qu'il prononce un seul mot. Je lui ai alors donné l'argent et il me remit les clés de la moto ». (Journal de terrain, 23/10/2018)*

Ce genre de situation met en évidence un rapport à l'argent particulier et Damien, le directeur technique m'a aussi fait part de quelques situations comme celle-ci qu'il a lui-même vécu à maintes reprises. Il m'a en effet raconté la fois où lui et le directeur exécutif de CREDI étaient allés à la rencontre d'un acteur politique béninois pour discuter d'un éventuel partenariat avec l'organisation. Cet homme politique leur a clairement signifié que si ils voulaient quelque chose il avait un numéro

« mobile money »<sup>11</sup> sur lequel tous deux pouvaient lui envoyer de l'argent, et qu'à partir de là ils pourraient discuter de quelque chose.

Il existe un enjeu majeur, à travers la dimension économique de la gestion communautaire. La gestion durable des ressources naturelles impose forcément des contraintes économiques. La gestion communautaire sera considérée par la population locale seulement si elle permet de bénéficier d'activités génératrices de revenus au sein même de cette gestion. Ainsi les projets de conservation cherchent toujours à relier gestion durable des ressources et développement économique. Dans un contexte économique précaire, les acteurs dépendent fortement des ressources naturelles à dispositions. Ainsi la population locale se retrouvent à refuser la gestion communautaire si elle ne permet pas une contrepartie économique rapide. Ainsi les activités génératrices de revenus sont une des principales préoccupations des acteurs de la gestion durable des ressources naturelles.

En ce qui concerne les chasseurs CREDI avance qu'« *ils avoisinent le millier de personnes sur les 3 communes et constituent le premier groupe cible du présent projet à cause de la menace qu'ils constituent pour les valeurs de l'aire protégée. Ils sont avant tout des agriculteurs, pêcheurs, commerçants ou conducteurs de taxi-moto et ne vivent plus exclusivement de la chasse. La chasse est pour eux selon les cas une source de protéine animale et/ou de revenus complémentaires ou encore un loisir. Aux yeux de la législation sur la chasse, ils sont pour la quasi-totalité des braconniers exerçant leur activité sans permis de chasse, de port d'arme et sans connaissance des textes régissant leur activité.* » (CREDI-ONG, Rapport d'évaluation 2017)

La non appropriation du projet par la population est un fait réel dans le milieu du développement, encore plus quand le programme n'est pas du tout considéré comme une priorité chez les populations qui non seulement se méfient des programmes de développement mais sont plus préoccupés par leur situation personnelle, économique et compte sur le projet seulement si il permet des retombées en termes d'amélioration de revenus économiques et des bases de subsistance. (Abungu, 2016, p.11)

---

<sup>11</sup> Le « mobile money » est un numéro de téléphone vers lequel il est possible de transférer de l'argent via une agence de transfert d'argent. Cette pratique est très répandue sur le territoire au vu du nombre important d'agences installées.

Vinagbé dans un article met en évidence la stratégie économique de la communauté de la Vallée en avançant que des individus lui ont affirmé que « *la conservation est un concept nouveau et est surtout le fait des blancs et des intellectuels. Les villageois sont à l'affût de tout ce qui pourrait procurer le moindre revenu du fait de leur état de pauvreté. Ils n'ont pas le temps de se préoccuper de la sauvegarde des espèces.* » (Vinagbé, 2009, p.8)

Les intérêts économiques sont aussi très présents dans le secteur privé, et notamment dans les grosses sociétés implantés sur le territoire de la Vallée notamment. C'est le cas d'EBOMAF que j'ai déjà présenté un peu plus haut, qui est chargé de l'aménagement routier et qui ne voulait pas entendre les revendications de CREDI-ONG. La direction a eu du mal à entamer un dialogue avec la société à propos de son projet d'aménagement routier et qui concerne la Vallée du Sitatunga. Après avoir insisté à maintes reprises, la direction a pu entamer un dialogue avec la société, mais cela ne va pas évidemment pas plus loin.

C'est la même chose avec le groupe Veto Services implanté à Zinvié, avec lequel la direction n'a jamais pu adressé un seul mot, la société ne voulant répondre à aucun appel de CREDI-ONG selon eux.

CREDI-ONG exerce donc ses activités dans un espace où la communauté est loin d'être vraiment réceptive au programme de GCRN. La population se préoccupant évidemment plus de leur situation de pauvreté dont elle veut s'extirper le plus rapidement. Les intérêts économiques sont les plus importants au sein d'un territoire à travers la dimension environnementale ne fait pas partie des représentations de la communauté qui se transformées depuis de nombreuses années. Borrini-Feyerabend évoque dans un article que par le passé, ce sont les communautés locales qui étaient eux-mêmes les décideurs de leur gestion des ressources naturelles. « *La majeure partie des communautés humaines se sont créées en tant qu'unités sociales autour de leurs liens avec certaines « unités de ressources naturelles » tels que l'eau d'un bassin versant, les coquillages d'une baie ou un troupeau d'herbivores sur son terroir de parcours.* » (Borrini-Fereyabend, 2009, p.306) Aujourd'hui la population se désintéresse de la conservation de la nature et font de leur priorité des activités génératrices de revenus qui n'ont évidemment aucun lien avec la conservation de la nature. La stratégie économique est omniprésente dans la communauté, et notamment chez les plus grands opérateurs économiques du territoire avec lesquels CREDI-ONG a du mal à dialoguer. La

collaboration est donc mise en péril par l'hétérogénéité des acteurs à travers leurs stratégies ou leur désintéressement de la cause environnementale sur le territoire de la Vallée du Sitatunga.

## **2.2. Une instabilité partenariale des décideurs de la GCRN.**

Une autre difficulté qui se dresse à la GCRN dans la Vallée du Sitatunga est celle des relations partenariales entre les décideurs, plus précisément celles entre l'organisation et les financeurs du programme et celles des partenaires territoriaux avec qui CREDI-ONG met en œuvre le programme de GCRN. Nous allons d'abord nous focaliser sur le partenariat de l'organisation avec les financeurs du programme. Nous verrons que ce partenariat n'est pas gage de stabilité et qu'il empêche l'organisation dans une certaine mesure de mettre en œuvre son programme dans sa totalité. De plus ces deux derniers ont souvent du mal à s'entendre sur les contours des activités du projet, ce qui ajoute une difficulté en plus dans l'élaboration du programme, et entrave la marge de manœuvre de CREDI-ONG vis-à-vis de sa zone d'intervention. D'une autre part, il s'agira de se focaliser sur la décentralisation opérée qui présente des insuffisances en terme de transfert de responsabilité au niveau de la zone d'intervention, ce qui entraîne des problèmes de collaboration avec les collectivités. Pour finir je me pencherai sur la difficulté d'un cadre juridique instable en ce qui concerne l'utilisation des RN, ce qui freine encore un peu plus la mise en route de cette GCRN.

### **2.2.1. La GCRN face à l'instabilité des financeurs du programme.**

La stabilité du partenariat entre l'organisation qui met en place le projet et le bailleur est essentielle dans la mise en place du projet et sa durabilité, d'autant plus quand il s'agit d'une gestion communautaire des RN. CREDI-ONG compte actuellement plusieurs financeurs, dont deux principaux, Pain pour le Monde (PPLM) et le Fond Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) qui tous les deux accompagnent l'organisation dans son projet de GCRN depuis plus de 5

ans. Mais ce partenariat s'avère être fragile, particulièrement sur le plan financier et sur la plan de la durée du financement du projet.

L'organisation avance que « *L'autre facteur explicatif qui a contribué au retard dans la planification de certaines activités, c'est le retard accusé dans la mobilisation de la cagnotte financière nécessaire à l'implémentation des activités du projet. En effet, non seulement les virements du partenaire principal sont parvenus avec un certain retard mais en plus, la mobilisation du cofinancement n'a été effective qu'au cours du 4ème trimestre de l'exercice 2017. Ceci a fortement perturbé de façon générale la mise en oeuvre du projet.* » ( *Rapport définitif de l'évaluation externe du projet GECODER<sup>12</sup>, CREDI-ONG,2017*)

La direction ne m'a clairement pas caché que toute l'équipe était sous pression permanente car chaque année, ils « *s'attendent tous au pire* », en ce qui concerne le renouvellement du financement de la GCRN. PPLM par exemple, est sur le point de se désengager du projet de GCRN de CREDI-ONG. Damien, m'a fait part de cela à la fin de l'année 2018, avant dernière année de financement du projet par PPLM. La déception a été grande parmi toute l'équipe, mais « *c'est le jeu* » déclare Damien. Le milieu du développement est un milieu instable qui ne permet pas toujours d'assurer la mise en place d'une programme dans sa totalité. Willem Elbers, dans un article avance notamment que « *les relations entre les organismes donateurs et les ONGS sont caractérisées par une dépendance aux ressources, ce qui se traduit souvent par des asymétries de pouvoir. Dans le cadre de leurs conditions de financement, les bailleurs de fonds sont connus pour exercer une influence sur la préparation et la mise en œuvre des projets des ONGS , pour imposer des conditions en matière de contrôle, de notification et d'évaluation et pour affecter les financements à des activités bien précises* ». (Elbers, 2011, p.743) Les relations entre bailleurs et les ONGS se traduirait par la domination du premier sur le second, et illustrerait les faibles moyens des organisations à mettre en avant leurs préférences vis-à-vis des bailleurs qui leur imposent toujours leurs exigences.

Lors de nos montages de projets, nous avons répondu à plusieurs appels à projet. Dans ces appels projets, il existe des termes de références, lesquels l'organisation doit prendre en compte afin de pouvoir accéder au financement. Dès le départ les projets proposés par CREDI-ONG sont orientés vis-à-vis des exigences du financeurs, qui pourra obtenir le financement seulement si le bailleur

---

<sup>12</sup> Gestion Communautaire des Ressources Naturelles.

trouve le programme de CREDI « pertinent » par rapport à ses termes de référence, particulièrement lorsqu'il de répondre à un appel à projet. La position du bailleur ici met en exergue encore une fois la soumission des organisations locales aux bailleurs extérieurs.

La pression engagée à travers le montage de projet peut aussi amener l'organisation à perdre leur lien avec la communauté et l'objectif de base de la GCRN. La façon dont se structure la gestion de projet dénature en quelque sorte les relations entre l'organisation et les communautés visées. (Wallace,2006). Par exemple, un des principaux bailleurs de CREDI-ONG, Le Fond Français pour l'Environnement Mondial, réclame en permanence des documents justificatifs des activités réalisées par CREDI-ONG pour pouvoir accéder aux financements prévus à travers le projet. Cela met davantage de pression à l'organisation, qui est obligée de se précipiter en quelques sortes vis-à-vis des activités prévues ou en cours de réalisation. L'organisation peut ainsi perdre de vue l'objectif visé et sous la pression agir qu'en fonction des exigences du bailleur.

Au-delà du financement et de la durée du projet, il existe une discordance entre les financeurs du programme et les opérateurs du projet sur le terrain. En effet CREDI-ONG ne peut pas étaler toute sa vision de la GCRN dans son cadre logique proposé au bailleur. En effet lors de la conception du projet il arrive souvent que plus de la moitié des activités proposées par CREDI-ONG soit recalées par le financeur, de même que la demande de financement qui la plupart du temps est toujours revue à la baisse par le bailleur. Il existe déjà donc un certain nombre de désaccords quand à la mise en place du programme sur le terrain entre l'opérateur et le financeur de la GCRN. Olivier de Sardan a avancé lui-même que tous les opérateurs ne sont pas impliqués de la même façon dans les projets de développements, et tous n'ont pas la même approche de la dimension sociale et culturelle (Olivier de Sardan,2001) , ce qui pose problème dans l'élaboration du projet en lui-même et la conception même de la GCRN qui se retrouve entre des décideurs qui ne sont pas tout à fait d'accord sur ce à quoi cette gestion doit prétendre et comment elle doit se réaliser. Elbers encore lui met en évidence que *« nombreuses sont les études qui révèlent que les qualités que les ONGS amènent dans la relation, comme les connaissances locales, les liens avec la communauté locale, la capacité de mise en œuvre et la compréhension culturelle, n'ont pas le même poids, lors des négociations, que les fonds apportés par les bailleurs de fonds. Les organismes de financement sont en outre connus pour définir leurs politiques en ne faisant que peu intervenir leurs « partenaires » du Sud »*. (Elbers, 2011, p.745) Elbers accorde même aux ONG le rôle de *« sous-traitants »* vis-à-vis de leurs bailleurs, et sont soumis aux politiques de ces derniers.



La conception de projet au sein de CREDI-ONG se réalise souvent dans une ambiance très sereine, souvent excitante à l'idée de concevoir un nouveau projet, mais encore faut-il qu'il corresponde aux exigences du bailleur. Souvent, les bailleurs font partie d'un réseau de financement à travers lequel ils s'investissent dans plusieurs pays, et financent plusieurs programmes. PPLM par exemple, finance de nombreux projets en Afrique de l'Ouest (Rapport d'activités, CREDI-ONG, 2017). Il ne finance donc pas éternellement les mêmes projets. Le projet de GCRN dans le PNCVS est en position d'être laissé à la fin de l'année 2019 par Pain Pour Le Monde et il faudra maintenant trouver d'autres financeurs afin de maintenir le programme de GCRN.

Le projet de GCRN est une initiative vaste qui demande beaucoup de temps et de ressources. Il est donc essentiel pour ce type de programme à long terme, d'acquérir une certaine stabilité. Nous explorerons quelques pistes de réflexion dans ma troisième partie afin de mettre en exergue des possibles alternatives et solutions qui tendent vers l'amélioration en terme de partenariat avec les financeurs et à travers une meilleure autonomie de l'organisation, qui se révèle, nous le verrons, essentielle.

### **2.2.2. Une décentralisation inaboutie et un cadre juridique instable.**

La processus de décentralisation en Afrique de l'Ouest est plus particulièrement au Bénin s'est vraiment engagé dans les années 1990. Il apparait dans la constitution du Bénin du 11 décembre 1990 à travers notamment l'article 153. C'est à ce moment que les collectivités territoriales acquièrent le principe de la libre administration par le biais des élus locaux. Un des objectifs est d'aboutir à l'implication de la population dans les affaires publiques et ainsi contribuer au développement de l'ensemble du territoire, de chaque localité. (PNUD,2001, p.38) « *La décentralisation est généralement comprise comme le transfert de certaines prérogatives des États nationaux vers les collectivités territoriales. Même si ce processus n'est pas habituellement considéré comme relevant de la gestion concertée, la décentralisation implique pourtant un certain niveau de coopération et de clarification des rôles et responsabilités entre l'État et les collectivités locales.* » (Méral, Castellanet, Lapeyre, p.11)

Cependant nous allons comprendre, que le processus de décentralisation au Bénin et particulièrement dans la zone d'intervention de CREDI-ONG est très fragile et qu'il ne permet pas de s'inscrire dans un réel transfert de responsabilités au niveau de la localité concernée par le programme de GCRN. La coopération entre les acteurs, et notamment les organes de gouvernances du PNCVS est loin d'être aboutie.

Après avoir étudié le Plan de développement communal de la commune d'Abomey-Calavi, dont fait partie Zinvié et CREDI, La vision de développement pour l'année 2025 se traduit par « *Abomey-Calavi est une commune unie, bien gouvernée, à économie compétitive, où la sécurité, le bien-être social et la gestion durable de l'environnement sont assurés et les atouts artisanaux et touristiques valorisés* ». Le Plan de développement communal est le fruit d'une collaboration entre plusieurs parties prenantes laquelle, premier constat à la lecture du PDC, la communauté à la base ne figure sous aucune forme, ni par des chefs de village, ni par aucun représentants. Il est avancé dans le PDC rédigé en 2017 que les participants ne sont autres que les élus, la diaspora, les associations actives dans la commune d'Abomey-Calavi ainsi que celui des partenaires techniques, des Organisations gouvernementales, des services techniques déconcentrés de l'Etat. (PDC, Marie d'Abomey-Calavi, 2017)

Hounmenou, Béninois, Docteur en sciences économiques avance qu'il n'est pas mentionné dans le cadre de la décentralisation au Benin une loi qui fait part de l'implication directe de la population dans les plans de développement communaux. Il avance qu'il n'y ait pas de mention qui « *concerne la participation directe des populations à la base au processus de planification du développement local. Toutefois, elle prévoit en son article 131, que le conseil d'arrondissement fait des propositions relatives au développement et à la bonne administration de l'arrondissement. En ce qui concerne le conseil villageois, le texte ne lui accorde explicitement que le pouvoir d'émettre des avis sur les affaires pour lesquelles, il est requis par le conseil d'arrondissement et de faire des propositions relatives à la bonne administration du village ou du quartier de ville.*» (Hounmenou, 2003, p.9)

De plus, le plan de développement communal de la mairie d'Abomey-Calavi ne prend pas en compte les transformations engendrées notamment par les différents aménagements, en l'occurrence les plans d'urbanisation dans la zone de la Vallée du Sitatunga. La direction de CREDI-ONG avance notamment que « *Une autre menace est l'urbanisation non contrôlée du*

*territoire du PNCVS sous la tutelle de la commune d'Abomey-Calavi augmentant les risques de pollutions, de destruction et de fragmentation des habitats. Les plans de Développement Communaux (PDC) et les Schémas Directeurs d'Aménagement qui sont des documents de politique et de stratégies existent au sein des communes partenaires mais malheureusement ils ne prennent pas encore en compte la planification territoriale prévue dans le cadre du Plan d'aménagement de la Vallée du Sitatunga. » (Rapport définitif d'évaluation externe GECODER, CREDI-ONG, 2007)*

Il est évident qu'il y ait un problème de gouvernance dans la gestion des ressources naturelles. Les initiatives prises par les acteurs de développement du territoire ne prennent pas forcément en compte les positions de tous les acteurs, et quelques fois viennent directement à l'encontre des intérêts de ces acteurs. C'est ici même que l'Etat doit réagir et doit être l'arbitre des différentes interactions entre les acteurs concernés. (Méral, Castellanet, Lapeyre, 2008) Quand il s'agit de se pencher sur les faits réels, la collaboration de CREDI-ONG avec les collectivités a encore du mal à se construire. En témoigne le fait que Damien, le directeur technique n'a jamais pu avoir un échange direct avec le maire de Zinvié qui ne répond à aucun des appels de l'organisation.

A travers le processus de décentralisation, il est important de souligner que les élections aussi perturbent grandement le fonctionnement des organes de gouvernance à travers le programme de GCRN. En effet les élections, qu'elles soient locales, communales ou présidentielles entraîne à chaque élection un renouvellement important des membres des organes de gouvernance de près de soixante pourcent rapporte CREDI-ONG. « *Cela nous contraint aujourd'hui à reprendre, à zéro ou presque, le processus de sensibilisation, d'information et de renforcement de capacités de ces derniers. Cette situation influence un tant soit peu le bon fonctionnement du dispositif actuel de gestion communautaire des ressources naturelles du PNCVS* ». ( Damien, CREDI-ONG, 2018)

La direction technique m'a aussi fait part du faible niveau scolaire des élus locaux et communaux travaillant sur le territoire de la Vallée du Sitatunga, et met en évidence que cela peut être un frein à la compréhension de « *certain mécanismes écologiques ou des textes de lois* » ( Damien, Zinvié, 2018). Il ajoute que « *la Vallée du Sitatunga n'est même pas intégrée dans la les différents documents communaux des communs présente sur le territoire du parc* » (*ibid*).

La Vallée du Sitatunga comptant plusieurs communes il aussi compliqué d'établir un plan d'action commun, avec les divergences politiques existantes entre les élus locaux et communaux de la Vallée du Sitatunga. « *La décentralisation porte aussi en elle-même des risques de mise en place*

*de nouvelles réglementations exclusives, de perturbation de l'équilibre actuel (Lavigne-Delville, 2001).*

Le cadre juridique instable fait aussi défaut à la gestion concertée des RN. En effet les communautés locales ignorent ou n'ont pas accès aux textes de lois visant la l'utilisation des ressources naturelles. CREDI-ONG, à travers ses activités de sensibilisation environnementale, forment des individus sur les nouveaux textes de lois dans le cadre visant l'amélioration de la gouvernance des ressources naturelles dans la vallée du Sitatunga. La direction technique m'a en effet fait part de la difficulté face à laquelle ils se trouvent par rapport aux réglementations concernant les RN. Selon Damien, la population a du mal à s'approprier les lois visant la protection de la nature ou l'utilisation rationnelle des ressources. « *Vas dire à un chasseur d'arrêter de pêcher! où vas dire à un pêcheur d'arrêter de pêcher ! C'est impossible, il a fait toute sa vie! tout le monde fait ça! Ils se nourrissent de ça, ils en ont besoin !* » (Damien, Zinvié, 2018)

Dans le rapport d'évaluation 2017 CREDI insiste même sur le fait que c'est aussi « *la majorité des élus locaux ne connaissent pas ou très faiblement les textes et réglementation nationales en matière de gestion des ressources naturelles et par conséquent n'interviennent pas ou très peu pour la mise en œuvre de ces directives* ». ( CREDI-ONG, Rapport d'évaluation 2017)

Clarisse, animatrice communautaire a aussi pointé du doigt « *les failles et insuffisances dans le dispositif actuel de gestion des ressources naturelle et de conservation des espèces rendant pénibles les actions de CREDI-ONG sur le terrain avec les communautés locales.* » Car, pour celles-ci, « *c'est CREDI-ONG qui veut les empêcher de pratiquer la chasse, activité dont en partie ils sont tributaires* ». Elle a attiré l'attention de tous sur le rôle que doivent jouer les élus locaux dans la lutte pour la conservation des espèces et l'efficacité de leur implication à cet effet. Elle affirme que « *L'Etat, les autorités font déjà beaucoup, mais pas assez et si nos enfants doivent vivre demain, ça va dépendre de nous aujourd'hui* ». (Clarisse, Zinvié, 11/11/2018)

Pour améliorer le cadre juridique concernant l'utilisation des RN, l'organisation propose donc des formations visant non seulement les communautés à la base mais aussi les autorités locales qui eux-mêmes ne connaissent pas les lois visant la protection de la nature en République du Bénin. Les lois qui fixent les modalités de conservation, de développement et de gestion durable de la faune et des habitats naturels sont méconnues de la plupart des agents locaux. En Novembre 2018 CREDI a organisé notamment un atelier de formation des élus locaux sur les textes lois visant la

conservation des RN. Plusieurs élus locaux étaient donc présents à l'atelier, tels que plusieurs maires des communes avoisinantes, des rois de villages, des chefs d'arrondissement, des agents de l'autorité locale, des responsables d'associations, ainsi que des forestiers. L'objectif de cet atelier était donc de renforcer les capacités des autorités locales sur la connaissance et l'application des lois relatives à la gestion durable des ressources naturelles et mettre en place une feuille de route pour la création d'un cadre intercommunal de gestion des RN au sein du PNCVS. La présence de ces individus prouve que les initiatives de CREDI-ONG sont loin de passer inaperçues. Je reviendrai d'ailleurs dans ma troisième partie sur les possibilités, les pistes à explorer dans le cadre notamment de l'amélioration de la coopération des acteurs de la GCRN au sein du Parc Naturel de la Vallée du Sitatunga.

Pour revenir sur la décentralisation, il faut aussi prendre en compte que son processus est encore tout récent et qu'il est tout à fait compréhensible qu'il puisse exister des lacunes et des difficultés à travers son fonctionnement. Il faut dès lors réfléchir à la façon dont les acteurs du développement, en particulier CREDI-ONG et la structure étatique peuvent améliorer cette décentralisation. Il sera question dans ma troisième partie de revenir sur l'importance du rôle de l'Etat dans la GCRN, et d'amener quelques possibles pistes de réflexion à ce sujet, notamment à travers des activités qui appuient davantage la responsabilisation des partenaires territoriaux, y compris les acteurs étatiques compte tenu des difficultés rencontrées par CREDI-ONG à travers ses relations avec les autorités et les collectivités. En ce qui concerne le cadre juridique instable, il apparaît comme un obstacle de plus dans la mise en place du programme, et ne facilite pas la collaboration en vue du programme de GCRN. La décentralisation inaboutie et le cadre juridique instable dans la Vallée du sitatunga méritent tous deux réflexion, ce dont il s'agira dans ma troisième partie.

### **3. Quelles pistes de réflexion pour améliorer la collaboration des acteurs dans la gestion communautaire ?**

Dans mes deux premières parties, s'il s'agissait de mettre en exergue les discours autour de la GCRN ainsi que ses limites, je voudrais maintenant me pencher dans ma dernière partie sur la façon dont la GCRN pourrait s'améliorer à travers une restructuration de l'organisation mais surtout à travers la façon d'aborder les communautés et le contexte d'intervention. Nous savons à quel point les sociétés rurales sujettes aux interventions de ce genre sont complexes, et qu'il est nécessaire de bien comprendre et bien analyser le contexte socio-politique avant toute intervention. Si le projet de GCRN dans la Vallée du Sitatunga engage un changement social, un changement de pratiques autour de l'utilisation des ressources naturelles, il est primordial de prendre en compte les positions et les logiques d'acteurs présentes au préalable. Si la Vallée du Sitatunga est en perpétuelle mutation, il devient aussi nécessaire de préserver un certain équilibre au sein des communautés. Je rejoins Karsenty qui avance que *« l'idée qu'il suffirait de transférer localement les responsabilités de la gestion sans se soucier des représentations prévalant, des dynamiques sociales et des processus d'apprentissage collectifs, pour renouer avec des « pratiques durables » sonne comme une aporie dans les régions de forêt dense humide. Ce qui ne signifie absolument pas que de tels transferts tourneront forcément à l'échec, et de nombreux exemples de succès sont discutés dans la littérature...Mais il faut simplement se souvenir que les sociétés ont des trajectoires historiques singulières, en interaction avec leur environnement naturel et social, et qu'elles se traduisent par des contextes locaux « d'économie politique » qu'un usage abusif du concept de « communauté » escamote trop facilement. »* (Karsenty, 1996, p-283)

Il s'agit ici donc d'approfondir quelques pistes de réflexion afin d'améliorer la mise en place de cette GCRN, autour notamment d'une restructuration de l'organisation qui nous l'avons vu émet un certain nombre de difficultés dans la mise en pratiques de ses idées et qui dépend trop fortement de ses bailleurs. De plus l'Etat nous l'avons compris, joue un rôle essentiel dans cette GCRN. Il s'agit donc d'étudier la façon dont l'Etat pourrait acquérir un rôle plus important et plus stable dans cette GCRN à travers la responsabilisation des partenaires territoriaux. Pour finir, il s'agira d'analyser la façon dont l'organisation peut mieux comprendre et aborder l'hétérogénéité des

communautés dans la GCRN. Pour cela je propose d'étudier deux pistes, celle de la valorisation des valeurs locales dans la GCRN, et pour terminer, l'analyse stratégique des acteurs et des logiques sociales dans la Vallée du Sitatunga.

### **3.1. Renforcer l'ancrage de l'organisation sur la zone d'intervention.**

CREDI-ONG ne cache pas le fait que l'organisation connaît de grandes difficultés dans la mise en place de son programme de GCRN au sein de l'aire protégée, et déplore surtout seulement un manque d'autonomie mais aussi un manque de mobilisation d'acteurs clé de la gestion des ressources naturelles. Précédemment, dans ma deuxième partie, la structure étatique a été pointé du doigt du fait de son manque d'implication dans le programme malgré le déploiement de plan de développement communal allant dans le sens du programme de GCRN. Malgré la décentralisation, l'Etat a encore du mal à stabiliser et fortifier son rôle au sein des organes de décision du PNCVS. Cependant, certaines solutions sont à explorer et à proposer, ce que je vais étudier dans cette dernière partie. Il s'agira tout d'abord de me pencher sur l'autonomie financière et la liberté d'action de l'organisation qu'il devient essentiel d'acquérir afin d'assurer la mise en place du programme et permettre dans une certaine mesure son adaptabilité aux communautés concernées.

#### **3.1.1. Accroître l'autonomie financière et la liberté d'action de l'organisation.**

Au mois de Décembre 2018, CREDI-ONG s'est lancé dans la rédaction d'un plan stratégique sur cinq ans. Ce fut la première fois que l'organisation mettait en place un plan stratégique, qui selon Damien, le directeur technique, est primordial « *si nous voulons établir un plan d'action sérieux pour les cinq prochaines années. Toutes les grandes organisations ont des plans stratégiques établis...Nous devons aussi en avoir un si nous voulons que l'organisation grandisse encore et encore !* ». (Damien, Zinvié, 8/12/2018)

Dans le plan stratégique, la direction a clairement mis en avant la nécessité de trouver des solutions d'ici à 5 ans afin de pouvoir être plus dépendant et ainsi se permettre de financer leurs activités au

sein du Parc Naturel de la Vallée du Sitatunga. En effet, comme nous l'avons compris, il est nécessaire qu'une organisation puisse compter sur ses propres ressources pour financer une partie de son programme, car très vite elle peut se retrouver sous la pression de son partenaire financier. Quand l'organisation n'a pas du tout de ressources produites en interne, la rédaction de projet pour acquérir des projets et des financements peut se transformer très vite en parcours du combattant. Pendant mon stage j'ai participé à la rédaction de quatre projets, que nous réalisons le plus souvent à trois, le directeur technique, le responsable du suivi-évaluation et moi-même. Sur les quatre projets conçus, deux ont été validés. La contrainte principale, je l'ai montré précédemment en conception de projet, se trouve dans le fait que le projet n'est pas sûr d'être sélectionné par le bailleurs qui a proposé un financement de projet à plusieurs organisations. CREDI-ONG n'est donc pas seul à prétendre à cette demande de financement. Il est donc important de pouvoir s'appuyer sur des ressources produites en interne si l'organisation veut pouvoir étendre son champ d'action. Willem Elbers met en exergue que « *Dans la mission en œuvre de leur mission, la plupart des ONGS sont tributaires des organismes donateurs pour assurer leur survie. Même si la situation varie d'un pays à l'autre, les possibilités locales de collecter des fonds dans les pays en développement sont souvent limitées ou soumises à des lourdeurs administratives. Très peu d'ONGS peuvent se contenter des cotisations et autres commissions pour assurer leur subsistance* ». (Elbers, 2011, p.744)

Dans le cas de CREDI-ONG, ce sont ses secteurs de production qui peuvent l'aider à développer ses ressources et ainsi devenir un peu plus autonome. Encore faut-il que ceux-là soient opérationnels. En effet, la gestion des différents secteurs entraîne souvent des conflits entre la direction technique et les responsables de chaque secteur. Pascal, le responsable du secteur végétal s'est souvent fait réprimandé par la direction à cause de son manque de communication dans la prise de décision liée au secteur. Pascal a aussi emménagé dans le secteur avec sa femme et ses enfants, ce qui peut clairement augmenter le risque de conflits d'intérêts.

Parmi les secteurs productifs, le secteur piscicole connaît de grandes difficultés à se maintenir, car le secteur a du mal à écouler ses stocks de poissons. Le responsable financier m'a ainsi fait part de sa volonté d'abandonner la pisciculture mais me dit que « *Damien et Martial ne veulent pas laisser le secteur piscicole car il est le symbole de la naissance de l'organisation* ». Quand CREDI-ONG a été créé, ça a été effectivement le premier secteur productif car l'organisation était une entreprise piscicole avant d'être une Organisation Non Gouvernementale.



Le secteur connaît depuis quelques années un déficit en terme de production. Et il semble être un frein au développement de CREDI. Damien, m'a ensuite fait part qu'il voulait changer le secteur piscicole et l'intégrer au secteur touristique en organisant des activités de pêche sportive dans les bassins de poissons existant, pour les visiteurs du Parc. L'organisation pourrait ainsi revoir sa stratégie en terme de production, afin de pouvoir être plus dépendant sur le plan économique.

Je voudrais aussi ici me pencher sur les politiques de développement nationales et internationales et particulièrement sur les Objectifs du Développement Durable qui sont omniprésents. Ils influencent aussi grandement les opérateurs de programme de développement sur le territoire national. Leur intégration dans les projets sont déterminants pour acquérir le financement des bailleurs. Comme mentionné dans bon nombre de documents, Le PDC d'Abomey-Calavi aspire évidemment aux Objectifs du développement durable, comme les projets de CREDI-ONG, à travers lesquels est toujours mentionné la volonté de remplir les objectifs du développement durable. Le directeur technique m'a fait part notamment de la nécessité d'intégrer les objectifs de développement durable pour pouvoir être financé par les bailleurs qui demandent des comptes vis-à-vis de ceux-là. Les objectifs de développement durable, s'ils sont un moyen d'obtenir ou de sécuriser des financement, il ne permet pas aux organisations locales de s'émanciper et de s'inscrire dans un développement local adapté aux pratiques des communautés.

Darell Posey, anthropologue, s'est intéressé notamment à l'exploitation des ressources bio-énergétiques et selon lui il n'existe des politiques gouvernementales inadéquates qui donnent un accès illimité aux ressources locales et qui compromettent la durabilité du matériel. Les politiques libérales sont encore dominantes dans le champ du développement et nous conduisent encore à une marchandisation de la nature pour pouvoir répondre aux « besoins » de l'humanité. La notion de « croissance verte » met encore un peu plus en évidence que les ambiguïtés qui se cachent derrière ce discours. La nature répond aux premiers abords à un besoin économique des pays du Nord. La notion d'économie ne se dissocie alors jamais de celle de la nature.

Pour Cardenas le développement durable présente de nouvelles techniques pour parvenir au même but, avec variables sociales et environnementales. Le Développement durable comporte une vision utilitariste qui se dirige vers une approche intégrée, utilisation rationnelle des ressources naturelles, et une meilleure sensibilisation au public et des différents acteurs concernés par l'utilisation des ressources. Même si le développement durable tente d'insuffler de nouvelles pratiques et se

positionner en tant qu'alternative au développement il s'inscrit toujours dans le même discours. (Cardenas, 2016)

Si l'organisation veut construire un programme adapté aux besoins de la communauté et veut s'inscrire dans une durabilité économique et sociale, il faudrait alors réfléchir à pouvoir se détacher des politiques de développement internationales et de la pression qu'il en ressort. La direction ne cache pas qu'ils travaillent sous la pression permanente des bailleurs et de leurs exigences, non seulement dans la réalisation des activités sur la zone d'intervention, mais aussi à travers les objectifs visés par les agences transnationales.

Afin de pouvoir acquérir une certaine autonomie, il est aussi primordial de pouvoir d'abord évaluer l'impact et les effets du programme de GCRN sur la zone d'intervention. En effet, CREDI-ONG rencontre aussi des difficultés permanentes à évaluer les effets de ses actions sur le milieu naturel et la communauté. « *Les effets et impacts ne sont pas clairement définis ; les indicateurs objectivement vérifiables des objectifs attendus et des résultats ne sont pas précis et donc difficiles à mesurer...* » avance la direction. L'organisation travaille actuellement sur la définition d'un indice d'impact. Il s'agit selon CREDI-ONG, « *d'élaborer un indicateur propre à la Vallée, qui puisse nous aider à évaluer les changements suscités par nos actions. La création de cette Indice aura également pour objet de faciliter la prise de décision, ainsi que la planification des activités à venir* ». (Damien, CREDI-ONG, 2018)

Dans un projet aussi complexe que celui de la GCRN, il est donc important de penser dès le début à définir un indice d'impact afin de pouvoir mesurer les effets de l'intervention de l'organisation sur le territoire donné, de mieux comprendre l'espace d'intervention pour pouvoir savoir quelle position adopté pour la suite du programme. Il serait peut être intéressant de se tourner vers les acteurs même de la GCRN pour trouver un indicateur d'impact. Car si à travers le programme, l'objectif à long terme est de laisser la gestion durable des RN à la communauté, l'indicateur pourrait se caractériser par le nombre d'opportunité créé par les acteurs même de la GCRN sur le territoire. Pour être plus précis, l'indice pourrait se mesurer par le nombre d'initiatives créés par les acteurs même de la GCRN. Il est peut-être intéressant de se pencher sur les capacités des acteurs à agir dans le programme. Crozier et Friedberg avance dans leur ouvrage notamment que « *l'intervention n'a d'impact, et surtout de sens, que si elle s'appuie sur les capacités des acteurs*

*à se saisir des opportunités qu'elle crée et à élargir ainsi la liberté toujours limitée et contingente qui est la leur dans les système dans lesquels ils sont engagés » (Crozier, Friedberg, 1977, p.423)*

Il est donc important aujourd'hui de mettre en place une stratégie à travers laquelle il s'agit de renforcer l'autonomie financière de l'organisation, et renforcer sa liberté d'action et son pouvoir de décision dans le programme de GCRN. Il est capital aujourd'hui d'acquérir une certaine liberté, une marge de manœuvre un peu plus importante afin de concrétiser les nombreux projets et activités prévues à travers la GCRN. Plusieurs auteurs s'accordent à dire que les organisations de développement, les ONGS précisément, doivent être autonome si elle veulent contribuer à l'objectif d'impact de leur programme (Mercer, 2002 ; Bierkart, 1999) et doivent être en mesure de développer la totalité de de leur capacités d'action dans leurs interventions pour qu'elles soient efficaces et s'inscrivent dans la durabilité. (Fowler, 1997 ; Chambers, 1997 ; OECD, 2005). Il est aussi important pour CREDI-ONG de développer ses ressources de bases afin d'attirer du personnel de qualité et à le garder. Le responsable du suivi-évaluation, élément majeur de l'organisation ces 3 dernières années, a notamment quitté CREDI pour un meilleur salaire qu'on lui a proposé ailleurs.

Le financement des projets de développement par les bailleurs extérieurs est aussi une contrainte en terme de durabilité, car elle ne permet pas dans la majorité des cas d'aboutir à un projet durable dans le temps. La majorité des projets sont aujourd'hui financés en moyenne pour trois années, et il est essentiel aujourd'hui de trouver des alternatives pour pouvoir pérenniser tout programme de développement, et en l'occurrence le programme de GCRN dans la Vallée du Sitatunga.

### **3.1.2. Responsabiliser davantage les partenaires territoriaux pour améliorer la gouvernance des RN.**

Pendant l'atelier d'évaluation à mi-parcours du programme « Shared Resources, Joint Solutions »<sup>13</sup> à laquelle j'ai participé au mois de septembre 2018 avec le directeur technique de CREDI-ONG, il a été clairement mis en avant par les organisations présentes lors de l'atelier que l'impact de la structure étatique vis-à-vis de la gestion des RN était top insuffisant pour insuffler

---

<sup>13</sup> Se traduit par « Ressources partagées, Solutions communes ».

un changement considérable, et qu'il fallait trouver les moyens justement afin de mobiliser plus efficacement les structures étatiques de la région<sup>14</sup>. Lors de l'atelier, un accent particulier a été mis sur l'amélioration de la synergie entre les différentes organisations de la société civile afin de disposer de moyens plus conséquents pour appuyer un plaidoyer plus efficace vis-à-vis des acteurs étatiques.

En effet, le soutien de l'Etat est important pour ce qui est de la durabilité, de la pérennité de la gestion communautaire, à travers sa politique environnementale. En ce qui concerne la gestion communautaire, qui demande en effet un temps conséquent pour pouvoir s'installer durablement il est aujourd'hui important que la GCRN devienne une composante à part entière des politiques environnementales de l'Etat, afin de pouvoir engendrer des résultats considérables. (Méral, Castellanet, Lapeyre, 2008)

Plusieurs possibilités restent encore à explorer afin d'améliorer les relations entre l'organisation et la structure étatique, et renforcer ainsi le rôle de celui-ci, ce que je vais tenter de mettre en exergue dans cette partie. Bernard Hounmenou, un béninois docteur en sciences économiques dans un article avance qu'il est nécessaire aujourd'hui « *d'attribuer de nouvelles responsabilités aux collectivités locales et la responsabilisations des populations à la base dans la conduite du processus de développement sur leurs territoires, appellent à de nouveaux modes de collaboration et coordination des acteurs et des interventions au plan local. La recherche des formes de gouvernance locale en fonction des spécificités de chaque milieu, apparaît dès lors comme une nécessité.* » (Hounmenou, 2003, p.12)

CREDI-ONG peut par exemple davantage s'appuyer sur des dispositifs de mobilisation et de concertation de la population locale. CREDI-ONG pourrait mettre en place un dispositif d'auto-évaluation en organisant des groupes de réflexion entre groupes villageois, afin de réfléchir et de discuter de l'intervention de l'organisation sur le territoire, afin de mettre en évidence les points de vue communs ou contradictoires de chacun vis-à-vis du projet, et ensuite fournir des éléments écrits, formulés par les villageois, sur les problèmes rencontrés, la situation actuelle, et leurs aspirations à travers le programme. La rencontre pourrait se faire sur deux ou trois jours, et ou sur plusieurs semaines et pourrait être animée par un individu extérieur au projet pour garder toute neutralité. Cela peut permettre de soulever les interrogations de chacun vis-à-vis du projet et d'en

---

<sup>14</sup> Le programme SRJS regroupe notamment les pays du Ghana, Togo, Burkina-Faso et Bénin.

dégager les besoins et les priorités. De plus, cela peut permettre de transformer les perceptions de chacun vis-à-vis de leurs pratiques autour de l'utilisation des RN, et de déboucher sur une prise de conscience globale, car nous avons vu un peu plus haut que les communautés se désintéressent totalement de la cause environnementale, étant plus préoccupés par leur état de pauvreté. Cet espace de rencontre pourrait offrir un appui conséquent aux ménages ruraux de la Vallée du Sitatunga et pourrait dynamiser la GCRN.

L'organisation a aussi la possibilité de mettre en place des actions d'éducation civique, à travers lesquels il s'agit de mettre à disposition des acteurs étatiques locaux, des textes de lois concernant l'utilisation des RN, et ce traduits dans la langue locale, ce qui n'a pas été encore réalisé encore selon Aristophane, le nouveau responsable du suivi-évaluation de CREDI-ONG.

Il est important, comme on l'a vu précédemment d'entamer un dialogue entre les acteurs à travers un processus d'apprentissage, de connaissances, d'une démarche basée sur la conscientisation d'un milieu et de ses problématiques afin de pouvoir mobiliser le plus grand nombre d'individus. Les informations qui sont ainsi échangées influent plus ou moins l'orientation de chaque acteur dans le processus. (Yannick, Kervarec, Verena, 2009) L'organisation de débats entre décideurs peut être par exemple un moyen d'intégrer un processus d'apprentissage et contribuer à la responsabilisation des acteurs locaux. *« L'organisation des débats autour de thèmes simples permet de définir un enjeu et de cadrer les débats »*. L'apprentissage se traduit par *« la découverte, voire la création et l'acquisition par les acteurs concernés, de nouveaux modèles relationnels, de nouveaux modes de raisonnement, bref, de nouvelles capacités collectives »*. (Crozier, Friedberg, 1977, p.392) L'apprentissage apparaît comme celui qui entraîne un changement dans l'organisation collective, et entraîne le développement d'une nouvelle capacité. Crozier et Friedberg insiste sur le fait que tous les grands changements qui ont lieu sont à la base issus de la découverte ou de l'acquisition de nouvelles capacités qui ont amené de nouvelles façons de communiquer, d'échanger, de raisonner, qui ont entraîné de nouvelles formes de pratiques et d'actions collectives, qui sont nées de l'apprentissage de capacités.

Cependant ce sont les opérateurs mêmes de cette apprentissage qui un ont le rôle clé dans ce processus. Car l'apprentissage de nouvelles capacités ne peut fonctionner seulement à condition que les individus soient « ensemble ». Pour cela il est important de rompre les rapports de forces et les intérêts de chacun des individus. L'acteur à la base n'est pas capable seul d'entraîner un

changement significatif, car il est confronté lui-même à un système d'action dans lequel il a très peu d'influence. C'est en prenant conscience du système et des contraintes qu'on lui impose, qu'il pourra mettre en place une stratégie pour pouvoir le surpasser.

L'organisation sait déjà à quel point il est important de développer les capacités des acteurs de la GCRN dans le PNCVS, avec nous l'avons vu le renforcement de capacités initiés pour les organes de gouvernance du parc naturel. Si l'on part du principe que l'on ne peut de toute façon effacer complètement les relations de pouvoir alors nous pouvons aller dans le sens contraire. Crozier et Friedberg avancent tous les deux que le problème dans un système de pouvoir, ce n'est pas le pouvoir en lui-même mais ce sont les individus ou groupes d'individus qui s'accaparent le pouvoir, mais c'est le leadership créé, et qui devient difficilement accessible aux autres personnes. La solution peut se traduire par le fait de pousser justement les individus à prendre des initiatives, à stimuler le leadership de chacun, et les multiplier qu'ils soient formels ou non. Selon les deux auteurs, « *le développement de nouvelles relations de pouvoir est inséparable du développement de capacités collectives nouvelles...* » (Crozier, Friedberg, 1977, p.436) Cela amènerait alors à une organisation sociale plus saine et plus équilibrée. Ce à quoi aspire déjà dans une certaine mesure CREDI-ONG avec la création d'une « Épargne pour le changement » destinée aux femmes du PNCVS et qui consiste en la création d'un fond commun financé par des groupements de femmes de la Vallée du Sitatunga et par CREDI-ONG et destiné à la mise en place d'initiatives uniquement gérées par les femmes, dans le but d'améliorer le leadership de ces dernières et améliorer leur pouvoir de décision de la Gestion des Ressources Naturelles de la Vallée du Sitatunga. C'est donc une piste qu'il faut continuer à explorer et dans laquelle il faut se pencher davantage.

Après avoir dressé un certain nombre de problèmes vis-à-vis notamment de la décentralisation inaboutie et du cadre juridique instable au sein de la zone d'intervention de l'organisation, il me paraît important que l'organisation se penche davantage sur des activités de responsabilisation des acteurs locaux de la gestion de ressources et de la communauté. L'organisation agit sur un territoire dans lequel les logiques d'acteurs sont très marquées et influencent grandement l'orientation de la gestion des ressources. Stimuler la responsabilisation de ces acteurs peut s'avérer être essentiel pour atteindre un changement de pratiques.

Ces logiques d'acteurs correspondent aussi, nous allons le voir à l'hétérogénéité de ces mêmes acteurs au sein de la communauté. Une hétérogénéité de la communauté sur laquelle il est capitale

de se pencher, surtout lorsque qu'on intervient en tant qu'initiateur d'un programme de développement.

### **3.2. Mieux comprendre et aborder l'hétérogénéité des communautés dans la GCRN.**

Lorsqu'en tant que développeur d'un programme, on agit dans un espace donné, au-delà de prendre en compte l'espace géographique, il est capital de prendre en compte les acteurs qui construisent eux-mêmes cet espace.

Le changement de pratiques liées à l'utilisation des ressources naturelles n'est pas chose facile. Elle implique un bon nombre d'enjeux, que bon nombre d'initiateurs de programme de développement ignorent ou ne font pas l'effort d'intégrer dans l'élaboration du projet. Dans un programme de GCRN comme celui de CREDI-ONG il est important de considérer avec la plus grande prudence le contexte d'intervention, plus particulièrement liée à l'organisation sociale des communautés et les pratiques déjà établies en ce qui concerne l'utilisation de RN sur le territoire. Ne pas prendre en compte ces pratiques en revient à mettre en danger même le programme qui intervient à l'intérieur de ses communautés.

Je rejoins alors ici Phillipe Lavigne Delville qui considère que « *Des interventions de développement qui assument le fait d'être « des interventions dans des systèmes dynamiques » doivent avoir « une compréhension suffisante des rapports sociaux et des enjeux pour les différents groupes stratégiques, et un suivi des négociations et conflits suscités par l'intervention . Sans constituer véritablement une anthropologie des dispositifs d'intervention et des impacts de leur ancrage institutionnel sur les pratiques, cette approche considère ainsi le dispositif projet (les acteurs, les logiques, les règles du jeu, les pratiques) comme objet d'étude en tant que tel, et met en avant la question des procédures et des règles du jeu, qui est au cœur des débats actuels sur la participation ».* (Lavigne-Delville, 2011)

La GCRN, nous l'avons vu demande un effort conséquent dans la mobilisation des acteurs et à travers son intervention dans un système de représentations et de pratiques déjà établis et difficiles à manœuvrer. Le programme doit alors s'imprégner de tous ses aspects et les maîtriser

dans sa mise en œuvre. L'organisation doit alors mieux s'imprégner de l'hétérogénéité des communautés, des acteurs de la gestion des RN.

Pour comprendre donc de quelle manière le programme de GCRN peut mieux comprendre et doit aborder l'hétérogénéité des communautés il s'agira tout d'abord de se pencher sur les valeurs locales de l'espace d'intervention et leur valorisation à travers le programme. Par la suite je me pencherai sur l'intégration d'un processus d'apprentissage collectif à travers le programme puis, pour terminer, il s'agira d'étudier la nécessité d'une analyse stratégique des acteurs et des logiques sociales au travers de l'intervention de CREDI-ONG.

### **3.2.1. Valoriser les valeurs locales dans la GCRN.**

Si il y a un point que l'on doit bien retenir à travers ma recherche, c'est l'importance de la prise en compte des logiques sociales, de la dimension culturelle à travers l'espace d'intervention. Le programme de GCRN en l'occurrence intervient dans un espace où les logiques sociales sont déjà bien établies. Dans un programme de développement qui veut initier un changement de pratiques, il est primordial de prendre en compte les valeurs locales dans la poursuite du projet. En effet la prise en compte les valeurs locales du territoire peut permettre de favoriser une vision commune avec la prise en compte des besoins de la communauté locale et des différents acteurs.

Lors d'un atelier de promotion de l'entrepreneuriat vert organisé par un partenaire de CREDI-ONG à Tori<sup>15</sup>, j'ai assisté à des échanges concernant l'aquaculture et l'élevage de poissons. Il était question de présenter les différentes espèces de poissons d'eau douce comestibles du territoire et qui était présentées comme de potentiels poissons d'élevages. Certains participants sont intervenus en disant qu'il y avait des poissons qu'ils ne pouvaient pas manger car ils étaient considérés comme sacrés dans leur village. A ce moment, tout le monde s'est mis à rire. Cependant il s'avère que cela était bien réel mais l'atelier auquel nous avons participé n'a pas mis en avant ce type de questionnements vis-à-vis des espèces sacrées du Bénin, qui pourtant sont nombreux et sont considérés dans les traditions locales. Au Bénin, les religions traditionnelles et les pratiques qui en

---

<sup>15</sup> Ville située dans le département de l'atlantique dans le Sud Bénin.



découlent font toujours partie de la vie quotidienne des béninois même si le catholicisme tient une ampleur grandissante comme je l'ai montré dans ma première partie.

Dans le cadre du développement de la pisciculture, qui fait partie d'une des missions principales de CREDI, celle de la promotion de l'aquaculture intégrée, il serait nécessaire de prendre en compte les pratiques traditionnelles en terme de pêche mais aussi de ce qui est de l'ordre du sacré. Il est évident que l'élevage de poissons connaît encore de grandes difficultés à s'imposer dans les pratiques et à remplacer les pratiques traditionnelles de pêche. Le secteur piscicole de CREDI-ONG en est l'exemple même, qui a du mal à écouler sa production et qui compte transformer le secteur halieutique en un secteur touristique selon les perspectives de l'organisation.

Se concentrer sur des espèces de poissons qui ne rentrent pas dans les représentations liées au sacré semble déjà plus judicieux si l'on veut installer durablement un système piscicole et changer les pratiques de pêche déraisonnée. D'autant plus la pisciculture qui a encore du mal à se placer sur le marché encore aujourd'hui et qui ne fait pas partie des pratiques locales car la population n'a évidemment pas les moyens. La pisciculture coûte en effet plus que ce qu'elle ne produit. (Rapport d'auto-évaluation, CREDI-ONG, 2018) En effet la majorité des marchés de poissons découle de la pêche traditionnelle locale en mer ou en eau douce. Ces pratiques sont encore très ancrées au niveau local, même si la surpêche entraîne notamment un déséquilibre dans le milieu naturel halieutique, dont CREDI est sensible et à travers lequel met en place des activités pour lutter contre ce problème.

Sardan nous met en garde sur la prise en compte des valeurs locales, à travers son approche populiste. A travers la culture développementiste, le savoir local est souvent ignoré ou alors il n'est pas considéré comme un savoir concret, car il est souvent dominé par le discours du développement. L'approche populiste permet alors de prendre en considération, et d'une façon plus sérieuse les « savoirs indigènes ». Il existe deux types de populisme, le populisme idéologique et méthodologique. Le premier renvoie à une certaine exaltation à la découverte des valeurs, des ressources propres chez le peuple concerné. Sardan utilise alors le terme « d'idéalisation » pour caractériser ce fait alors que le populisme méthodologique s'engage à avoir un regard plus profond, une description de l'« agencéité » et des différents acteurs concernés, leurs connaissances et pratiques. Ces deux populismes sont souvent difficiles à distinguer car ils renvoient tous les deux

à considérer les savoir locaux, avec quelques nuances cependant, qu'il est nécessaire de différencier .

Le populisme méthodologique va un peu plus loin que ce qu'on nous avons vu dans la première approche et la déconstruction du discours du développement. Si à travers le populisme idéologique il s'agit de rompre avec une « idéologie » , le populisme méthodologique va s'intéresser à la description d'un savoir particulier, à travers l'anthropologie en particulier, et qui ouvre à une certaine investigation des connaissances et des pratiques des acteurs concernés sans pour autant émettre le moindre jugement. On parlera ici alors d'une description de « l'agencéité » comme le souligne Sardan dans le texte.

Pierre-Yves Le Meur lui met l'accent sur les logiques sociales présentes avant l'intervention et avance que *« Les conceptions et pratiques de gestion dite « communautaire » des ressources naturelles partent le plus souvent de l'idée implicite selon laquelle il y aurait une entité - une « communauté » - préexistante à l'intervention, et sur laquelle celle-ci pourrait s'appuyer pour définir et mettre en œuvre des règles de gestion des ressources naturelles »* (Le Meur, 2008) La GCRN rassemblent divers groupes avec intérêts, point de vue et principes moraux communs. Ce sont de groupes avec logiques sociales déjà établies, avec gestion des ressources communes déjà existante avant l'arrivée des programmes de développement et la colonisation.

Il est donc important de faire attention à prendre en compte ces systèmes de gestion traditionnels à travers les programmes de conservation de la nature. CREDI-ONG s'est engagé notamment dans la protection des sites naturel sacrés du PNCVS, pour ainsi pouvoir préserver le patrimoine culturel de la vallée. C'est un programme qui mérite une attention particulière car les sites naturels sacrés sont la représentation même des valeurs, des savoirs, des institutions et des règles locales qui sont eux-mêmes les garant d'un certain rapport à la nature et dans une certaine mesure de la préservation de RN.

Selon Abungu, *« Les systèmes de gestion traditionnels (TMS) sont certainement aussi vieux que les humains sur terre. C'est une manière systématique de contrôler les valeurs sociales qui sont significatives à la vie humaine. Le TMS comprend certains comportements et des pratiques connus qui ont été éprouvés, examinés et acceptés. Il inclut les pratiques autorisées et les interdits avec un ensemble de règles et de règlements qui régissent les pratiques humaines et assurent une utilisation responsable des ressources ainsi qu'une coexistence harmonieuse. L'on perçoit de façon sensible*

*qu'avoir ces règles non écrites, applicables aux personnes, a un effet positif sur la réduction des conflits interpersonnels. Dans les sociétés de tradition non écrite, des systèmes ont été développés pour guider les comportements des personnes et des groupes aussi bien que des communautés dans leur interaction quotidienne avec leur environnement et les uns avec les autres. Ces systèmes ont défini clairement les rôles et les responsabilités de chacun pour le bien commun de tous. Ils touchent au partage des ressources naturelles, au contrôle et à la distribution des moyens de production, au passage d'un groupe d'âge à un autre, aux relations entre différentes tranches d'âge, aux relations, rôles et responsabilités de genres aussi bien qu'aux régimes de récompenses et de punitions » (Abungu, 2016, p.11)*

C'est à partir d'une considérations des connaissances, que l'anthropologie peut par exemple faire ses preuves s'investir dans le monde du développement et de l'action, comme bon nombre d'anthropologue appliqué le font déjà et aider les organisations à intégrer les savoirs locaux dans leur vision et leurs programmes. Pour aller un peu plus loin, nous verrons que CREDI-ONG peut pour cela se lancer dans un diagnostic, une analyse des acteurs et des logiques sociales afin d'adapter son programme au mieux vis-à-vis de la communauté concernée.

### **3.2.2. La nécessité d'une analyse stratégique des acteurs et des logiques sociales.**

Un des enjeux important nous l'avons vu, est la maîtrise, la bonne connaissance du contexte d'intervention, et en l'occurrence, un bonne connaissance des logiques d'acteurs au sein de l'environnement.. Une connaissance du contexte d'intervention est essentielle afin de pouvoir « *agir avec le système et non pas contre lui* ». Il est rare que l'on se consacre à des analyses préalables à l'intervention, qui pourtant sont essentielles dans la mise en place d'un programme, comme la GCRN. L'objectif est donc d'effacer toutes les incertitudes dans l'analyse des jeux d'acteurs et ainsi renforcer la position de l'organisation à travers son intervention.

Un point essentiel est déjà celui de réfléchir à ce que l'on connaît de la réalité de l'espace et du système social sur lesquels on veut intervenir. Cela fait plus de 10 ans que CREDI-ONG intervient dans sa zone d'opération, mais nous l'avons vu l'organisation a toujours du mal à travailler avec

les acteurs de la GCRN. C'est la raison pour laquelle une analyse stratégique des acteurs est peut être nécessaire.

En considérant que les relations entre acteurs influencent grandement la GCRN, il peut être intéressant de se pencher sur l'analyse des logiques sociales et des jeux d'acteurs. Il est important de se pencher sur le comportement de chacun des acteurs de la GCRN, que ce soit les membres des organes de gouvernance mis en place par l'organisation ou les membres de la communauté, les ménages agricoles entre autres. Dans la GCRN, tout individu est acteur de la GCRN. « *Comprendre le sens que les acteurs donnent à leurs comportements est important à prendre en compte* » dans le processus d'évolution de la GCRN. (Apenuvor, 2011, p.38)

Il faut donc partir du vécu des acteurs, et mettre en exergue les rapports de forces qu'il existe, les affinités, les alliances, les relations conflictuelles pour peut-être y dégager diverses possibilités d'évolutions de ces relations, afin de mieux préparer son action en ayant une connaissance concrète de ces jeux d'acteurs. L'analyse de l'enchevêtrement des logiques sociales, comme l'avance Jean Pierre Olivier de Sardan, permet une appropriation considérable des dynamiques, des stratégies mises en place par les acteurs de la GCRN et peut éclairer les pratiques des communautés en terme d'utilisation des ressources naturelles.

Cette analyse peut aussi permettre à l'organisation d'apprécier le point de vue des membres des organes de gouvernance et de la communauté en ce qui concerne leur vision des opérateurs qui mènent le programme de GCRN. En tant que « développés », il est intéressant de comprendre la relation qu'ils entretiennent avec les « développeurs » sur le terrain. Ces logiques sociales, quand elles sont comprises, peuvent donner naissance à de nouvelles perspectives, de nouveaux projets, qui s'adaptent davantage au contexte et au besoin des communautés. Pour Cohen, « *cette démarche permet d'anticiper les positions vraisemblables des acteurs concernés par un projet, une politique, un programme, etc. et, le cas échéant, d'adapter le projet pour qu'il ait le plus de chances de réussir* » Il ajoute que « *De fait, projets, programmes, et politiques intègrent généralement des dimensions techniques ou technologiques, et des dimensions sociopolitiques. Bon nombre d'entre eux, parfaits techniquement, ont échoué -ou failli échouer- du fait de l'opposition de certains acteurs influents* ». (Cohen, 2001, p.80) Avec l'analyse du système d'acteurs, l'organisation peut anticiper les actions des acteurs importants de la gestion des RN.

Il est de fait intéressant de se pencher sur certains questionnements au préalable, lesquelles peuvent se traduire par l'identification des acteurs concernés par le projet, les positions des différents acteurs les uns par rapport aux autres, les relations de pouvoir, l'identification des acteurs le plus « puissants », et leur position vis-à-vis du projet par exemple.

Si nous nous intéressons de près à la GCRN, la première démarche peut reposer sur l'identification de tous les acteurs, membres des organes de gouvernance du parc ou membres cibles des communautés villageoise, notamment pêcheurs, chasseurs, et autres membres ayant une influence plus ou moins conséquente dans l'utilisation des RN. Par la suite il s'agira d'identifier les stratégies, les logiques d'actions de chacun pour y dégager les éventuelles relations, coalitions, alliances.

La constitution d'un sociogramme peut être une bonne façon d'établir une représentation graphique du réseau social. Le sociogramme informe sur les individus et leur lien. *« Il existe plusieurs types de sociogrammes. Ils se distinguent par la manière dont ils informent sur les individus (nœuds) et sur les liens. On parle de sociogramme « binaire » si celui-ci indique uniquement l'existence de la relation, de sociogramme « valué » s'il indique la présence et l'intensité de la relation, de sociogramme « signé » s'il traduit l'attraction ou le rejet, de sociogramme « polarisé » s'il spécifie le sens et la réflexivité de la relation. Les sociogrammes peuvent intégrer des relations dites « simples » (le lien représentant un seul type de relation) ou « multiplexes » (représentant plusieurs types de relations). Une batterie d'indicateurs permet également de caractériser les réseaux et leur structure ».* (Rey-Valette, Pinto, Maurel, Chia, Guihéneuf, 2011, p46)

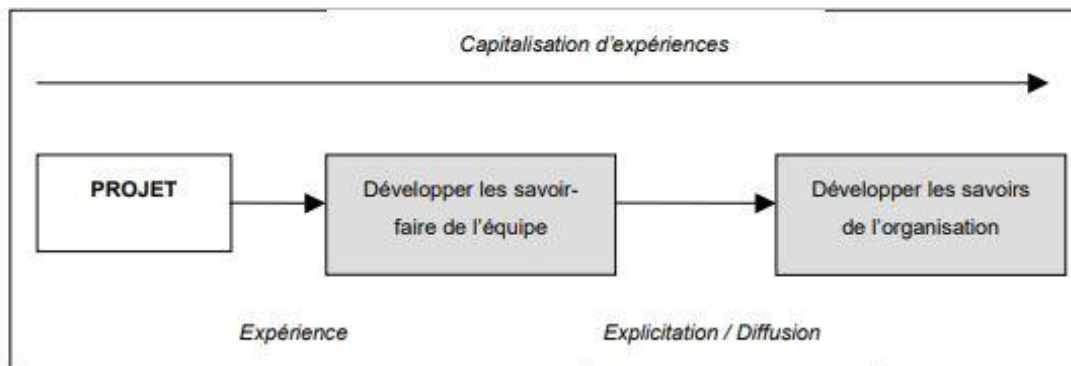
A partir de là, il est important d'identifier et d'expliquer les stratégies de chacun des acteurs, car les objectifs de chacun sont toujours flous et le plus souvent pas explicites. Le repérage peut se faire par thématiques bien distinctes. Il peut s'agir pour chacun des acteurs d'identifier ses enjeux, ses ressources, ses contraintes et entrevoir ses objectifs ou sa stratégie. (CERTU, 2001) Cela à au travers par exemple de chaque membre des organes de gouvernance, en l'occurrence les chasseurs, les élus locaux et communaux, les services techniques des communes en charge de l'environnement, les administrations forestières et représentants du Ministère en charge du Cadre de vie et du Développement Durable, concernés par le programme de GCRN. Même si la tâche peut s'avérer compliquée à connaître la position réelle des acteurs, car en général les acteurs n'ont pas vraiment d'intérêts à dévoiler leur stratégie, il est tout de même possible de connaître le

discours. On peut pour cela s'inspirer des travaux de Crozier sur l'analyse stratégique des jeux d'acteurs. (voir annexe 5, puis annexe 6)

L'annexe 6 présente la matrice dite « de Crozier » qui analyse les rapports de pouvoir entre les acteurs en décrivant les modes d'actions d'un acteur sur l'autre. L'annexe 6 présente ici un exemple d'acteurs en général et ne s'associe aucunement au projet de GCRN dans la Vallée du Sitatunga.

L'analyse du jeu d'acteur permettra aussi de structurer, formaliser des visions généralement non ordonnées auxquelles l'analyse peut donner sens.

CREDI-ONG peut aussi se tourner vers une capitalisation d'expérience pour améliorer sa stratégie et mieux cerner les logiques sociales à travers son programme. La capitalisation d'expérience peut permettre à CREDI-ONG d'analyser ses pratiques, en tirer des leçons, et définir une stratégie qui puisse améliorer ses actions. La capitalisation peut s'adresser à tous les membres de l'organisation et de ses partenaires. A travers cette capitalisation il s'agit de renforcer ses connaissances et compétences, comme le montre le schéma ci-dessous. (Villeval, Delville, 2004)



**Schéma 3 :** De l'expérience à la diffusion des enseignements tirés de l'expérience

Source : De l'expérience à la diffusion des enseignements tirés de l'expérience, Villeval, Delville, 2004

Ce qui peut être intéressant pour CREDI-ONG à travers cette capitalisation, c'est d'améliorer sa compréhension des enjeux sociaux vis-à-vis de son intervention dans le PNCVS, plus précisément de la compréhension des logiques sociales et des jeux d'acteurs.

A travers cette capitalisation il s'agit donc de partir de l'expérience accumulée de l'organisation. Il s'agira tout d'abord de dégager une problématique qui intéresse les responsables de l'organisation, cela à travers les pratiques de l'organisation. A partir de là il s'agira de mobiliser les ressources disponibles en rapport avec le questionnement afin de les analyser, puis de formuler des conclusions pour pouvoir faire des propositions opérationnelles<sup>16</sup>. (Villeval, Lavigne Delville, 2004)

L'organisation pourrait alors faire appel à un anthropologue appliqué qui puisse les accompagner à élaborer une stratégie sous forme de participation collective. CREDI-ONG n'a jusque-là jamais engagé de praticiens en anthropologie dans sa zone d'intervention, ce qui serait un avantage considérable pour mieux comprendre et aborder les logiques sociales de l'espace donné.

A travers cette troisième partie il s'agissait donc de réfléchir à quelques pistes de réflexion qui puissent améliorer le sens de la GCRN, précisément au travers de l'intervention du Centre Régional de Recherche et d'Education pour un Développement Intégré dans la Vallée du Sitatunga. Après avoir étudié les difficultés qui se dressent à la GCRN dans ma seconde partie, cela m'a amené à mettre en exergue un certain nombre de pistes de réflexion. Les aspects essentiels qui se sont dégagés concernent particulièrement l'autonomie de l'organisation au niveau de ses ressources financières et de sa marge de manœuvre à travers sa zone d'intervention. Il paraît évident que cette autonomie est fondamentale si CREDI veut continuer à étendre son champ d'action au sein de la Vallée du Sitatunga et veut agir selon ses principes et sa vision, qui doivent se dégager des exigences et de la position des bailleurs extérieurs.

Il s'agissait aussi dans ma troisième partie de mettre en avant l'importance d'insister sur la responsabilisation des acteurs de la GCRN avec lesquels CREDI travaille depuis le début de son intervention. L'organisation pourrait s'imprégner davantage des logiques d'acteurs afin de mieux les comprendre et ainsi mieux agir en conséquence, notamment à travers la responsabilisation des acteurs du territoire. L'organisation évoluant dans un contexte avec des logiques sociales bien

---

<sup>16</sup> Voir annexe 7

établies, il est la aussi important de se pencher davantage sur la valorisation des valeurs locales, dont CREDI-ONG est déjà sensibilisé, notamment avec son programme de protection des forêts sacrés. Ce sont la des pistes qu'il faut continuer à exploiter afin d'améliorer le programme de GCRN et ainsi pouvoir adapter un maximum aux besoins réels des communautés visées. Un autre aspect qui peut être crucial est celui de l'analyse stratégique des acteurs et des logiques sociales, et qui pourrait aider CREDI-ONG à améliorer les points que j'ai évoqués dernièrement.



**Conclusion :**

Mon stage au sein du Centre Régional de Recherche et d'Education pour un Développement Intégré et mon enquête de terrain m'ont permis de soulever plusieurs interrogations autour de la GCRN et d'apporter un certain nombre de réponses. Tous deux m'ont surtout permis de mettre en évidence toute la complexité d'un programme de Gestion Communautaire des Ressources Naturelles, tant par les actions qu'elle implique que par le système d'acteurs à travers lequel l'organisation agit. Nous l'avons compris CREDI-ONG intervient dans une communauté qui est en perpétuelle transformation, tant sur le plan social qu'économique. Ces transformations ont entraîné un changement de pratiques à travers l'utilisation de ressources naturelles, et notamment un désintéressement important de la population vis-à-vis des pratiques de conservation de la nature. L'attrait de la population pour la ville et les transformations des pratiques religieuses étudiées dans ce mémoire ont notamment transformé le rapport à l'environnement des communautés qui ne sont plus soucieuses de la nature.

A travers mes deux premières parties, j'ai soulevé quelques interrogations autour de la coopération des acteurs et montré que la GCRN dans la Vallée du Sitatunga se heurte notamment au manque de coopération des opérateurs économiques du territoire qui ont pourtant un rôle clé à jouer dans les programmes de conservation de la nature. De la même façon qu'on peut reconnaître que si l'Etat a un rôle central dans la GCRN, il y a encore de nombreux aspects à améliorer. Il est évident que l'Etat revoit la conception de ces politiques environnementales et doit accorder dans ses politiques une place à part entière aux programmes de conservation de la nature, en l'occurrence ici le programme de GCRN. En effet, ses politiques paraissent encore très floues et la décentralisation, si elle a un impact grandissant sur la GCRN, il est important d'améliorer la répartition des responsabilités entre les acteurs étatiques et les communautés.

Ma recherche a aussi permis de mettre en évidence les difficultés partenariales entre le Centre Régional de Recherche et d'Education pour un Développement Intégré et ses principaux financeurs qui se traduisent notamment par une instabilité dans le financement qui ne permet pas d'aboutir à une pérennité du programme, de même que la position du Bailleur vis-à-vis du contexte d'intervention ne permet pas au programme de s'adapter aux réalités du terrain, et de s'émanciper

à cause notamment des pressions permanentes engendrés, ce à travers les démarches administratives et de gestion de projet qui sont susceptibles d'éloigner l'organisation de l'objectif visé dans sa zone d'intervention.

Ma recherche m'a donc permis de mettre en exergue l'hétérogénéité des communautés, des acteurs sociaux, à travers la mise en avant des logiques d'acteurs, des comportements, pratiques, des intérêts divergents ou convergents de chacun, des jeux d'acteurs avec des stratégies multiples. Il est évident maintenant que la GCRN implique une somme d'acteurs dans laquelle chaque comportement est déterminant dans la réussite ou l'échec du programme. Pierre-Yves Le Meur met notamment en avant que *« La réalité de la gestion communautaire est construite par l'intervention, à travers la pluralité des représentations de la communauté qu'elle active. Cette pluralité de représentations s'exprime dans des stratégies diversifiées qui vont finalement décider de la forme que prendra cette gestion « communautaire », parfois en rectifiant les erreurs des intervenants, parfois en les utilisant, parfois en les négligeant. La polysémie du terme peut constituer la base partagée à partir de laquelle l'intervention concrète - jeux d'acteurs et flux de ressources - va se déployer. »* (Le Meur, 2008)

Si à travers la gestion communautaire, le discours établi est celui évidemment de mettre des objectifs communs au centre de la table pour susciter l'intérêt général, toutefois, *« il n'existe pas de modèle particulier de gestion participative à promouvoir. Chaque situation induit des relations, des rapports de force différents entre les pouvoirs locaux et les différents groupes d'utilisateurs. Ce constat est déterminant pour identifier des démarches efficaces et viables de renforcement des instances locales »*(Bechir, Adam, Kain, Aboubakar, Kabore-Zoungrana, ), comme nous l'avons constaté à travers ma recherche.

J'ai exploré dans ma troisième quelques pistes de réflexion dans le cadre de l'amélioration du programme de GCRN, et de la collaboration des acteurs au sein du PNCVS, à travers notamment la nécessité de développer de nouveaux « construits collectifs », termes employés par Crozier et Friedberg, que j'ai développés à travers la nécessité de responsabiliser des partenaires territoriaux, notamment les collectivités et les autorités locales. La gestion concertée ne doit pas être considérée comme une finalité mais bien un moyen dans l'objectif d'une gestion plus durable des ressources naturelles et pour cela il faut mettre en avant le dialogue entre toutes les parties prenantes avec des « dynamiques d'apprentissage ».

Il est peut être aussi nécessaire de valoriser les valeurs locales, notamment à travers les systèmes traditionnels gestion des ressources, en l'occurrence on peut faire référence aux APAC's<sup>17</sup>, et notamment les forêts considérées comme sacrées chez les communautés qui font partie du programme de CREDI-ONG. Pour Borrini-Feyerabend « *Si l'on cherche, on trouve encore presque partout une riche interface entre les systèmes de gestion traditionnels et locaux - fondés sur les communautés qui vivent en harmonie avec les ressources naturelles, fruit de leurs modes de vie, de leurs valeurs et de leurs connaissances accumulées à travers les siècles - et le système de gestion dit « moderne », sans lien avec les localités particulières, basé sur des connaissances scientifiques, la propriété des ressources et la possibilité d'en extraire des bénéfices économiques* » (BORRINI-FEYERABEND, 2000, p309)

J'ai aussi évoqué la nécessité une analyse stratégique des acteurs et des logiques sociales dans l'espace d'intervention car si CREDI-ONG intervient donc dans un système social dynamique qui regroupe des acteurs hétérogènes qui n'ont pas les mêmes représentations de la nature et de l'utilisation des ressources naturelles, et n'ont pas les mêmes projets et les mêmes intérêts au sein de la communauté, et qu'il est capital de comprendre. Chauveau met notamment en évidence que « *toute action de développement qui introduit de nouvelles ressources matérielles, techniques et symboliques intervient non sur une table rase mais dans une « arène et un jeu social » préexistants ; dans ce champ, se confrontent des représentations de la nature, des rapports sociaux asymétriques, des compétitions de pouvoir et des enjeux économiques* (CHAUVEAU, 1997) »

Nous l'avons vu, la zone d'intervention de CREDI-ONG est très complexe. Toutes les sociétés son complexe dans leur organisation sociale. En plus d'être des espaces en mutations permanentes, les logiques sociales qu'elles abritent sont quelques fois difficiles à percevoir et à assimiler.

L'organisation doit aussi prendre en compte que l'espace dans lequel elle intervient est fragile. L'approche de gouvernance communautaire intégrée par les développeurs peuvent devenir un danger pour la communauté locale et son équilibre. Borrini-Feyerabend met en avant le terme « *communicide* » pour traduire « *la négation des valeurs, des savoirs, des langues, des institutions et des règles locales au nom des profits, des valeurs et des standards exogènes* » à travers bon nombre de programmes de développement .(BORRINI-FEYERABEND, p309)

---

<sup>17</sup> En référence aux Aires du Patrimoine Autochtone Communautaire, inclus notamment dans le programme de conservation de la nature de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature.

Toutes les pistes de réflexion qui ont été développées peuvent servir dans une certaine mesure à améliorer la collaboration entre les différentes parties prenantes du programme et la Gestion communautaire. Il paraît évident que l'anthropologie trouve sa place aussi dans les aspects de la gestion que j'ai développés, particulièrement à travers l'analyse du système d'acteurs et des logiques sociales à travers l'espace d'intervention.

L'anthropologie appliquée au développement peut en effet aider l'organisation à travers la mise en place de son programme, dans la « familiarisation » de celle-ci avec la communauté concernée. Elle est nécessaire pour rendre compte des multiples enjeux qui se dressent face à la GCRN. L'approche basée sur les acteurs permet de rendre compte de la dynamique de ces systèmes. Elle peut rendre compte des différentes stratégies des acteurs de la GCRN comprendre la façon dont ces stratégies ont permis de transformé le système d'action.

Une étude du changement social doit forcément passer par l'étude des acteurs, de la façon dont ils se représentent leurs vécus, la façon dont les acteurs se construisent des espaces dans lesquels ils réalisent leurs propres projets personnels qui peuvent concorder ou non avec le programme de GCRN. Tous ces aspects, stratégiques, organisationnels, peuvent influencer grandement le sens d'une action sociale, et lesquels sont donc essentiels à analyser, car c'est bien ce système d'acteurs qui oriente l'intervention.

La démarche anthropologique amène à un travail de déconstruction de l'intervention, et de conscientisation des pratiques d'intervention. Elle pousse l'opérateur à réfléchir à ses pratiques, et avoir un regard réflexif sur son intervention. Elle permet donc à l'initiateur du programme de s'interroger, d'anticiper le terrain par rapport au contexte d'intervention et nous l'avons notamment vu avec la capitalisation d'expérience présentée un peu plus haut déjà, en tirer des enseignements.

Dialoguer, accompagner, intégrer les savoirs, les représentations et les valeurs locales, conscientiser les pratiques d'intervention, anticiper les logiques d'acteurs, voilà comment l'anthropologie appliquée au développement peut contribuer à l'amélioration des pratiques d'intervention, et en l'occurrence ici à la Gestion Communautaire des Ressources Naturelles dans la Vallée du Sitatunga.

**Bibliographie :**

- **BECHIR, A. B., ADAM, A., KAIN, V., ABOUBAKAR, M., & KABORE-ZOUGRANA, C. Y.**, 2009, *La gestion concertée des ressources naturelles en zone soudanienne d'Afrique centrale: intérêts et limites*. In Savanes africaines en développement: innover pour durer (pp. 7-p). Cirad.
- **BORRINI-FEYERABEND, G.**, & Réseau, T. G. E. R., 2008, *Qui a peur des «communautés»? La gestion concertée des ressources naturelles: l'épreuve du temps*, 303.
- **BORRINI-FEYERABEND, G.**, 2000, *La gestion participative des ressources naturelles: organisation, négociation et apprentissage par l'action*. Kasperek Verlag,
- **CÁRDENAS, Y. V.**, 2016. « The Dichotomy between the Theory of Sustainable Development and the Autochthonous Approach Sumak Kawsay: Different Manners to Learn How to Live in Harmony with the Nature ». *RJT*, 50 : 161-249.
- **CROZIER, M.** et **FRIEDBERG, E.**, 1977, *L'acteur et le système*. Editions du Seuil.
- **DOVONOU-VINAGBE, P.**, & **CHOUNARD, O.**, 2009, *Gestion communautaire des ressources naturelles au Bénin (Afrique de l'Ouest): le cas de la vallée du Sitatunga*. Études caribéennes, (12).
- **HOUNMENO, B. G.**, 2003, *Nouveaux modes de coordination des acteurs dans le développement local: cas des zones rurales au Bénin*. Développement durable et territoires. Économie, géographie, politique, droit, sociologie, (Dossier 2).
- **KOSSI DODZI, A.**, 2011, *Rapports de pouvoir et stratégies d'acteurs dans les relations interorganisationnelles Nord-Sud*. Etude de cas : les partenariats de Brücke×Le pont (Suisse), EED et Pain pour le Monde (Allemagne) avec les ONG togolaises. Sociologie. Université de Franche-Comté.
- **KARSENTY, A.**, 2008, *Des communautés locales problématiques*. La Gestion des ressources naturelles: l'épreuve du temps, Paris, *GRET/Karthala*, 277-288.
- **LAVIGNE-DELVILLE, P.**, 2011, *Du nouveau dans la "participation" ? : populisme bureaucratique, participation cachée et impératif délibératif. Une anthropologie entre pouvoirs et histoire : conversations autour de l'oeuvre de Jean-Pierre Chauveau*, Karthala ; IRD, pp.161-188.
- **LE MEUR, P. Y.**, 2008, *Communautés imaginées et politique des ressources naturelles*.

- **LONG, N.**, 1994, *Du paradigme perdu au paradigme... retrouvé? Pour une sociologie du développement orientée vers les acteurs*. Bulletin de l'APAD, (7).
- **MÉRAL, P., CASTELLANET, C., et LAPEYRE, R.**, 2008, *La gestion concertée des ressources naturelles: l'épreuve du temps*.
- **NGOUMOU MBARGA, H.**, 2013, *La gestion des forêts communautaires face au défi de la pauvreté et du développement rural*. [VertigO] La revue électronique en sciences de l'environnement, 13(3).
- **OLIVIER DE SARDAN J.**, 2001, *Les trois approches en anthropologie du développement*. In: *Tiers-Monde*, tome 42, n°168,. Anthropologie du développement, fiscalité, géographie industrielle, éducation... pp. 729-754.
- **POSEY, D. A., & DUTFIELD, G.**, 1996, *Beyond intellectual property: toward traditional resource rights for indigenous peoples and local communities*. IDRC.
- **RUAULT, C., & LEMERY, B.**, 2008, *La mise en place de dispositifs de gestion concertée de la ressource en eau: questions de méthode*. La gestion concertée des ressources naturelles. L'épreuve du temps, 87-104.
- **VILLEVAL, P., & LAVIGNE-DELVILLE, P.**, 2004, *Capitalisation d'expériences... expérience de capitalisations: comment passer de la volonté à l'action?* (No. 15). Ed. du Groupe Initiatives.
- **YANNICK, A., KERVAREC, F., & VERENA, M.**, 2009, *Gestion concertée de l'environnement: Itinéraire vers des engagements volontaires forcés*. VertigO-la revue électronique en sciences de l'environnement, 9(1).

## Table des matières

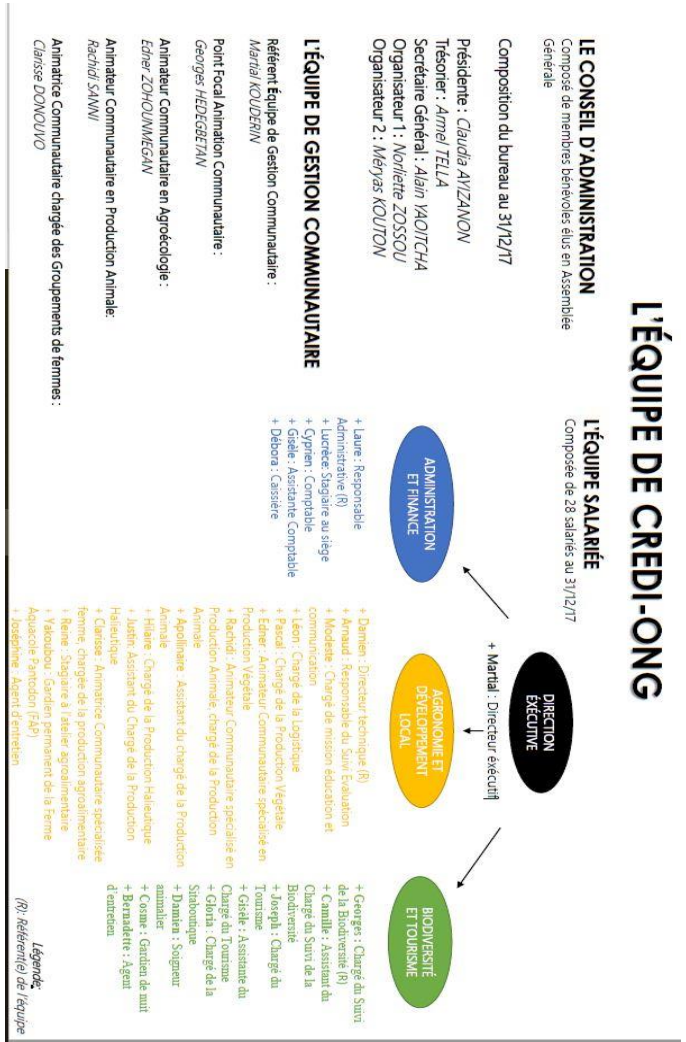
<b>SOMMAIRE</b> .....	3
-----------------------	---

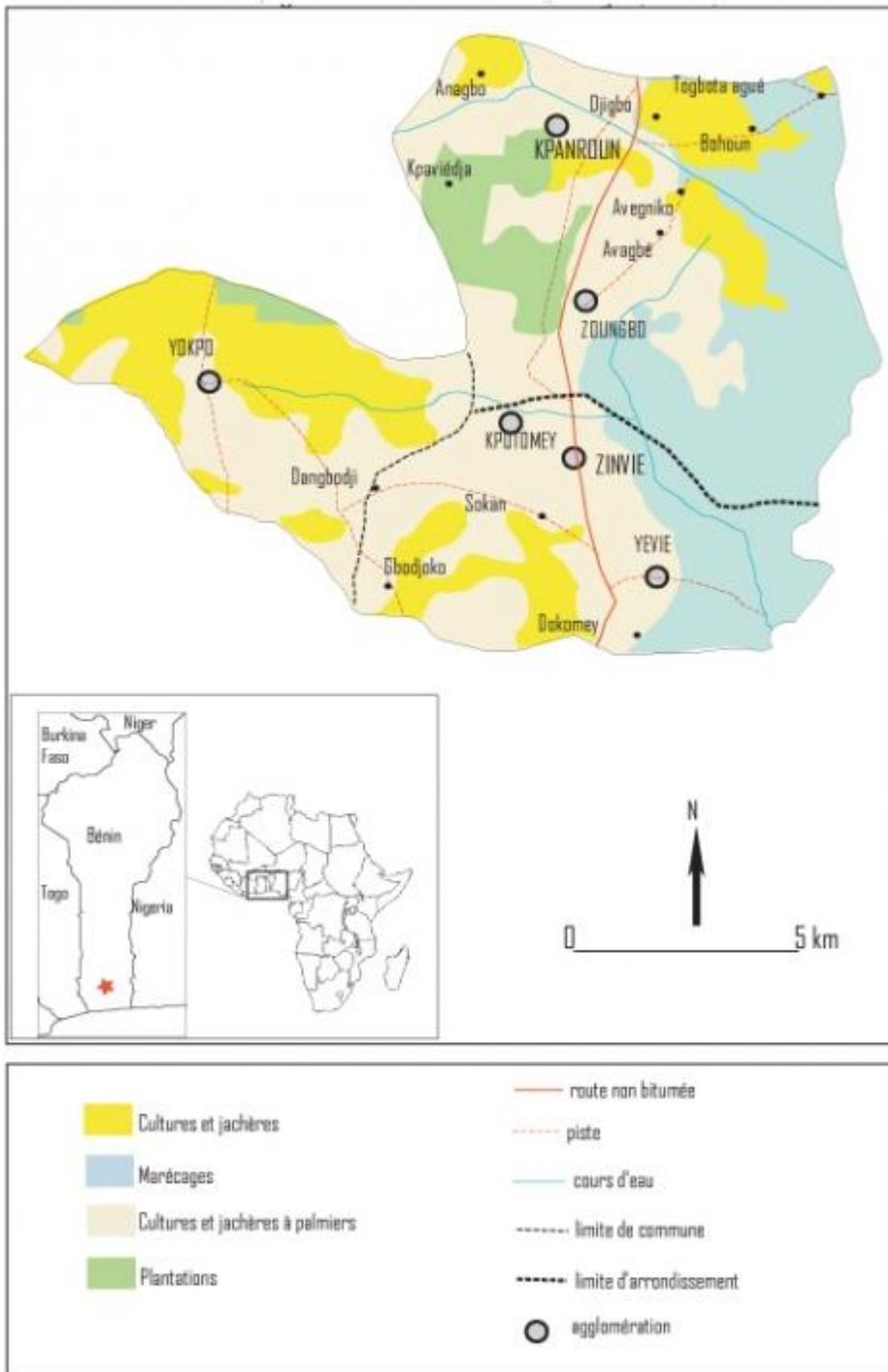
<b>Introduction :</b> .....	5
<b>1. Discours des acteurs de la GCRN et présentation du contexte d'intervention.</b> .....	10
<b>1.1. Une présentation générale de la GCRN dans la Vallée du Sitatunga.</b> .....	11
<b>1.1.1. L'« Empowerment », un processus d'autonomisation des communautés dans la GCRN.</b> 14	
<b>1.1.2. Un programme de développement économique du territoire avec la GCRN.</b> .....	18
<b>1.2. Les Mutations socio-économiques et l'influence de l'occidentalisation dans le monde rural.</b>	20
<b>1.2.1. Un développement économique et infrastructurel hors de contrôle.</b> .....	20
<b>1.2.2. L'impact du christianisme sur les pratiques liées à l'utilisation des RN.</b> .....	23
<b>2. L' « arène communautaire » : Entre Jeux de stratégie et de pouvoir.</b> .....	28
<b>2.1. Les « préférences collectives » au-dessus de l'intérêt général.</b> .....	29
<b>2.1.1. Une communauté loin d'être homogène.</b> .....	29
<b>2.1.2. Une stratégie économique omniprésente.</b> .....	32
<b>2.2. Une instabilité partenariale des décideurs de la GCRN.</b> .....	35
<b>2.2.1. La GCRN face à l'instabilité des financeurs du programme.</b> .....	35
<b>2.2.2. Une décentralisation inaboutie et un cadre juridique instable.</b> .....	38
<b>3. Quelles pistes de réflexion pour améliorer la collaboration des acteurs dans la gestion communautaire ?</b> .....	43
<b>3.1. Renforcer l'ancrage de l'organisation sur la zone d'intervention.</b> .....	44
<b>3.1.1. Accroître l'autonomie financière et la liberté d'action de l'organisation.</b> .....	44
<b>3.1.2. Responsabiliser davantage les partenaires territoriaux pour améliorer la gouvernance des RN.</b> 48	
<b>3.2. Mieux comprendre et aborder l'hétérogénéité des communautés dans la GCRN.</b> .....	52
<b>3.2.1. Valoriser les valeurs locales dans la GCRN.</b> .....	53
<b>3.2.2. La nécessité d'une analyse stratégique des acteurs et des logiques sociales.</b> .....	56
<b>Conclusion :</b> .....	62
<b>Bibliographie :</b> .....	66
Annexe 1 : .....	69
Annexe 2 : .....	70
Annexe 3 : .....	72
Annexe 4 : .....	73
Annexe 5 : .....	74
Annexe 6 : .....	75
Annexe 7 : .....	76

**Résumé :** .....77

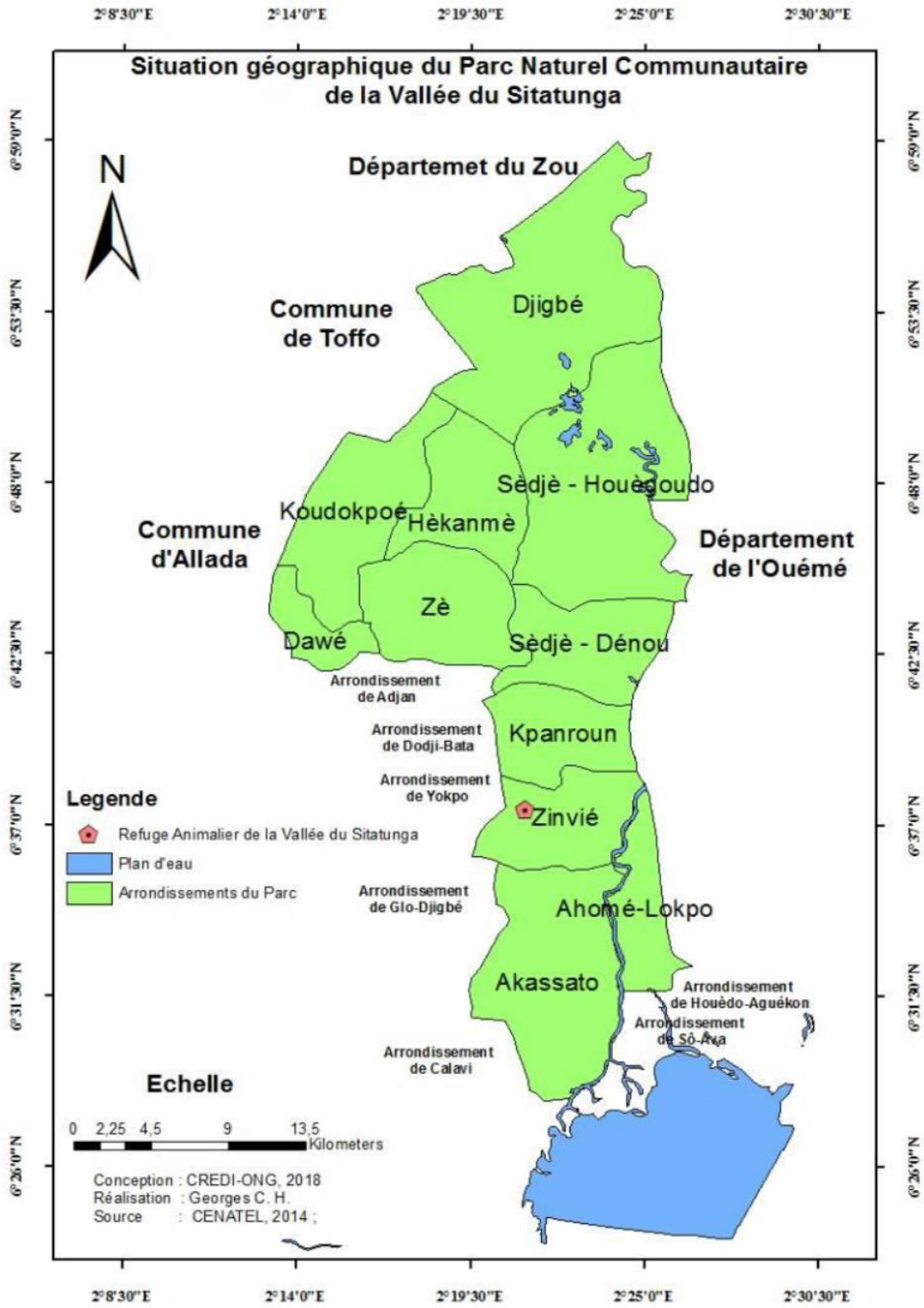
Annexe 1 :







Annexe 3 :



Annexe 4 :

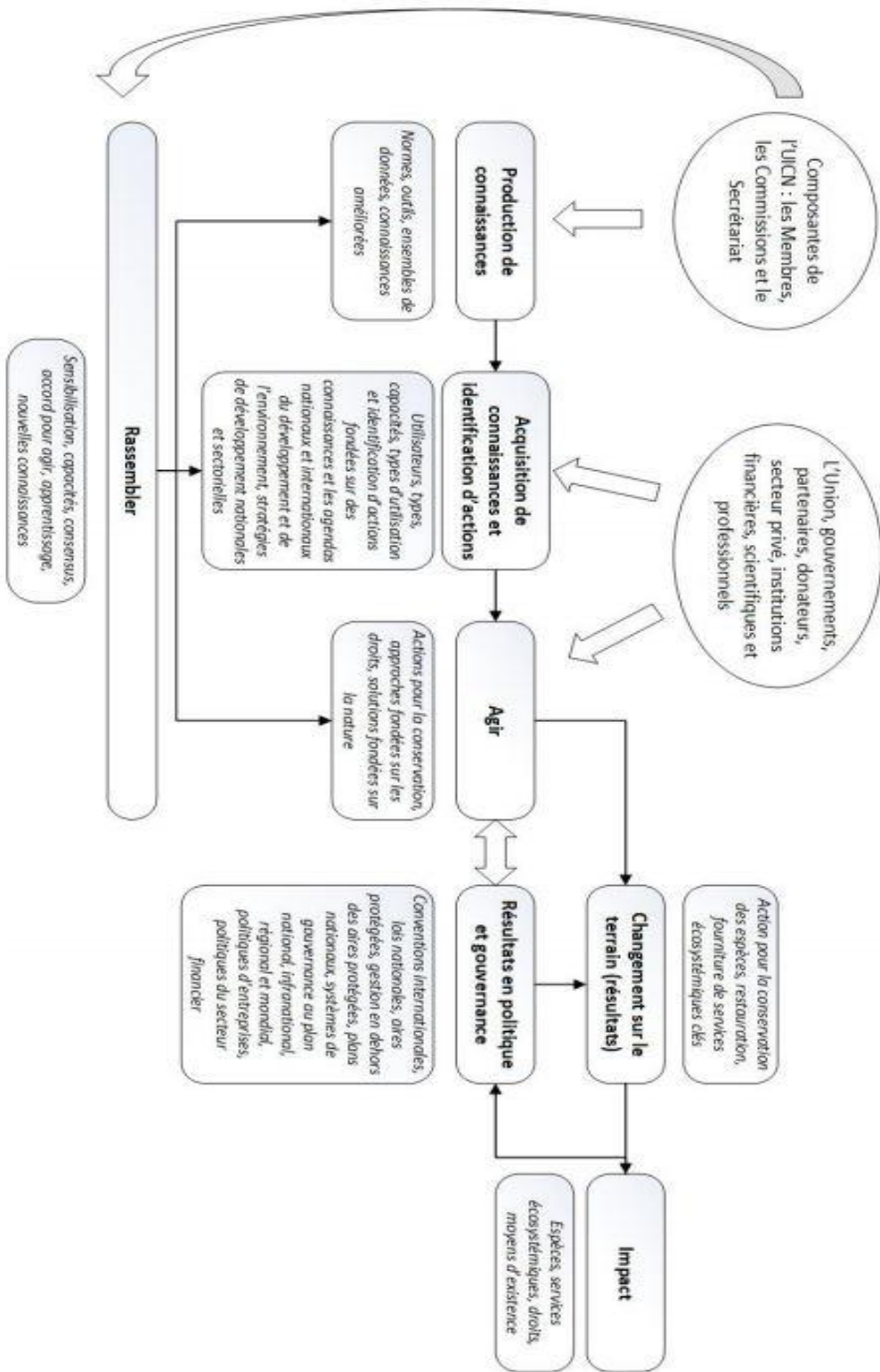


Figure 2 : La théorie du changement de l'IUCN<sup>6</sup>

## Annexe 5 :

<b>Grille pour une analyse stratégique d'un événement organisationnel significatif</b>					
<b>Acteurs</b>	<b>Objectifs</b>	<b>Enjeux</b>	<b>Ressources</b>	<b>Contraintes</b>	<b>Alliances</b>
Acteur 1					
Acteur 2					
Acteur 3					
Acteur 4					
Acteur 5					

Annexe 6 :

<b>Matrice d'analyse OMAA</b>			
Action de ↓ sur →	<b>Médecins</b>	<b>Malades</b>	<b>Industrie pharmaceutique</b>
<b>Médecins</b>	<b>Buts:</b>  <b>Problèmes:</b>  <b>Moyens:</b>	Pression morale sur les malades Fidélisation par surprescription	Chantage au boycott (non prescription) Promotion des produits
<b>Malades</b>	Changement de médecin Plaintes, procès Campagne de presse	<b>Buts:</b> Obtenir des prestations de santé de qualité au plus juste prix. Préserver la liberté de choix du médecin. <b>Problèmes:</b> Vieillesse, indigence économique, Dépendance. <b>Moyens:</b> Pouvoir moral et politique. A travers des associations de malades.	Boycott (refus d'achat)
<b>Industrie pharmaceutique</b>	Cadeaux, congrès, financement d'études, de conférences, etc.	Publicité	<b>Buts:</b> Fabriquer et vendre des produits pharmaceutiques le plus librement possible <b>Problèmes:</b> Contrôle réglementaire (Ministère) et des prix. <b>Moyens:</b> Pouvoir Economique. Publicité et communication à travers les prescripteurs

Annexe 7 :

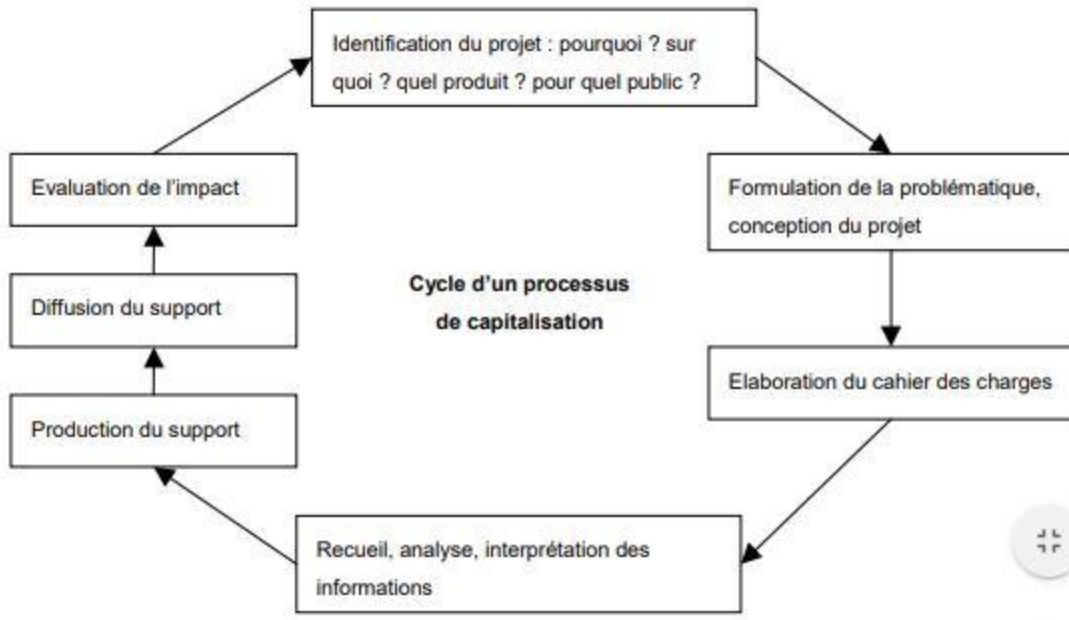


Schéma 5 : Le cycle d'un projet de capitalisation

Cycle d'un processus de capitalisation (Villeval, Lavigne Delville, 2004).

**Mots clefs :**

Gestion communautaire, Collaboration, Arène, Logiques d'acteurs, Stratégie, Conflit, Logiques sociales, Gestion de projet, Pratiques d'intervention, Anthropologie appliquée au développement, Analyse stratégique.

**Résumé :**

Ce mémoire de recherche s'intéresse au projet de Gestion Communautaire des Ressources Naturelles, dans une aire protégée, le Parc Naturel de la Vallée du Sitatunga, au Sud du Bénin. Ce projet est initié par le Centre Régional de Recherche et d'Education pour un Développement Intégré dans lequel j'ai été stagiaire en gestion de projet sur une période de cinq mois. L'objet de ma recherche s'articule autour des enjeux de la collaboration à travers la gestion participative des ressources naturelles. La gestion communautaire met en lumière tout un jeu d'acteurs qu'il s'agit d'analyser ici. Entre stratégie d'acteurs, jeu de pouvoir, rapports de forces, conflits d'intérêts, l'« arène communautaire » comporte des aspects qui mettent en lumière toute la complexité d'un programme de gestion communautaire des ressources naturelles dans son espace d'intervention. Ce mémoire met en lumière l'indissociabilité des savoirs de l'anthropologie avec les pratiques de développement, notamment à travers la nécessité de « familiarisation » de l'initiateur du projet avec son espace d'intervention.