

ANALYSE DE LA VIABILITE DES GROUPEMENTS FORESTIERS DANS UN  
PROCESSUS DE COGESTION : CAS DES GROUPEMENTS FORESTIERS DES  
FORETS CLASSEES DE TCHAOUROU ET DE TOUI-KILIBO EN REPUBLIQUE DU  
BENIN

R. C. TOSSOU & L. C. GLIN

*Faculté des Sciences Agronomiques, Université d'Abomey-Calavi  
01 BP 526 COTONOU Bénin*

RESUME

Face à l'échec des stratégies d'intervention préconisées par le passé pour la protection des forêts classées, le gouvernement du Bénin a décidé d'intégrer une dimension "participation des populations" aux politiques de gestion de ces forêts. Ainsi, à travers le Projet de Gestion des Ressources Naturelles (PGRN), il a été initié un processus pilote d'aménagement des forêts de Tchaourou et de Toui-Kilibo. Dans ce cadre, divers groupements forestiers ont été créés et/ou impliqués dans l'exploitation de ladite forêt. Le présent article s'est penché sur l'analyse de la viabilité de ces groupements aux plans organisationnel et social.

Une approche participative a été utilisée pour atteindre cet objectif. Ainsi, différents outils d'analyse sociologique ont été utilisés pour apprécier les dimensions de la viabilité. De plus, une analyse de perception a été conduite avec les responsables de groupements et autres personnes ressources afin de valoriser les expériences de ces acteurs et compléter les résultats issus de l'analyse des différentes dimensions de la viabilité.

Les résultats de l'étude ont montré que les déterminants de la survie de ces groupements ne sont aucunement d'ordre économique, mais surtout d'ordre organisationnel et social. Sur le plan organisationnel, les déterminants de la viabilité sont relatifs au degré d'implication des membres, au niveau de renouvellement et de concertation au sein des bureaux, à l'organisation de la gestion et du travail. Aussi, la durée d'existence du groupement et le type d'activités influencent significativement la viabilité organisationnelle des groupements. Sur le plan social, l'interconnaissance des membres, la confiance entre membres et l'implication personnelle dans l'atteinte des objectifs du groupement ont des influences positives sur la viabilité des groupements. Par contre, la marginalisation de certains membres, l'iniquité dans la gestion et la répartition des fruits, les dilemmes sociaux et les conflits de classe sont des facteurs qui affectent négativement la cohésion interne.

*Mots clés* : Cogestion, forêts classées, viabilité organisationnelle, viabilité sociale, organisations paysannes.

PARTICIPATORY EXPERIENCE ASSEMENT FOR FOREST MANAGEMENT :  
CASE STUDY OF PARTICIPATORY MANAGEMENT OF TCHAOUROU AND  
TOUI-KILIBO FOREST IN BENIN

ABSTRACT

For decades, strategies used in Benin to manage the classified forests are coercive. Complete protection of these forests were the objectives. As a result of these policies, Benin classified forests are degrading at an alarming rate because of encroachments by farmers, charcoal burners, wood cutters and others who exploit the forests as open access resources. To limit this ongoing process of natural resources degradation, the Government of Benin shifts to a more participative approach in classified forests' management aiming at devolving authority and responsibility to local communities in the management process. To implement this new approach, the 'Projet de Gestion des Ressources Naturelles (PGRN)' has been initiated in 1992. A pilot experience in participative management has been experimented in the gazetted classified forest of Tchaourou-Toui-Kilibo (TTK) in the middle part of Benin. To facilitate the participation of the local communities in the adjacent lands of this forest, local professional organizations have been identified or created for natural resources management or exploitation purposes. This article analyses the viability of these organizations.

Three levels of viability have been distinguished : organizational, economical and social. A participatory approach has been used to reach the objective. This approach is based on several economic and sociological tools and techniques which are used to appreciate and analyse the various dimensions of the viability. A perception analysis is also used with the help of relevant actors and groups of actors (committees, leaders, local authorities, etc.) in order to value their experiences and to better explain the results of viability analyses.

Results of the analyses showed that the factors affecting the survival of organizations are mainly social and organisational. At the economical level, all the activities carried out by the various organizations studied are profitable. Organizational factors which seem to affect the viability of the organizations are related to the level of interaction/information exchange within the administrative committees, the members' participation in the decision making process, the management and working methods, the duration of organizational life and the type of activities carried out by the group. At the social level, mutual agreement between members, reciprocity in social support and individual appropriation of and commitment to the common objectives of the groups seem to have positive influence on the viability of the organizations. On the contrary, inequity of access to the decision making process as well as to distribution of benefits, social dilemma and social conflicts have negative influence on the internal cohesion of professional organizations.

*Keywords* : Participation, groups' viability, farmers' organizations, classified forest management.

## INTRODUCTION

Depuis plusieurs décennies, la question de la gestion durable des ressources forestières est restée au centre des débats internationaux et a nourri nombre de réflexions et stratégies d'action aussi multiples que variées tant dans leurs contenus que dans les résultats obtenus. L'approche participative, outil privilégié permettant l'association active et responsable des populations, est née du constat d'échec des stratégies d'intervention préconisées par le passé ainsi que de la volonté assez récente des gouvernements d'intégrer la dimension "participation des populations" aux politiques de développement rural.

Le Bénin n'a pas échappé à ce vaste mouvement et aux profondes mutations qui ont marqué la stratégie de développement du sous-secteur forestier. Il est désormais question de tenir davantage compte du rôle que la société civile et les collectivités locales jouent dans l'essor économique du pays. Ainsi, les années 1990 ont vu le Bénin prendre une nouvelle orientation en matière de gestion des ressources naturelles en général et des ressources forestières en particulier. Cette nouvelle orientation met un accent particulier sur la participation et la responsabilisation des populations à la gestion de ces ressources. Expérience toute nouvelle, la forêt classée de Tchaourou-Toui-Kilibo a été le champ d'expérimentation et de mise en oeuvre de cette politique de gestion des ressources forestières conduite par le Projet de Gestion des Ressources Naturelles (PGRN). A cet effet, la forêt classée a été subdivisée en quatre unités d'aménagement. Il s'agit des Unités d'Aménagement de Kokoro, de Kilibo, de Toui et de Papané, chacune ayant en son sein des structures locales responsabilisées dans la gestion et la coordination des activités : ce sont les Comités de Gestion des Unités d'Aménagement (CGUA).

Dans l'approche adoptée, l'hypothèse de base est que les exploitants organisés en groupements peuvent mieux participer à la cogestion des ressources naturelles. C'est ainsi que des groupements forestiers ont été suscités autour de diverses activités d'exploitation et d'aménagement de la forêt : fabrication de charbon, production de plants, enrichissement (mise en terre de plants de haute valeur

forestière), exploitation du bois d'œuvre, apiculture. Ces groupements constituent une opportunité d'emploi, même partiel, pour ces exploitants, et visent à renforcer l'esprit communautaire indispensable pour une meilleure gestion. C'est à l'intérieur de ce cadre qui se veut à la fois productiviste et humanitaire que s'est déroulée la politique d'encouragement et de promotion des groupements forestiers qui constituent en fait le gage de la pérennité de l'approche.

Cette expérience novatrice de gestion a servi de tremplin aux travaux de terrain qui ont fourni de la matière pour le présent article. L'étude s'est principalement intéressée à la viabilité des groupements initiés au triple point de vue organisationnel, économique et social. Elle a tenté de faire ressortir les logiques sociales et économiques de comportement individuel et collectif des exploitants en mettant l'accent sur les raisons qui peuvent amener des groupements à échouer ou à réussir. Ainsi donc, les objectifs visés à travers les analyses sont :

- évaluer le niveau de viabilité des groupements forestiers créés;
- identifier les facteurs qui déterminent cette viabilité;
- formuler des pistes de réflexions pour la pérennisation de l'initiative.

L'analyse économique a révélé que toutes les activités d'exploitation et d'aménagement de la forêt sont économiquement rentables. Ainsi, l'aspect économique ne discrimine pas les groupements, encore moins n'affecte leur survie. C'est pourquoi, l'option a été prise dans le présent article de présenter essentiellement les analyses sur les plans organisationnel et social.

Après une description de la méthodologie utilisée, une analyse séparée de chacune des dimensions de la viabilité des groupements (organisationnelle et sociale) et une analyse systémique basée sur les perceptions des membres sont présentées.

## METHODOLOGIE

*Cadre de l'étude*

La forêt classée de Tchaourou-Toui-Kilibo se situe dans la zone soudano-guinéenne à cheval entre les départements des Collines et du Borgou et principalement dans les sous-préfectures de Ouèssè (dans les Collines) et Tchaourou (dans le Borgou). Elle s'étend le long de la frontière du Nigéria et couvre une superficie totale de 48.000 hectares. Dans le cadre de son aménagement, quatre unités d'aménagement ont été créées en tenant compte des principaux villages riverains à savoir Kokoro, Kilibo, Toui et Papanè. La superficie des unités varie de 9.487 à 16.504 hectares. Les unités d'aménagement constituent les bases des activités de cogestion. Cette forêt est composée aussi bien de végétation naturelle (forêt claire soit d'*Isobertina*, soit d'*Anogeissus*, ou soit de *Daniellia*) que de plantations domaniales (teck et anacardier essentiellement). Enfin, elle est traversée par le fleuve Okpara qui constitue une source de protéines de par la quantité et la qualité des poissons qui y sont pêchés mais surtout constitue une opportunité de trafic de contrebande entre le Bénin et le Nigéria.

On distingue quatre types de villages riverains de la forêt classée de Tchaourou-Toui-Kilibo : des villages d'implantation ancienne ; des villages créés autour des infrastructures coloniales comme le réseau ferroviaire ; des villages créés avec la politique de 'retour à la terre' initiée avec les indépendances ; et des villages d'implantation récente créés par des immigrés à la recherche de terres fertiles. Plus d'une dizaine d'ethnies peuplent ces différents villages parmi lesquelles on a : les Nagot, les Fon, les Lokpa, les Berba, les Yom, les Adja, les Peuls, etc.

Les principales activités économiques exercées sont l'agriculture, le commerce et le petit élevage souvent pratiquées par les populations autochtones ainsi que le gros élevage qui est l'apanage des peuls surtout transhumants et la pêche pratiquée par les Nigériens. La cueillette des fruits et miel constitue également des activités non négligeables. En effet, malgré son interdiction, la récolte du miel sauvage continue d'être pratiquée dans la forêt. Enfin, outre ces activités très anciennes, d'autres, d'introduction récente, sont à

---

souligner : l'apiculture pour freiner la récolte du miel sauvage, l'aulacodiculture, la production de plants, l'enrichissement, l'exploitation du bois d'œuvre, la carbonisation, etc. Ces activités ont été suscitées dans le cadre de la gestion participative de ladite forêt et sont en général exercées par des groupements créés à cet effet. Elles sont supposées contribuer à la mise en place d'un fonds dit 'Fonds d'aménagement' qui garantira une gestion durable et auto-entretenu de la forêt. Au total, 31 groupements sont actuellement fonctionnels dans la forêt classée de Tchaourou-Toui-Kilibo et regroupent aussi bien des hommes que des femmes. Enfin, environ 75 % des membres des groupements sont des allochtones, donc des étrangers installés prioritairement pour l'exploitation de la forêt (surtout le bois d'œuvre et la carbonisation).

#### *Démarche et composition de l'échantillonnage de l'étude*

Deux types d'échantillon ont été utilisés au cours de l'étude : un échantillon pour l'enquête générale, donc la phase exploratoire et un pour l'enquête fine (enquête approfondie).

L'échantillon ayant servi de base pour l'enquête générale est composé de 30 des 31 groupements identifiés comme fonctionnels soit un taux de sondage de 96,78 %. Il s'agit de 17 groupements de fabrication de charbon de bois, 7 groupements de pépinière/enrichissement, 3 groupements d'apiculture et 3 groupements d'exploitation de bois d'œuvre. Ces groupements regroupent au total 269 personnes (dont 25,65 % de femmes exerçant dans 69,56 % des cas dans la fabrication du charbon de bois). L'objectif de cette enquête générale est, d'une part, de collecter des informations générales sur les groupements (genèse, fonctionnement, organisation des activités, relations avec l'extérieur, perception des membres, problèmes majeurs rencontrés, caractéristiques socio-démographiques des membres, etc.). D'autre part, cette enquête générale a permis de collecter les informations spécifiques nécessaires à l'évaluation de la viabilité organisationnelle des groupements. Dans ce cadre, des entretiens de groupe ont été réalisés. Aussi, une fiche d'identification a été conçue et administrée pour la collecte des données socio-démographiques.

L'enquête fine, quant à elle, est basée sur un échantillon de 10 groupements tirés, de façon aléatoire stratifiée, de l'échantillon de l'enquête générale, soit un taux de sondage de 33,33 %. L'objectif étant de faire figurer dans l'échantillon toute la diversité des groupements, le choix des groupements a été pondéré selon l'importance de chaque type de groupement dans les activités d'aménagement. Ainsi, le type d'activités pratiqué, l'importance de chaque type d'activités ainsi que la répartition spatiale des groupements au niveau des différentes unités d'aménagement ont été les critères majeurs utilisés. L'enquête fine a permis de collecter les données nécessaires à l'analyse sociométrique, à l'appréciation de la cohésion interne des groupements ainsi que celles relatives aux temps de travaux, aux investissements, à la production et aux revenus tirés des différentes activités. Un questionnaire structuré a été élaboré, testé avant d'être administré à cet effet.

#### *Méthodes retenues pour l'analyse de la viabilité des groupements*

Dans l'analyse de la fonctionnalité des groupements forestiers, deux dimensions de viabilité ont été prises en compte : organisationnelle et sociale. Différentes méthodes ont été utilisées pour apprécier chaque type de viabilité comme indiquées dans le tableau 1.

Tableau 1 : Méthodes et outils utilisés pour l'analyse des différentes dimensions de la viabilité des groupements forestiers de la forêt classée de TTK.

Dimensions de viabilité	Méthodes et outils
Viabilité organisationnelle	<input type="checkbox"/> Collecte des données au niveau des groupements à évaluer ;
	<input type="checkbox"/> Exploitation et analyse des données qui ont abouti à l'élaboration d'une typologie provisoire de niveau de viabilité organisationnelle ;
	<input type="checkbox"/> Validation de cette typologie ;
Viabilité sociale	<input type="checkbox"/> Elaboration d'une typologie définitive à l'aide de cette appréciation d'ensemble qui correspond, au moins approximativement, aux diverses perceptions.
	<input type="checkbox"/> Analyse sociométrique ;
	<input type="checkbox"/> Calcul du coefficient de cohésion interne ;
	<input type="checkbox"/> Analyse de l'interface pour évaluer la cohésion externe.

En dehors de ces techniques et outils spécifiques à chaque dimension de la viabilité des groupements, une analyse de perception a été conduite avec les responsables de groupements et autres personnes ressources. Les résultats de cette analyse ont permis de valoriser les

expériences des acteurs de ces groupements et de compléter les résultats issus de l'analyse des différentes dimensions de la viabilité.

De tout ce qui précède, il se dégage qu'une approche participative et multidimensionnelle a été adoptée dans la collecte des données ayant servi de base pour la rédaction de cet article.

### ANALYSE DE LA VIABILITE ORGANISATIONNELLE DES GROUPEMENTS

Nous définissons la viabilité organisationnelle comme la capacité du groupement à assurer une organisation interne transparente suivant des principes réglementaires bien définis favorisant une meilleure participation de tous les membres c'est-à-dire : un partage et un contrôle des processus de prise de décision, leur mise en œuvre et la répartition équitable des bénéfices éventuels, par les membres concernés (Schmidt *et al.*, 1998).

#### *Typologie des groupements selon la viabilité organisationnelle*

La typologie des groupements selon le degré de viabilité organisationnelle est présentée dans le tableau 2. Il ressort du tableau 2 que près de la moitié (46,67 %) des groupements forestiers de la forêt classée de Tchaourou-Toui-Kilibo ont une viabilité organisationnelle inférieure à la moyenne et 20 % une viabilité organisationnelle forte. Ainsi, un besoin de renforcement de la capacité organisationnelle de ces groupements s'impose afin d'accroître la chance de leur succès et les disposer à un véritable auto-développement.

Tableau 2 : Typologie des groupements selon leur degré de viabilité organisationnelle

	Faible	Moyenne	Forte	Total
Nombre de groupements	14	10	6	30
Pourcentage	46,67	33,33	20	100

Source : Résultats de terrain, 1999.

Pour mieux visualiser les aspects précis sur lesquels devront s'orienter les actions de renforcement de la viabilité organisationnelle des groupements, une évaluation de la

performance des groupements a été faite à l'aide de critères choisis à cet effet.

### *Performances organisationnelles des groupements*

Le tableau 3 récapitule les degrés de réalisation de chacun des critères de performance organisationnelle. Le choix de ces critères a été basé sur les hypothèses ci-après :

- l'augmentation du nombre d'adhérents à un groupement indique une bonne perception de la performance de la part des nouveaux adhérents. Une diminution du nombre, par contre, peut être un indicateur des conflits et/ou de la non satisfaction des attentes des membres (Beal *et al.*, 1969) ;
- une gestion démocratique et transparente du groupement peut contribuer à une meilleure performance. Une telle gestion exige l'existence de normes de conduite acceptées et respectées par tous (Bartoli, 1991) : une structuration du groupement, une alternance au niveau du bureau, une procédure de gestion assez claire avec des outils de gestion appropriés et à jour, et un système de compte-rendu efficace suivant le principe de subsidiarité (Schmidt *et al.*, 1998) ; et
- les groupements forestiers de la forêt classée de TTK étant supposés être des organisations coopératives, l'esprit de groupe et le travail collectif doivent y être développés.

L'analyse du tableau 3 permet de situer les grandes faiblesses des groupements en matière organisationnelle, autour des points suivants :

- *le niveau d'implication des membres.* De manière générale, le niveau d'implication des membres des groupements c'est-à-dire leur participation aux discussions et aux prises de décision concernant la vie des groupements est faible. Dans 46,67 % des groupements, les membres se réunissent rarement ou de manière sporadique pour discuter. Seulement 16,67 % des groupements réunissent leurs membres suivant une périodicité mensuelle. Cette situation ne favorise guère la fréquence des contacts entre membres et
-

compromèt la transparence dans la gestion, la prise de décision et la bonne circulation de l'information en leur sein. Or, la diffusion de l'information au sein des groupements favorise non seulement une familiarisation aux objectifs, mais constitue également un facteur de cohésion interne (Laflamme & Roy, 1979). Ce faible niveau d'implication ne permet pas une valorisation de l'individu, un accroissement du sens de responsabilité et une garantie de la vitalité coopérative. En effet, les avantages de la participation c'est-à-dire de l'implication des membres se situent au double niveau des individus et de l'entité que constitue le groupement. Pour l'individu, l'implication dans le processus décisionnel du groupement, exerce un effet stimulant qui développe son sens de responsabilité, lequel à son tour, le motive à s'impliquer davantage dans son travail et à offrir un meilleur rendement (Bartoli, 1991 ; Hersberg, 1966 ; Likert, 1974). Pour l'ensemble du groupement, l'implication active des membres dans les prises de décision concernant la vie du groupement a tendance à diminuer l'écart qui existe entre les divers échelons ou sous-groupes et donc à briser les barrières traditionnelles d'isolement et de distance entre les membres (Bartoli, 1991).

- *le niveau de concertation au sein des bureaux.* Quoique plus élevé que le niveau d'implication des membres, le niveau de concertation des membres du bureau est aussi faible. Dans 40,74 % des groupements, les membres du bureau se concertent selon une périodicité mensuelle, alors que dans 44,44 % de ces groupements, les membres du bureau se concertent rarement ou sporadiquement. Dès lors le processus décisionnel des groupements s'en ressent ; ce qui, subséquentement, affecte la dynamique interne des groupements (Anzieu & Martin, 1968 ; Amado & Guittet, 1975 ; Bartoli, 1991). Le faible niveau de concertation au sein des bureaux a également pour corollaire la monopolisation de la prise de décision par un groupuscule, en général le président et/ou le secrétaire, plus le trésorier. Cette situation hypothèque l'engagement collectif indispensable à la réussite. Comment, en effet, peut-on parler d'un engagement réciproque dans une initiative collective, si l'une ou l'autre partie en présence dissimule des informations qui peuvent s'avérer primordiales à une prise de décision éclairée ?

Tableau 3 : Performances organisationnelles des groupements

Critères de performances organisationnelles		Nombre de groupements	Pourcentage (%)
Evolution de la taille	Augmentation	7	23,33
	Stabilité	10	33,33
	Diminution	13	43,33
Existence de règlement intérieur	Oui	20	66,67
	Non	10	33,33
Forme d'organisation du travail	Collectif uniquement	10	33,33
	Individuel et collectif ou avec entraide	15	50
	Individuel uniquement	5	16,67
	Cahier de réunion	13	43,33
Niveau d'organisation de la gestion	Cahier dépenses et recettes	9	30
	Cahier de pointage	6	20
	Carnet de compte	7	23,33
		27	90
Existence de bureau	Oui	27	90
	Non	3	10
Mode d'élection	Election (à main levée)	10	37,03
	Consensus	14	51,85
	Désignation	3	11,11
Niveau de renouvellement	Renouvelé	6	22,22
	Non renouvelé	21	77,78
	Hebdomadaire	0	0
Niveau de concertation au sein du bureau	Par quinzaine	4	14,81
	Mensuel	11	40,74
	Rare ou sporadique	12	44,44
Niveau d'implication des membres	Mensuel	5	16,67
	Bimestriel	6	20
	Trimestriel	5	16,67
	Rare ou sporadique	14	46,67

Source : Résultats de terrain, 1999

Il arrive dans maintes situations que des décisions soient contestées et vertement critiquées parce que ceux qui ont à charge de les exécuter ou de les faire exécuter n'ont aucune idée des raisons réelles ou des informations précises qui avaient servi de base à ces décisions ; d'où la naissance de conflits dans les groupements (Hellriegel *et al.*, 1992). En effet, pour une meilleure réussite d'une organisation, il est indispensable de la doter de systèmes d'information stimulants, de mécanismes de coordination efficaces et d'actions de communications cohérentes (Bartoli, 1991).

- le niveau de renouvellement des bureaux. Parmi les groupements dont le fonctionnement est régi par un bureau (90 %), 77,77 % de ces

bureaux ne sont pas renouvelés. Signalons à cet égard que dans la plupart des cas, les groupements ne songent au renouvellement de leur bureau qu'en cas de crise avérée, généralement pour raison de malversation, même si les prescriptions des textes (règlement intérieur ou statuts) en disposent autrement. Pour certains acteurs, le non renouvellement des bureaux n'est pas une faiblesse en soi, mais traduit plutôt une marque de confiance à l'égard des membres de ces bureaux du fait de leur mérite. Ainsi, se pose la question de savoir si l'alternance démocratique est une condition *sine qua non* de la réussite du mouvement coopératif africain ? En fait, la question du non renouvellement des bureaux généralement posée dans les organisations paysannes africaines, est une question sociologique qui relève avant tout de la problématique de la résistance au changement. En ce sens, elle dépend des références suivant lesquelles le groupe ou la société fonde ses jugements et par rapport auxquelles ils épousent leurs conduites. On peut émettre le postulat selon lequel le phénomène du non renouvellement des bureaux est dû à la prééminence des valeurs traditionnelles au sein des groupements. En effet, renouveler les bureaux sur la base d'une échéance préalablement définie ne semble pas toujours compatible aux attributs de la société traditionnelle. Les responsables d'organisations paysannes dans notre société traditionnelle sont supposés incarner des qualités que sont : la connaissance des rapports sociaux et des relations de parenté, la véracité des propos, le respect de la parole donnée. Et tant que ces valeurs ne seront pas mises en défaut, il n'est point nécessaire de songer à un renouvellement même si les prescriptions des textes réglementaires sont toutes autres. Cette attitude, à fortiori, confère aux responsables des groupements un capital de confiance les mettant à l'abri de tout soupçon ; ce qui conduit généralement à l'inexistence d'un système de contrôle fonctionnel de leur gestion. Actuellement, les expériences ont montré que ces situations se soldent presque toujours par des détournements déguisés. Par ailleurs, la "pérennisation" des bureaux sous quelque prétexte que ce soit, empêche l'éclosion des forces potentielles susceptibles de mieux gérer les groupements. Ainsi donc, certaines caractéristiques socioculturelles de l'organisation sociale héritée de la tradition,

peuvent être des freins à l'émergence de dynamique de développement local (FAO, 1995 ; Schmidt *et al.*, 1998).

- le *niveau d'organisation de la gestion*. De manière générale, le niveau d'organisation de la gestion des groupements forestiers est encore bas, la plupart d'entre eux (46,67 %) ne disposant pas de documents de gestion ; encore que ceux qui en disposent n'en font pas toujours usage. S'agissant de ces documents, 43,33 % des groupements disposent de cahiers de réunion, 30 % de cahiers de dépenses/recettes, 20 % de cahier de pointage et seulement 23,3 % ont un compte dans une institution financière. Cette situation dénote une faiblesse dans la formation des groupements dans le domaine de gestion. Bien évidemment, la tenue de documents de gestion par les exploitants eux-mêmes les motive davantage à mieux cerner leur production et à dialoguer sur une base fiable avec leurs partenaires. Nombreux sont les membres de groupements qui l'ont ressenti et exprimé au cours de nos entretiens.

- la *forme d'organisation du travail*. Théoriquement, les groupements forestiers de la forêt classée de Tchaourou-Toui-Kilibo sont des organisations à caractère coopératif. Ainsi, on s'attendrait à la prévalence du travail collectif car, qui dit coopération dit communauté d'action en vue d'une réussite de l'ensemble. Dans la pratique, malheureusement, force est de constater que seulement 33,33 %, soit le tiers des groupements adoptent le travail collectif. Et pour la plupart de ces cas (70 %), l'adoption de ce mode de travail ne relève pas d'un choix volontaire des membres, mais plutôt de la nature même des activités qui ne sauraient s'exécuter individuellement. C'est le cas notamment des groupements de pépinière et d'enrichissement. Ainsi, tout porte à croire que les groupements forestiers de la forêt classée de Tchaourou-Toui-Kilibo d'une manière générale semblent ne pas être acquis à l'action collective. Toutefois, nombreux sont ceux (50 %) qui, à défaut du travail collectif pratiquent l'entraide, une forme traditionnelle de travail coopératif. Ce qui, du reste, est très important et mérite d'être encouragé.

Notons que plusieurs facteurs pourraient influencer la viabilité organisationnelle des groupements forestiers. Les tests

d'indépendance ( $\chi^2$  de Pearson) effectués se sont révélés significatifs pour les facteurs comme la durée d'existence du groupement et le type d'activités. La taille du groupement et l'âge moyen des membres semblent ne pas influencer la viabilité organisationnelle de ces groupements. Ainsi donc, plus les groupements acquièrent de l'âge, plus ils sont viables sur le plan organisationnel. Aussi, les activités qui demandent une forte coopération des membres augurent d'une meilleure viabilité des groupements sur le plan organisationnel.

## VIABILITE SOCIALE DES GROUPEMENTS

### *Cohésion interne des groupements*

Nous définissons la cohésion interne comme le degré d'harmonie et de solidarité qui prévaut au sein des groupements. Elle traduit "l'unité d'esprit des membres d'un groupe provenant de l'attraction exercée par le groupe sur eux" (Mucchielli, 1983). Elle est fondée sur la qualité du lien d'appartenance de ses membres. La cohésion interne des groupements est un déterminant important de leur viabilité à long terme.

L'étude sociométrique menée pour appréhender le degré de cohésion interne nous a permis de dégager le tableau synoptique de la situation interne des groupements et surtout, de saisir les différents attributs affectant positivement ou négativement la sérénité, la confiance et la solidarité au sein des groupements. Nous présentons successivement la typologie des groupements et les déterminants de la cohésion interne des groupements.

### *Typologie des groupements selon le degré de cohésion interne*

Au total sur les 10 groupements étudiés, on a :

- 2 (soit 20 %) ayant une cohésion interne faible ;
- 3 (soit 30 %) ayant une cohésion interne moyenne ;
- 5 (soit 50 %) ayant une cohésion interne forte.

Les groupements à forte cohésion interne sont caractérisés par le bon fonctionnement des relations affectives interpersonnelles

---

correspondant à une satisfaction des membres sur la vie de leur groupement, à une intercompréhension avec entraide et confiance mutuelle. Dans ces types de groupements, les membres, interrogés individuellement sur la question de savoir "avec qui acceptez-vous de collaborer ou à qui pouvez-vous recourir en cas de difficulté", répondent de manière prompte : *"avec tout le monde, nous sommes les mêmes et nous nous comprenons parfaitement"*. Ainsi, le groupement est un "nous", il englobe cette sorte de sympathie et d'identification mutuelle pour laquelle "nous" est l'expression naturelle. Le groupement est donc vécu et perçu comme une intégration intime, une certaine fusion des individualités dans un tout commun, de telle sorte que la réalité immédiate, pour chacun est la vie commune et les buts du groupe. Ces groupements sont aussi caractérisés par une ambiance joyeuse, faisant du groupement un centre attractif et exprimant la satisfaction d'appartenance.

A l'opposé, dans les groupements à faible cohésion interne, les relations ne sont pas vivantes ou du moins sont indirectes. Dans ces groupements la conscience de l'existence des autres est globale ou vague, l'appartenance fait partie du savoir (*je "sais" que telle ou telle personne est membre du même groupement que moi*) plutôt que de l'existence affective quotidienne. Aussi, la vie et l'action collectives n'existent pas en réalité dans ces groupements. Ce sont des groupements "nominaux". Ces groupements sont caractérisés par des relations méfiantes souvent dues à une tension interne.

Dans les groupements à cohésion interne moyenne, la situation est intermédiaire. Ces groupements sont généralement caractérisés par l'existence en leur sein de noyau (x) autour duquel (desquels) se fait le jeu collectif ; soit à cause des affinités particulières, ou des différences d'attachement aux travaux du groupement. On note ainsi la formation de deux ou plusieurs cliques selon la variété des enjeux de regroupement (Chantran, 1973 ; Rogers & Kincaid, 1981). Ainsi, la cohésion et l'harmonie ne sont pas généralisées dans le groupement, mais restreintes autour d'un ou de 2 noyaux d'individus.

Les différentes caractéristiques ainsi présentées ne sont évidemment pas dues à un effet de hasard mais trouvent leurs explications dans

des attributs ou phénomènes bien justifiables qui sont analysés ci-dessous.

*Les déterminants de la cohésion interne des groupements*

- Facteurs affectant positivement la cohésion interne des groupements

L'analyse sociométrique des groupements révèle que la cohésion interne des groupements est la résultante de plusieurs facteurs relatifs au groupement lui-même :

- l'interconnaissance des membres ;
- la confiance dans les autres membres du groupement ;
- l'implication personnelle dans les objectifs du groupement, dans ses réalisations et le partage des fruits de ces réalisations.

Ces différents facteurs semblent trouver leur fondement dans 2 phénomènes.

Le premier est que les affinités de type ethnique, parental, religieux ou d'alliance ont déterminé en grande partie l'accomplissement de ces facteurs, et sont donc déterminants de la cohésion interne des groupements. Ce phénomène semble donner raison à Galjart qui fait remarquer que les groupes et les organisations qui fonctionnent le mieux et dans lesquels s'observe une forte cohésion interne sont ceux au niveau desquels la plupart des membres sont liés par des liens d'affection. Aussi, conclut-il que les relations affectives à l'intérieur des sous-groupes d'une association renforcent la cohésion interne de l'association (Galjart, 1976). On peut donc émettre le postulat que dans les groupements, l'expression sociale des intérêts passe principalement par des groupes de caste ou de classe, des groupes d'âge, des groupes de parenté, des groupes de voisinage et d'autres solidarités inorganisées ou organisées d'une manière peu rigide.

Toutefois, cette affection (en employant le même terme que Galjart) disparaît lorsque des suspicions commencent à naître au sein des membres pour une raison ou une autre. En effet, dans l'un des groupements étudiés et qui est composé exclusivement de femmes d'une même ethnie et partageant presque toutes la même cour,

L'étude a montré que la cohésion et l'harmonie internes existantes ont fini par laisser place à la méfiance et à la suspicion lorsque des cas de vols de sacs de charbon des membres ont commencé par survenir et que la présidente fut soupçonnée de détournement des cotisations des membres du groupement. Et c'est cette situation qui contribua à l'effritement de ce groupement dont l'effectif de 11 membres au départ, est passé actuellement à 6 membres ; 3 ayant rejoint un autre groupement, 2 membres ayant constitué un autre groupement et 1 ayant purement et simplement démissionné.

Le deuxième phénomène s'apparente à ce qui est souvent appelé "instinct grégaire". C'est une tendance observable surtout au niveau des allochtones précisément ceux dont la durée d'implantation dans le milieu est encore courte (moins de 3 ans). Le fait d'être sur une terre "étrangère" en quête d'un même objectif, celui de la survie, et de n'avoir pas encore pu s'intégrer parfaitement au tissu social du milieu d'accueil, poussent les allochtones à développer entre eux une relation de confiance sous-tendue en fait par la recherche de sécurité, aspiration humaine de base. Cette observation confirme la thèse de Galjart (1976) qui fait observer que la volonté de coopérer semble plus grande partout où les chances de succès individuel sont minces. En témoignent ces propos, souvent recueillis des membres de ces groupements : *"Ici, nous sommes tous des étrangers. Si nous ne nous entraïdons pas, qui d'autres viendraient nous aider en cas de difficulté ? C'est pourquoi nous nous comportons tous comme des frères et sœurs"*. Ce phénomène pourrait aussi en partie être favorisé par la même appartenance ethnique des membres de ces groupements.

De cet 'instinct de solidarité', se développe une pression de conformité se traduisant par deux différents types d'influence sur les membres de ces groupements : une pression 'normative' qui induit une conformité aux standards du groupement donc aux attentes des autres et une pression 'informationnelle' qui tend à faire accepter comme certaine (sûre, digne de confiance) toute information provenant d'un membre du groupement.

- Facteurs affectant négativement la cohésion interne des groupements

Ces facteurs hypothèquent la viabilité des groupements et sont relatifs à :

- La marginalisation de certains membres ;
- l'iniquité dans la gestion du groupement et dans la répartition des fruits ;
- les dilemmes sociaux ; et
- les conflits de classe (oppositions entre sous-groupes).

Ces différents facteurs ont souvent leurs racines dans le manque d'affinité au sein du groupement, la méconnaissance des uns et des autres et le manque de responsabilité des dirigeants de ces groupements. Ils engendrent une tension interne au sein du groupe qui, lorsqu'elle dure, contrarie la progression du groupement vers ses objectifs, ou peut conduire à son éclatement.

#### *Cohésion externe des groupements*

Nous abordons dans cette partie les facteurs externes, les "groupes de pression" de l'environnement socio-économique et politique immédiat qui influencent positivement ou négativement la dynamique des groupements forestiers. Par "groupes de pression" on entend : *"tout groupe extérieur, faisant partie de l'environnement socio-historique ou social d'un groupe primaire et exerçant sur celui-ci une contrainte morale telle que, ce qui se passe dans ce groupe et ce qu'il fait est déterminé par la contrainte subie"* (Mucchielli, 1983). On parle également de dynamique externe des groupes (Bartoli, 1991 ; Amado & Guittet, 1975 ; Anzieu & Martin, 1968). Mais cette contrainte peut aller au delà du moral et relever d'autres ordres (économique, par exemple). L'intensité de ces forces ou contrainte dépend des types d'enjeux existant dans les groupements et autour desquels différents groupes stratégiques peuvent s'affronter, négocier et s'influencer mutuellement. L'analyse de la cohésion interne est très importante, les organisations les plus efficaces étant celles qui sont les mieux adaptées à leur environnement (Bartoli, 1991).

Pour analyser cette dynamique externe des groupements, nous avons adopté l'approche par interface afin de focaliser l'analyse au niveau

des discontinuités structurelles définissant les différences de valeurs normatives et d'intérêts sociaux (Long, 1989). Cette analyse est faite de manière globale puisque les groupements forestiers en question se trouvent dans le même environnement socio-économique, politique et organisationnel. Nous abordons successivement les interfaces : groupements-groupements (c'est-à-dire les relations entre les groupements), groupements-structures locales de gestion ; groupements-population.

#### *Relations entre groupements*

Dans cette analyse, nous faisons la distinction entre les deux types de groupements forestiers à savoir :

- Les groupements d'exploitation, c'est-à-dire ceux dont les activités s'appuient sur le prélèvement des ressources de la forêt. Il s'agit des groupements d'exploitation de bois d'œuvre et des groupements de fabrication de charbon.
- Les groupements de service, c'est-à-dire ceux dont les activités n'exercent aucune pression sur les ressources forestières, mais participent plutôt à leur régénération. Ce sont les groupements de pépinière (production de plants) et d'enrichissement (mise en terre des plants).

Dans le cas des groupements d'exploitation, on pourrait à priori, soupçonner des cas de conflit c'est-à-dire, des situations de dilemme social (en particulier, le dilemme de bien commun) entre eux puisque dépendant tous des mêmes ressources, qui par ailleurs sont limitées (Dangbégnon, 1998). Mais, à l'étape actuelle du fonctionnement de ces groupements, aucun cas de tension ou de conflit avéré ne s'est encore présenté entre ces groupements au sujet de l'exploitation de ces ressources, c'est simplement parce que la disponibilité des ressources à l'intérieur des domaines délimités reste supérieure à la capacité d'exploitation de ces groupements. En effet, dans chaque unité d'aménagement, il est délimité annuellement une zone de coupe de 200 hectares à l'intérieur de laquelle se fait l'exploitation du bois d'œuvre et du bois de charbon, après marquage des arbres destinés à chaque fin. Mais, lorsque l'évolution des groupements sera telle que la disponibilité des ressources ne pourra plus satisfaire leur capacité d'exploitation, il va falloir définir des plates-formes de

---

négociation entre les divers acteurs. Une telle action permettra d'obvier des cas de conflit et de dilemme social, qui de toute évidence apparaîtront, et comme le traduisent bien ces phrases : "*lorsque les différents groupes d'intérêt utilisant les mêmes ressources naturelles pour différents buts se découvrent être interdépendants en ce sens que l'utilisation d'un groupe d'intérêt affecte les résultats des autres, il devient opportun d'entreprendre une action humaine à un niveau d'agrégation sociale proportionné avec le niveau de l'écosystème perçu comme nécessitant une gestion interactive. En d'autres termes, de telles conditions requièrent l'édification d'institutions humaines et une capacité pour un apprentissage et une prise de décision collectifs par rapport à l'écosystème menacé. Des actions du genre exigent la résolution de dilemmes sociaux, en ce sens que les gens sont obligés de donner plus pour réaliser un bien public<sup>(1)</sup> ou de prélever moins du bien commun<sup>(2)</sup>" (Röling & Wagemakers, 1998).*

Pour ce qui concerne les groupements de service (pépinière et enrichissement), leurs activités consistent en des prestations de service (production de plants et leur mise en terre) sur la base de contrat avec les structures de gestion. Etant donné que pour la plupart des unités d'aménagement, il n'existe qu'un seul groupement exerçant l'une et/ou l'autre de ces activités, aucun conflit n'est possible, ces groupements détenant pratiquement le monopole de ces activités.

#### *Interface groupements - structures locales de gestion*

Lorsqu'on examine les prérogatives des structures locales de gestion de la forêt classée, on s'aperçoit que celles qui devraient être directement en contact avec les groupements et les influencer d'une manière ou d'une autre, sont les Comités Villageois de Gestion de la Forêt (CVGF) et les Comités de Gestion de l'Unité d'Aménagement (CGUA). Remarquons cependant qu'actuellement, seuls les CGUA fonctionnent, les CVGF étant pratiquement inopérants et même

<sup>(1)</sup> Un bien public est une ressource d'utilité publique (joint-use) dont l'utilisation par l'un n'entraîne pas une diminution pour les autres (Dangbégnon, 1998). Exemples : les pare-feux, les infrastructures.

<sup>(2)</sup> Par bien commun il faut entendre les ressources dont l'appropriation par un individu ou un groupe d'intérêt entraîne une diminution pour les autres (Dangbégnon, 1998). Exemples : bois d'œuvre, bois de feu.

inconnus de bon nombre d'exploitants. Dans la pratique, les actions des CGUA se situent essentiellement au niveau de la collecte des contributions au fonds d'aménagement au niveau des groupements d'exploitation et, dans une moindre mesure, dans l'élaboration des Plans Annuels de Travail (PAT), cette activité étant très limitée dans le temps. Ils interviennent aussi dans la délimitation des zones d'exploitation et font sporadiquement aussi le suivi de ces groupements pour s'assurer du respect des règles en vigueur. Ces actions menées par les CGUA, et particulièrement celles relatives à la collecte des contributions au fonds d'aménagement, sont quelquefois mal perçues par certains membres de ces groupements. Ces derniers tendent à les considérer comme un instrument de pression.

Quant aux groupements de service, étant en marge du paiement de contribution au fonds d'aménagement, ils ne subissent pratiquement pas de pression de la part des CGUA. Aussi faut-il remarquer que la plupart des membres des CGUA appartiennent à ces groupements de service.

En somme, il y a cohésion plus parfaite entre les CGUA et les groupements de service qu'il y en a avec les groupements d'exploitation.

#### *Interface groupements-populations*

A l'interface groupements-populations, prévalent diverses formes de relations dont la nature, positive ou négative, est fondamentalement régie par la possibilité qu'ont les populations de pouvoir tirer des intérêts des activités de ces groupements. C'est ainsi qu'entre les groupements de service et les populations, il semble avoir plus d'harmonie et de cohérence étant donné que les activités de ces groupements sont porteuses d'intérêts économiques pour ces populations. En effet, pendant les périodes d'exercice de leurs activités ces groupements constituent une source d'emplois pour des dizaines de villageois, souvent recrutés pour l'accomplissement de certaines opérations : alignement des pots et empotage pour ce qui concerne la pépinière et presque toutes les opérations pour le cas de l'enrichissement. Aussi, les transporteurs locaux bénéficient-ils des

activités de ces groupements par le privilège qu'ils détiennent pour le transport des substrats : sable et terreau.

A l'opposé, les groupements d'exploitation ne jouissent pas d'une bonne impression de la part des populations locales. Pour nombre d'entre elles, les activités d'exploitation en l'occurrence la carbonisation et le bois d'œuvre sont essentiellement exercées par les allochtones et ne contribuent en rien, du moins directement, à leur bien-être, mais participent plutôt à la destruction de leur patrimoine commun qu'est la forêt. Cette perception est à l'origine de nombreux conflits qui ont conduit à la disparition de certains groupements de fabrication de charbon, notamment dans l'Unité d'Aménagement de Papanè. Le cas le plus illustratif et le plus spectaculaire est la suspension récente par l'Association des Ressortissants de la sous-préfecture de Tchaourou de toute activité d'exploitation dans l'Unité d'Aménagement de Papanè prétextant que les populations locales ne tirent aucun intérêt du processus d'aménagement et d'exploitation de la forêt classée. Or, le Plan d'Aménagement a prévu qu'une partie des contributions au fonds d'aménagement obtenues de certaines activités, en l'occurrence le pâturage et l'exploitation des plantations domaniales, soit restituée aux populations pour des réalisations socio-communautaires. Malheureusement, cette disposition n'a jamais été mise en œuvre jusqu'à présent; ce qui explique en partie l'attitude de ladite association.

Fort heureusement, dans certaines Unités d'aménagement celle de Toui notamment (et très prochainement dans celle de Kokoro) une forme d'organisation s'érige de plus en plus et favorisera sûrement une meilleure cohésion entre les exploitants et les populations locales. Il s'agit d'une association de certains individus de la population regroupés en acheteurs de charbon. Entre ceux-ci et les exploitants s'est établie une sorte de contrat qui confère aux premiers le monopole d'achat du charbon produit, en pré-finançant toutefois les coûts d'exploitation. Ainsi aucun commerçant étranger ne peut directement acheter du charbon auprès des exploitants allochtones. Cette entrée dans la filière par les autochtones leur permet d'accéder à une part de la marge commerciale et constitue un facteur important d'intégration entre les populations autochtones et

---

les exploitants allochtones pour la plupart. Toutefois, la viabilité, à long terme, de ce mécanisme pourrait être conditionnée par :

- le respect des clauses par chaque partie ;
- l'existence d'un mécanisme permettant à chacun de contrôler le respect ou non des clauses par l'autre partie ;
- la fixation des prix de cession de manière concertée et raisonnée sans qu'aucune des parties ne soit lésée.

#### AUTO-EVALUATION DE LA VIABILITE DES GROUPEMENTS PAR LES MEMBRES DES GROUPEMENTS ETUDIES

L'auto-évaluation se réfère à la perception que les acteurs ont de leur groupement. La perception, quant à elle, est le processus de prise de conscience des objets et des événements de l'environnement par les sens. Cette perception est sélective, elle projette, donne un sens et une forme à l'objet ou l'idée perçue. Ainsi, l'homme perçoit de préférence des choses qui ont une signification subjective, qui sont favorables à ses besoins, qui le sécurisent, qui semblent conformes à ses objectifs, ses attentes et ses expériences (Van den Ban & Hawkins, 1985 ; Van den Ban *et al.*, 1994). Ainsi, l'analyse de la perception permet non seulement de cerner le sens et la forme donnés à l'objet ou l'idée mais aussi d'appréhender les références sur lesquelles ce jugement est construit.

Pour ce qui est de cette étude, l'objectif poursuivi est de voir comment les membres entrevoient la capacité de survie dans le temps de leur groupement, eu égard aux expériences de ces groupements, aux références individuelles et aux projections dans l'avenir. En analysant ainsi sur un plan général les difficultés auxquelles les groupements ont dû faire face dans le passé et celles qui sont anticipées pour le futur, les membres des groupements dégagent des perspectives complémentaires sur la question de la viabilité.

L'analyse des résultats nous a permis de constater que les membres des groupements fondent leur jugement sur deux considérations essentielles. La première concerne le niveau de concordance entre les attentes initiales individuelles et les résultats des groupements. Ces

attentes étaient à la fois économique (amélioration du revenu) et sociales (échanges d'idées, envie d'apprentissage, solidarité). La seconde considération est relative aux problèmes spécifiques qui se posent au sein du groupement.

Après analyse et synthèse des opinions des membres de chacun des 10 groupements de l'enquête fine, quatre tendances ont été dégagées.

- L'évolution du groupement est très bonne et satisfaisante. Les membres ont trouvé une réponse complète à leurs attentes. Il se dégage en outre un tableau positif de la situation actuelle et des perspectives à venir : d'après eux l'expérience dans le groupement a été très satisfaisante. Le groupement apparaît comme viable même sans appui extérieur. Cette tendance est observée dans 2 groupements (20 %).
  - Les membres du groupement ont tous répondu positivement aux attentes initiales. Par contre, les résultats actuels moyennement positifs, vont de pair avec une vision un peu pessimiste de l'avenir où les problèmes ne semblent pas toujours pouvoir se résoudre sans appui extérieur. Toutefois, l'espoir de pouvoir s'en sortir est encore très fort. Les membres sont disposés à continuer l'expérience. Le groupement apparaît comme viable mais ayant des problèmes difficiles à surmonter sans l'appui des forces extérieures. C'est le cas dans 4 groupements (40 %).
  - La situation est plutôt contrastée. Des jugements très variés (de très bien à très mauvais) sur l'évolution du groupement se combinent avec une vision de l'avenir qui varie entre un certain optimisme et un pessimisme grandissant. Le groupement apparaît comme viable pour certains membres mais nécessitant encore de l'aide pour les problèmes à venir et pour d'autres il n'offre aucune bonne perspective. Cette tendance s'observe dans 2 groupements (20 %).
  - L'insatisfaction face à l'évolution du groupement est nettement remarquable et ce, même dans les perspectives futures, très pessimistes : des résultats peu brillants, une viabilité qui n'est pas assurée sans appui, une incapacité à résoudre les problèmes à venir. L'expérience vécue dans le groupement est nettement décevante. Elle combine les plus mauvais résultats et les membres sont prêts à
-

quitter en cas d'alternatives plus sécurisantes. Deux groupements (soit 20 % des groupements étudiés) se retrouvent dans cette situation.

Ces résultats sont, dans l'ensemble, concordants avec les résultats obtenus à travers l'analyse de l'intensité des relations sociales au sein des groupements, c'est-à-dire la cohésion interne (Tableau 2).

#### VERS UNE PÉRENNISATION DES ACTIONS DES GROUPEMENTS FORESTIERS DANS LE PROCESSUS DE COGESTION DES FORÊTS CLASSÉES DE TCHAOUROU ET DE TOUI-KILIBO

L'étude menée sur la viabilité des groupements forestiers mis en place dans le cadre de l'aménagement de la forêt classée de Tchaourou-Toui-Kilibo a montré que les déterminants de la survie de ces groupements ne sont aucunement d'ordre économique, mais surtout d'ordre organisationnel et social.

Sur le plan organisationnel, seulement 20 % des groupements forestiers en activité sont fortement viables. Une proportion relativement forte (47 % environ) de ces groupements a une faible viabilité; les faiblesses de ces groupements concernent le degré d'implication des membres, le renouvellement des bureaux, la concertation au sein des bureaux, l'organisation de la gestion et du travail. En outre, la durée d'existence du groupement et le type d'activités influencent significativement la viabilité organisationnelle des groupements.

Au plan social, 50 % des groupements forestiers ont une forte cohésion interne avec satisfaction des membres, intercompréhension, entraide et confiance mutuelles. Les facteurs positifs dans cette cohésion interne sont relatifs à l'interconnaissance des membres, la confiance entre membres et l'implication personnelle dans l'atteinte des objectifs du groupement. Par contre, la marginalisation de certains membres, l'iniquité dans la gestion et la répartition des fruits, les dilemmes sociaux et les conflits de classe sont des facteurs qui affectent négativement la cohésion interne des groupements. Enfin une pression sociale est exercée sur les groupements d'exploitation composés d'allochtones et l'insertion des autochtones

---

dans les différentes filières semblent constituer une solution de réduction, voire d'élimination de ces pressions.

Face à ces résultats, pour pérenniser les actions entreprises dans le cadre de la cogestion de cette forêt, il s'avère nécessaire de revoir l'aspect organisationnel des groupements forestiers au plan de leur composition, de la gestion de leur système de communication et d'information et du travail au sein des groupements.

Aussi, une attention particulière doit être accordée à la création d'organisations regroupant des personnes liées par certaines relations, c'est-à-dire partir des groupes sociaux existants pour créer les groupements. Les activités comme l'apiculture et la fabrication de charbon de bois deviendront très intéressantes si les technologies utilisées sont améliorées.

Enfin, l'initiative d'insertion des autochtones dans les filières de production relatives à la forêt doit être intensifiée et généralisée. L'intéressement des autochtones aux différentes activités forestières contribuerait énormément à la viabilité sociale des groupements.

#### REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- AMADO G. & GUITTET A., 1975. La dynamique des communications dans les groupes. Arnaud Colin, Collection U.
- ANZIEU J. & MARTIN Y., 1968. La dynamique des groupes restreints. Le Psychologue, Edition PUF.
- BARTOLI A., 1991. Communication et organisation : pour une politique générale cohérente. Les Editions d'Organisation, Paris..
- BEAL G. M., BOHLEM J. M. & RAUDABAUGH J. N., 1969. Les secrets des groupes. Chotard et Associés. Ames, Iowa States.
- DANGRÉGNON C., 1998. Platforms for resource management. Case studies of success or failure in Benin and Burkina Faso. Ph D dissertation, Wageningen Agricultural University, The Netherlands.
- CHANTRAN P., 1973. La vulgarisation agricole en Afrique Noire et à Madagascar. Maisonneuve et Larose, Paris.
- FAO, 1995. Participation et risques d'exclusion. Réflexions à partir de quelques exemples sahéliens. FAO, Rome.
- GALJART B. F., 1976. Peasant mobilization and solidarity. Van Gorcum, Assen.
- HELLRIEGEL D., SLOCUM J. W. & WOODMAN R. W., 1992. Management des organisations. Nouveaux Horizons.

- LONG N., 1989. Theoretical reflections on actors, structures and interfaces. *In* Long N. (ed). *Encounters at the interface: a perspective on social discontinuities in rural development*. Agricultural University of Wageningen. The Netherlands pp. 221-244.
- MUCCHIELLI R., 1983. La dynamique des groupes. La connaissance du problème. Les Editions ESF.
- ROGERS E. M. & KINCAID D. L., 1981. *Communication networks: Toward a new Paradigm for Research*. Collier Macmillan Publishers, London.
- RÖLING N. G. & WAGEMAKERS, 1998. *Facilitating Sustainable Agriculture: participatory learning and adaptative management in times of environmental uncertainty*. Agric. University of Wageningen.
- SCHMIDT P., ETIENNE C. & HÜRLIMANNM., 1998. *Vulgarisation participative : Aperçu de trois projets de développement agricole en Afrique*. LBL, Lindan (Suisse). 62 p.
- VAN DEN BAN A. W. & HAWKINS, H. S., 1985. *Agricultural extension*. Long man, Scientific & technical, John Wiley & Son Inc. New York.
- VAN DEN BAN A. W., HAWKINS H. S. *et al.*, 1994. *La vulgarisation rurale en Afrique*. Edition Khartala / CTA.