Prochaine génération de dirigeants des agences forestières

Enjeux mondiaux de la gestion des ressources naturelles

20–24 juillet 2015 | Oaxaca, Mexique

RÉSUMÉ

CONTEXTE

Au cours des prochaines décennies, le monde et les agences forestières devront faire face à plusieurs défis alarmants. Les structures politiques et les marchés mondiaux sont en pleine mutation et l'agenda de développement international perd du terrain face à des problèmes plus urgents – du point de vue politique – tel que la sécurité, notamment alimentaire, énergétique, politique et environnementale (y compris le changement climatique et la crise croissante de l'eau). L'urgence d'agir face à ces profonds changements crée de nouveaux défis de taille pour instaurer la paix et la prospérité au sein des régions forestières. Ces nouveaux besoins, combinés à un contexte international complexe, exigent des dirigeants des agences publiques qu'ils possèdent des compétences différentes en matière de leadership.

En 2009, l'Initiative des Droits et Ressources (RRI)[1], le Service forestier des États-Unis (USFS) et le réseau MegaFlorestais[2] ont conçu ensemble une formation destinée à la prochaine génération de hauts fonctionnaires forestiers, afin de les préparer à travailler avec leurs homologues à l'échelle internationale pour résoudre les défis futurs. Le premier séminaire s'est tenu en avril 2010 et a fortement influencé les dirigeants des agences forestières en les sollicitant à l'extérieur de leur espace politique national et en les incitant à réfléchir davantage à la propriété et aux droits fonciers. Les participants se sont montrés très réceptifs au forum et il y a eu une forte demande de la part des dirigeants d'agences forestières pour renouveler l'expérience. Un séminaire a donc été organisé aux États-Unis en 2011, au Canada en 2012 et au Mexique en 2013 et 2014. La Commission nationale des Forêts du Mexique (CONAFOR) et RRI ont décidé d'accueillir à nouveau l'édition 2015 de ce séminaire à Oaxaca.

Pour plus d'informations, veuillez consulter le site www.megaflorestais.org.

RÉSUMÉ

Du 20 au 24 juillet 2015, RRI et la Commission nationale des Forêts du Mexique (CONAFOR) ont accueilli le séminaire de la Prochaine génération de dirigeants d'agences forestières à Oaxaca, au Mexique. Le séminaire a rassemblé 19 hauts fonctionnaires de 9 pays (Brésil, Cameroun, Canada, Chine, RDC, Indonésie, Mexique, Pérou et États-Unis), quatre précédents ou actuels dirigeants du réseau MegaFlorestais dont le sous-ministre adjoint du Service canadien des Forêts, M. Glenn Mason, ainsi que cinq experts internationaux.

Cette réunion d'une semaine a permis de présenter aux participants différents enjeux comme les réformes de la tenure, les mutations du marché, les nouvelles pressions s'exerçant sur la terre, la sylviculture communautaire et les droits des peuples autochtones, et les défis posés par les réglementations, dans un environnement détendu et ouvert qui a encouragé une participation active. Les présentations, les discussions de groupe et la visite de terrain ont permis aux participants de

[1] L'Initiative des Droits et Ressources (RRI) est une coalition mondiale composée de 13 Partenaires et de plus de 150 organisations internationales, régionales et communautaires visant à promouvoir les réformes de la tenure, des politiques et des marchés forestiers.

[2] MegaFlorestais est un réseau informel destiné à faciliter l'apprentissage mutuel entre les dirigeants des agences forestières au sein des plus grands pays forestiers. Le groupe cherche à faire progresser les échanges et le dialogue international sur les réformes de la gouvernance forestière et des agences forestières publiques, et à partager l'apprentissage sur des problèmes techniques dans un environnement franc et de manière transparente. À l'heure actuelle, les pays MegaFlorestais comprennent l'Australie, le Brésil, le Cameroun, le Canada, la Chine, la RDC, l'Indonésie, le Mexique, le Pérou, la Russie, la Suède et les États-Unis, qui représentent ensemble 65% des forêts mondiales.

développer une compréhension approfondie des transitions et problématiques mondiales en matière de gouvernance des forêts. Une journée a également été consacrée spécialement au leadership, afin de discuter des défis spécifiques auxquels sont confrontés les dirigeants forestiers à travers le monde.

Les réactions et commentaires des participants ont été globalement positifs. Selon eux, le séminaire a contribué à leur développement professionnel, et les a exposés à de nouvelles idées et analyses. Les participants ont été particulièrement enthousiastes au sujet de la séance consacrée au leadership, des discussions portant sur la sylviculture communautaire et des tendances mondiales, ainsi que sur la visite de terrain. Tous les participants ont confirmé que cette expérience améliorerait la façon dont ils abordent leur travail et les aiderait à développer leurs compétences de dirigeants.

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS TIRÉS

- Les participants se sont intéressés de plus près à la gouvernance des forêts et des ressources, et ont profité de la présence des experts pour comprendre les grands phénomènes sociaux qui affectent le secteur. Le caractère contre-intuitif de certaines présentations (avec le ralentissement des réformes de la tenure forestière en dépit de certains progrès, l'émergence de marchés environnementaux en tant que véritables incitations à lutter contre la déforestation, la relation entre la déforestation et les pressions extérieures au secteur forestier, ou encore les conflits et troubles sociaux dus à des réclamations non traitées et portant sur le chevauchement et l'usage des terres forestières) a contraint les délégations à réfléchir aux implications profondes de ces défis et opportunités pour les missions que remplissent leurs organisations. Les participants ont réalisé que les changements organisationnels ne pourraient être efficaces qu'à condition que les agences et les pays collaborent et diffusent les bonnes pratiques, et partagent également leurs échecs ouvertement et en toute honnêteté.
- On ne peut jamais transférer directement l'expérience d'un pays à l'autre. Chaque pays doit plutôt aborder les choses en fonction de son histoire et de ses intérêts propres. Toutefois, certains principes sont universels et peuvent être adaptés aux contextes nationaux. Au cours de la semaine, les participants se sont familiarisés avec les cinq principes de gouvernance identifiés par les anciens dirigeants du réseau MegaFlorestais.
- Alors qu'on assiste à l'essor inattendu de la gouvernance démocratique, le public s'attend à ce que les agences gouvernementales s'impliquent davantage, et le secteur de la foresterie ne fait pas exception. Les agences forestières devront faire face à ces nouvelles attentes et réalités et s'y adapter pour demeurer pertinentes. Cette année, un autre sujet abordé d'un intérêt particulier a été l'exigence pour les agences forestières d'engager plus directement les médias sociaux pour corriger les données incorrectes, qui peuvent trop vite se propager, et y répondre. Les participants ont apprécié de pouvoir observer des exemples réussis de réforme et d'être conseillés sur la façon de relever ces défis d'un point de vue organisationnel et personnel. Ils ont beaucoup apprécié la séance consacrée au leadership, ainsi que la perspicacité et franchise des dirigeants d'agences forestières passés et actuels.

Les cinq principes de la gouvernance forestière

1. La transparence dans la gouvernance est fondamentale.
2. La clarification de la tenure (propriété et droits sur les terres) doit être la priorité des gouvernements.
3. Une gouvernance inclusive est nécessaire.
4. Les agences forestières doivent évoluer.
5. Les leaders forestiers doivent acquérir de nouvelles compétences.

- Cette année, une discussion approfondie et honnête sur les questions de « corruption » auxquelles font face les dirigeants d'agences forestières publiques s'est tenue Les participants ont discuté en toute honnêteté des problèmes de corruption, des idées communes pour y lutter, tout en reconnaissant que la culture et les inégalités économiques rendent le changement difficile. Les participants ont énormément appris au sujet des entreprises forestières communautaires et ont été très surpris par le degré de sophistication industrielle de certaines communautés de l'État de Oaxaca. Ils ont également été émus par la forte connexion que les membres des communautés entretiennent avec leurs forêts et leur lucidité quant à la façon dont leur gestion durable contribue à la lutte contre le changement climatique et la séquestration du carbone. Les communautés étaient clairement compétentes pour gérer leurs propres forêts de manière durable et atteindre les objectifs locaux et nationaux pour la prospérité économique et sociale. Cela peut être un excellent modèle pour le reste du Mexique et du monde.
- Le secteur privé dispose de fortes incitations à s'assurer que la sécurité foncière soit atteinte et que les gouvernements locaux et nationaux aient mis en place un cadre réglementaire qui assure des pratiques de développement durable. Les risques des entreprises sont considérablement réduits dans un tel environnement.
- Beaucoup de financement/aides au développement dédiés aux pays forestiers (REDD+ et autres) à travers le monde se réduisent. Les fonds disponibles sont de plus en plus destinés à des pays qui ont réglé ou sont en train de régler les questions de corruption, d'exploitation forestière illégale, des réformes foncières, et de déforestation. Uniquement là où il y a des signes concrets de changement exprimés par les gouvernements, les organisations internationales seront prêtes à soutenir les organismes forestiers avec des fonds pour renforcer la capacité technique nécessaire pour réaliser pleinement leur travail.
- Il y a un intérêt continu de la part des participants et de leurs agences forestières à participer à ce séminaire annuel. En conséquence, plus d'interactions entre les participants anciens et futurs devraient être encouragées.
- Les participants ont apprécié le cadre de la réunion qui leur a permis d'apprendre les uns des autres, ainsi que des experts internationaux et des hôtes mexicains. Ils ont apprécié la possibilité de discuter ouvertement des problèmes en petits ou grands groupes.
- Il est essentiel pour les agences forestières de devenir des organisations qui apprennent. Cela leur permettrait de rester pertinents, connectés aux nouvelles tendances mondiales, innovantes et efficaces. Le leadership joue un rôle clé dans la possibilité d'atteindre cet objectif.

PRÉSENTATIONS ET DISCUSSIONS

Séance d'ouverture

Ing. Salvador Arturo Beltran Retis, le Directeur adjoint de la CONAFOR, a souhaité la bienvenue de manière chaleureuse aux participants de la part du Mexique et de la CONAFOR. Il a également mis en valeur le travail du réseau MegaFlorestais et son rôle central dans la promotion du dialogue entre les agences forestières.

Sally Collins et Glenn Mason, Coprésidents de MegaFlorestais, ont également accueilli le groupe dans la magnifique ville d'Oaxaca, et ont exprimé leur joie de voir que le séminaire de la prochaine génération de dirigeants d'agences

forestières soit réuni pour la sixième fois.

Rodney Schmidt, le vice-directeur des Programmes Mondiaux au sein de l'Initiative des Droits et Ressources, a remercié le Mexique d'être l'hôte de cet évènement pour la troisième fois. Il a partagé sa joie d'être présent à Oaxaca en compagnie de hauts fonctionnaires du secteur forestier qui peuvent, par leur position, contribuer à des changements progressifs.

Les participants se sont présentés et ont fait part de leurs attentes personnelles pour la semaine :

- échanger des idées, partager leurs expériences et défis;
- découvrir comment les autres agences gèrent leurs forêts sur le terrain ;
- s'informer sur les enjeux internationaux, les méthodes et pratiques de leadership, la foresterie communautaire, la gouvernance forestière et les règlementations ;
- s'amuser et renforcer leur réseau.

Carlos René Estrella Canto, Responsable, Bureau de la CONAFOR à Oaxaca

M. Estrella Canto est ingénieur agronome, diplômé de l'Université Supérieure d'Agriculture "Hermanos Escobar" de Ciudad Juárez, Chihuahua. Il travaille actuellement en tant que directeur adjoint et coordonnateur du programme PROCYMAF, coordonnateur des plantations forestières commerciales dans le sud-est du Mexique et Responsable de la CONAFOR dans l'état de Oaxaca.

M. Estrella Canto a présenté l'état de Oaxaca, au Mexique. Avec une couverture forestière totale de 6,2 millions d'ha, la région dispose d'une variété de forêts et de communautés autochtones (2 millions), et d'environ 1583 unités agraires, qu'elles soient communautaires ou *ejidales*. Les forêts de Oaxaca ont été détenues par des sociétés privées jusqu'en 1982, jusqu'à ce que les communautés et les *ejidos* commencent à construire leurs propres programmes basés sur la foresterie communautaire. La plupart des structures communautaires de Oaxaca reflètent les coutumes et traditions locales, tirant parti de l'expérience de travail social et des acteurs spécifiques déjà existants. Le succès des communautés de Oaxaca reflète leurs traditions et coutumes locales et s'appuie sur une forte participation et un système de gouvernance démocratique A titre d'exemple, toutes les décisions sont prises par l'assemblée générale communautaire, et chaque membre élu est pleinement responsable et doit rendre compte de sa politique de gestion à la communauté toute entière. Voir sa présentation.

Sally Collins et Glenn Mason – Mise en contexte : Qu'est-ce MegaFlorestais ? Pourquoi le Séminaire Prochaine Génération ? Défis et opportunités spécifiques aux agences forestières publiques

M. Mason est le vice-ministre adjoint du Service canadien des forêts, Ressources naturelles Canada. Dans son rôle actuel, il dirige une organisation politique fondée sur la science avec quelques 600 employés dans six endroits au Canada. Il est responsable de faire progresser la science de niveau mondial et de la politique stratégique de son organisation, de soutenir l'innovation dans le secteur forestier et la commercialisation de technologies émergentes et en développement, et de la protection des marchés pour les produits forestiers canadiens.

Mme Collins a rejoint pour la première fois MegaFlorestais alors qu'elle était chef adjointe du Service Forestier des Etats-Unis. Elle a également été le premier directeur de l'Office de marchés environnementaux du Ministère de l'agriculture américain avant de prendre sa retraite. Pendant dix ans, elle a été (et continue d'être) coprésidente de MegaFlorestais. Elle est également membre affiliée de RRI.

Mme Collins et M. Mason ont tout d'abord présenté des éléments de contexte portant sur le réseau MegaFlorestais. Durant les 10 dernières années, le réseau MegaFlorestais a engagé de hauts responsables du secteur forestier des grands pays boisés, représentant plus de 65% des forêts du

monde, pour des discussions franches et ouvertes sur les questions de gouvernance des forêts publiques.[3] Une des activités du réseau est le séminaire prochaine génération de dirigeants d'agences forestières qui vise à préparer les cadres supérieurs des organismes forestiers en les exposant à des analyses et de l'information de pointe portant sur la tenure forestière, la gouvernance et les marchés. Les séminaires Prochaine génération précédents ont eu lieu à Grey Towers, en Pennsylvanie (2010-11, les Etats-Unis a été le pays hôte) ; Whistler, en Colombie-Britannique (2012, le Canada a été le pays hôte) ; et à Oaxaca, au Mexique (2013-15). Au travers de ses cinq précédentes éditions, le séminaire a réuni un total de 98 participants de 12 pays. L'expérience unique et réussie de sylviculture communautaire de l'état de Oaxaca en a fait un lieu idéal pour accueillir le séminaire pour la troisième fois. Enfin, les coprésidents du réseau MegaFlorestais ont exprimé leurs attentes pour les participants : 1) Faire en sorte qu'ils comprennent les tendances mondiales dans le secteur forestier, comment cela les affectent et comment leur travail a un impact à l'échelle mondiale ; 2) Obtenir de nouvelles idées et de nouvelles perspectives ; 3) Penser à la façon dont les participants peuvent contribuer à la grande communauté de la foresterie au-delà des organisations dans lesquelles ils travaillent. Les participants des pays-membres ont été choisis par leurs chefs d'agence forestière respectifs qui ont vu quelque chose de spécial en eux : leur potentiel à obtenir des positions supérieures, leur influence et le respect de leurs pairs, leur excellente capacité à innover et à communiquer. Voir leur présentation.

La facilitatrice de la réunion, Judi Beck, qui est également directrice générale du Centre de foresterie du Pacifique du Service canadien des forêts, Ressources naturelles Canada, a expliqué les modalités et la méthode de la réunion. Après une présentation introduisant les experts présents durant le séminaire, faite par Mme Claire Biason, responsable du programme réseaux stratégiques pour RRI, chaque délégation a donné un aperçu de l'évolution de la politique publique nationale la plus importante affectant le secteur forestier dans leur pays. Ils ont également présenté les défis les plus difficiles à résoudre et les nouvelles idées les plus excitantes.

Discours d'ouverture

Sally Collins – Panorama des tendances mondiales

Mme Collins a donné un aperçu des grandes tendances affectant le secteur forestier. Alors que la déforestation continue d'augmenter, le marché mondial des produits forestiers est en train de changer : la demande en bois ne cesse de croître, ce qui conduit à davantage de plantations et d'investissements dans l'innovation. Avec des récoltes aux rendements plus faibles attendues à cause du changement climatique et d'une population croissante, on assiste à une course à la terre pour subvenir aux besoins en nourriture, carburant, fibres, infrastructures, etc., ce qui accroît la pression sur les forêts et leurs habitants. La demande alimentaire, par exemple, va connaître une croissance de 50 pour cent d'ici à 2030 avec des rendements décroissants ; la demande énergétique va également plus que doubler d'ici à 2050. Les tensions entre les gouvernements et leurs citoyens vont par conséquent augmenter, résultant en plus de conflits et de victimes locales sur le terrain. Entre 2002 et 2013 seulement, 908 citoyens ont

[3] Pour plus d'informations, visiter www.megaflorestais.org ou regarder la vidéo du 10ème anniversaire ici (sous-titres disponibles en français).

été tués en défendant leurs droits à la terre et à l'environnement. Toutefois, au niveau mondial, il y a une prise de conscience plus élevée et un intérêt grandissant pour la justice climatique et une plus grande reconnaissance des droits des peuples autochtones. De nombreux mouvements sociaux ont pris de l'ampleur et se battent pour une meilleure prise en compte des questions relatives au changement climatique. À New York, en septembre 2014, la plus grande marche pour le climat s'est déroulée. Un huitième des forêts dans le monde sont maintenant légalement reconnues comme étant des forêts communautaires et plusieurs recherches ont mis en évidence leur rôle crucial dans l'atténuation du changement climatique et de la capture du carbone.[4] Le vent est en train de tourner : des entreprises adoptent en plus grand nombre des politiques anti-déforestation et font pression sur les gouvernements pour mettre en place des politiques de soutien. Face à ces changements sans précédent, les agences forestières doivent se préparer à gérer cette nouvelle réalité et travailler avec d'autres secteurs pour rester pertinentes.

Les forêts seront à l'avenir plus difficiles et coûteuses à gérer, et d'importants défis vont venir de l'extérieur du secteur forestier. Pour faire face à cette multitude de défis auxquels fait face la sylviculture à travers le monde, et du fait du rôle central que jouent les agences forestières publiques, les anciens dirigeants de MegaFlorestais ont identifiés cinq principes pour la gouvernance forestière au 21ème siècle. Mme. Collins, l'une des co-auteurs de ce document, les a brièvement présentés.[5] Voir sa présentation.

Discussion

La plupart des agences forestières ont été créées il y a des décennies (dans certains cas, depuis des siècles), et le changement (une réorganisation importante, par exemple) est sans aucun doute un défi exigeant beaucoup de temps et d'énergie. Cependant, il y a eu quelques innovations et des réussites étonnantes : la création du Ministère des Forêts, des Terres et des Ressources Naturelles de la Colombie-Britannique, au Canada, est un bon exemple qui démontre que, bien que ce ne soit pas facile, des changements nécessaires peuvent être faits.[6]

Une autre innovation est l'engagement des parties prenantes et le développement de nouveaux partenariats public-privé (par exemple les entreprises du secteur privé et les populations dépendantes des forêts travaillant ensemble pour résoudre les problèmes). Parce que tant de pressions sur les forêts viennent de l'extérieur du secteur forestier, les dirigeants d'agences forestières doivent trouver des moyens de participer à des processus qui ne sont pas directement inclus dans le mandat des agences forestières pour qu'il y ait un réel impact sur les forêts.

1ère session : Sylviculture communautaire et développement économique dans les zones forestières – L'exemple du Mexique

Francisco Chapela – L'histoire du développement de la sylviculture communautaire au Mexique et sa contribution au développement économique

Dr Chapela occupe le poste d'agent de programme pour le Nord-Ouest du Mexique au Fonds Christensen – au sein duquel il participe à la construction de systèmes autochtones résilients de gouvernance des ressources naturelles. Dr Chapela est agronome, spécialisé dans la gestion des forêts tempérées tropicales.

[4] Stevens, Caleb, Robert Winterbottom, Jenny Springer, and Katie Raytar. 2014. Securing Rights, Combating Climate Change. Washington, DC : World Resources Institute and Rights and Resources Initiative. http ://www.wri.org/securingrights.
[5] Voir les 5 principes dans l'encadré de la page 3. Télécharger le document en français.
[6] Pour plus d'informations, cliquez ici.

Dr Chapela a présenté trois différents modèles qui se sont développés au Mexique durant différentes périodes de temps. Il a commencé sa présentation en comparant la sylviculture communautaire, qui a connu une ascension économique dans les années 1990, avec la sylviculture traditionnelle et industrielle, ces deux dernières précédant le modèle actuel de sylviculture communautaire. Les caractéristiques les plus saillantes de la sylviculture communautaire est qu'elle se développe sur le long terme, d'une génération à l'autre, avec une perspective bio culturelle et partageant l'objectif final de répondre aux besoins de la communauté. Elle repose également sur des sylviculteurs professionnels, l'équité et l'autorégulation par la surveillance des pairs. La sylviculture communautaire a pour but de maximiser les revenus du capital naturel, et des bénéfices communautaires. A l'inverse, les sylvicultures « traditionnelle » et « industrielle » voient la forêt –à des degrés différents– comme un atout économique, lié à la durée de vie d'une concession, et avec des rendements limités sur le développement social et économique. Cela explique en grande partie pourquoi les entreprises forestières communautaires ont maintenu et augmenté leurs opérations. Réalisée correctement, la sylviculture communautaire est maintenant reconnue comme étant une option viable pour promouvoir le développement économique local, tout en favorisant la participation des citoyens et l'utilisation durable des ressources forestières.

Les défis de la sylviculture communautaire au Mexique est de redynamiser les communautés vivant sur les plus de 23 millions d'hectares de terres *ejidales* en engageant leurs citoyens ; de développer des programmes de gestion des forêts sensibles aux aspects culturels ; de développer des relations avec les marchés nationaux et internationaux basé sur l'équité ; et de développer de vrais plans pour les paiements pour services environnementaux (REDD, eau, faune, etc.). Les systèmes de certification indépendants apparaissent aussi comme un excellent outil complémentaire afin d'assurer le développement de liens équitables avec les marchés nationaux et internationaux. Voir sa présentation.

Adolfo Chávez López – L'exemple de la communauté indigène de Nuevo San Juan Parangaricutiro

M. Chávez López est un membre de la communauté indigène de Nuevo San Juan Parangaricutiro. Il a occupé divers postes au sein de sa communauté et a été coordonnateur d'État pour le Programme de développement de la foresterie communautaire (PROCYMAF) de la CONAFOR.

En tant qu'exemple du succès de la sylviculture communautaire, M. Chávez López a présenté à l'assistance sa communauté indigène de Nuevo San Juan, se trouvant dans l'état du Michoacán. Nuevo San Juan dispose d'une longue histoire et la communauté détient des titres de propriétés coloniaux depuis 1715, les *ejidos* un type de structure communal existant bien avant la colonisation espagnole. Pendant des siècles, les propriétaires fonciers du système colonial ont utilisé les communautés locales et autochtones comme main d'œuvre pour leurs vastes domaines. Après la révolution mexicaine et la création des structures sociales appelées *ejidos*, les communautés ont été mieux à même de gérer leurs terres. Le résultat est que la plupart des terres boisées au Mexique est administrée par les communautés et les groupes autochtones, comme c'est le cas de la communauté de Nuevo San Juan Parangaricutiro. Alors même que plus de 65% de la superficie de la communauté est boisée (environ 12.000 ha), ce n'est qu'à partir des années 1980 que les membres de la communauté ont commencé à exploiter leurs forêts. Cela se doit à de nombreux défis tels que le manque de capitaux, le faible soutien du gouvernement central et le manque d'accès au crédit, pourtant vitaux pour leur permettre de développer leurs économies locales. L'organisation a commencé sans capital ni équipement en 1981, et les services techniques forestiers sont vite devenus une unité à part entière dans le système de

gouvernance de la communauté (menée par l'Assemblée générale). Peu de temps après ils ont pu commencer à exploiter et transformer le bois, créant ainsi près de 120 emplois. Après avoir formé son personnel et procédé à l'achat d''équipement, la communauté a adopté une approche de gestion intégrée des ressources et a géré avec succès la forêt tout en offrant de nombreux avantages pour la collectivité (emplois, diversification productive, etc.). La communauté a accordé une attention particulière à la transparence et à la responsabilité, ainsi qu'aux processus démocratiques, et à la participation communautaire. La communauté a poursuivi son développement en créant de nouvelles entreprises (à savoir une usine de meubles, des activités d'écotourisme, l'ouverture d'un magasin communautaire, une fabrique d'engrais, etc.). La communauté a également développé de nombreux outils pour la gestion forestière durable, l'environnement et la gestion au niveau du paysage avec des zones protégées pour la flore et la faune. Elle fournit également des services environnementaux à l'ensemble de la région, comme de l'eau potable de qualité. Voir sa présentation.

Visite de terrain dans la Sierra Juárez

Les participants ont été emmenés à Ixtlán de Juárez, une communauté située dans la Sierra Juárez à 61 km de la ville de Oaxaca. Ixtlán est situé dans un centre important de la biodiversité et disposant d'une longue histoire en termes de gestion forestière. Il s'agit de l'un des exemples les plus aboutis de sylviculture communautaire au Mexique. La communauté a été créée en 1856 et ses membres possèdent collectivement la terre (19 000 ha).

Dans les installations de EcoturIxtlán, un projet d'écotourisme créé et géré par la communauté, le groupe a été accueilli par les membres de la communauté, dont le Président de la Commission des terres communales, Melchor García Tamayo, le Secrétaire de la Commission, Noel Pacheco Rodríguez, et le trésorier, Leandro Santos Santiago. Le directeur technique des services forestiers a donné au groupe un aperçu du développement de leur forêt communautaire. Leur forêts ont d'abord été gérées par des entreprises privées et publiques dans les années 1940-70. Des membres de la communauté ont repris l'exploitation dans les années 1980 et ont incroyablement diversifié leurs produits et modernisé leur matériel, créant le succès que la communauté connait aujourd'hui. L'unité des services techniques forestiers fait partie de leur régime de gouvernance communautaire, dirigée par l'assemblée générale.

Leur objectif principal pour la gestion forestière est de récolter et de préserver les ressources forestières de la communauté correctement. À cette fin, ils ont divisé leurs forêts en différentes zones (pour la conservation, la production, la restauration, la protection et d'autres utilisations). Selon leurs plans de gestion, différents traitements et cycles de coupe s'appliquent aux zones boisées. Les bénéfices générés par leurs activités de récolte sont redistribués et 30% est redistribué en tant que bénéfices sociaux tels que les infrastructures, les bâtiments publics, les programmes sociaux et de santé, l'éducation, etc. Au-delà de la foresterie, la communauté a également diversifié ses produits et a maintenant un parc industriel, un magasin communautaire,

une station essence, des installations d'écotourisme et une compagnie financière fournissant des micro-crédits aux membres de la communautés.

Le groupe a ensuite visité deux zones comprises dans le plan de gestion forestière et qui ont été traitées en 2003 et en 2009. Le cycle de coupe pour ces zones est de 50 ans avec un traitement ayant lieu tous les 10 ans. Alors que la première zone avait été plantée, la seconde ne s'est développée que grâce à la régénération naturelle. Les membres de la communauté ont indiqué qu'ils avaient reçu la certification FSC sur 15 750 ha. Malgré le coût élevé de la certification (près de 2 500 dollars américains par an), bénéficier d'une certification fournit de nombreux avantages à leur communauté : cela leur permet de vendre leur bois et leurs meubles à plus de clients, leur donne la priorité pour obtenir des fonds du gouvernement pour leurs projets, les autorise à mettre en place un cycle de coupe plus court, et représente une source de fierté pour la communauté

Après le déjeuner à Ecoturixtlán, le gestionnaire de l'usine de meubles, Carlos Pérez Pérez, a partagé des informations sur les installations du parc industriel. L'usine a ouvert en 2005 et est dédiée à l'utilisation efficace et à l'industrialisation des ressources forestières en intégrant de nouvelles technologies et en améliorant la capacité technique du personnel et les processus de production. L'usine a 68 employés, principalement des femmes, et crée en moyenne 250 meubles par jour. Pendant la visite de la scierie et de l'usine de meubles, les participants ont pu voir l'équipement moderne utilisé et se faire une meilleure idée de la chaîne de production complète de la zone de l'exploitation forestière, de la pépinière et la production de plants pour le reboisement, à la scierie communale et jusqu'à l'usine de meubles. Voir les deux présentations faites par les membres de la communauté.

Discussion

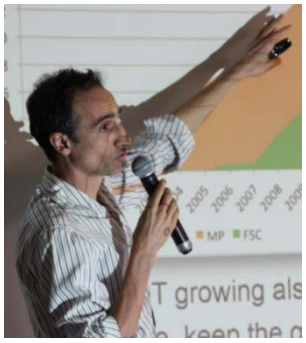
Les participants ont été agréablement surpris de pouvoir observer un tel niveau d'organisation et d'ambition au sein de la communauté. Ils ont également été impressionnés par la formation technique et l'expertise du personnel, et la capacité de la communauté à prendre des risques en assumant les prêts qui lui permettraient d'acheter des machines de meilleure qualité. Ils ont également souligné les bonnes relations entre les membres de la communauté et le personnel de CONAFOR, tout en notant que cela n'avait pas toujours été le cas.

2ème session : "Panorama mondial" des tendances affectant l'industrie forestière

Paolo Cerutti – Tendances mondiales affectant les marchés du bois tropical : défis et opportunités

Dr Cerutti est sylviculteur et travaille au CIFOR pour le programme Forêts et Gouvernance. Maintenant basé à Nairobi, au Kenya, il travaillait avant au CIFOR à Yaoundé, au Cameroun, à partir de 2004. Il mène des recherches sur la gestion durable des forêts, la certification des forêts, et les chaînes de valeur de la filière du bois informelle en Afrique.

Le Dr Cerutti a commencé sa présentation par un avertissement : les données officielles sur le commerce des bois tropicaux sont souvent inappropriées, incomplètes et doivent être utilisées avec précaution. Trop souvent, les décisions sont prises sur la base d'informations inexactes, avec d'énormes conséquences pour les forêts et le secteur forestier. En regardant les quatre catégories pour lesquelles des données sont disponibles (grumes, sciages, placages et contreplaqués) sur la période 2000-2013, il y



a eu une diminution du marché international des bois tropicaux en volume (16%), mais une augmentation de leur valeur (2,5%). Les importations de l'Union européenne, des Etats-Unis et de l'Australie ont réduit de moitié tandis que la demande de la Chine, de l'Inde et d'autres économies émergentes a augmenté. Ces tendances sont dues principalement à la crise financière, aux interdictions des exportations de grumes et à la croissance des marchés domestiques.

Une opportunité intéressante pourrait venir de la certification forestière, qui pourrait aider à mettre du bois légal sur le marché. Cependant, cela nécessiterait le soutien de politiques publiques : celles-ci devraient créer des incitations favorisant la certification et non plus de règlementations à respecter, comme cela est le cas dans le bassin du Congo. Mais, actuellement, l'un des grands défis pour les pays tropicaux est de déterminer dans quelles proportions se développent l'exploitation forestière illégale et de changer la perception des bois tropicaux à l'échelle mondiale. Cette image est aujourd'hui extrêmement négative et ne repose pas sur des données correctes : plus de transparence avec les données officielles est essentielle pour changer/contrôler le message et faire en sorte que les décisions politiques soient fondées sur des informations correctes. Si les données officielles ne sont pas rendues disponibles publiquement, d'autres sources vont prétendre à d'autres vérités qui deviendront alors la perception dominante dans le monde. Il a donné un excellent exemple de la façon dont une information inexacte, sans source crédible, avait été utilisée pendant des décennies et avait mené à la prise de décisions politiques clés faites au détriment des forêts tropicales. Être capable de communiquer des faits avérés sur les activités forestières est essentiel pour améliorer la situation sur le terrain. En tant qu'agences forestières, une mesure concrète à prendre serait de rendre publiques les données officielles et de pousser à l'établissement de bases de données consolidées à travers les ministères. Voir sa présentation.

Discussion

Le groupe a discuté des raisons de l'absence de bonnes bases de données nationales sur le commerce du bois et ont convenu que, dans la plupart des cas, il s'agissait plus d'une question politique que technique. De nombreuses entreprises et de nombreux individus prennent avantage du manque de transparence et il n'y aura pas d'amélioration concrète de la légalité du bois si le statu quo demeure. En outre, les gouvernements devraient aussi demander aux entreprises privées de partager leurs données ; c'est quelque chose qu'aucune autre institution ne peut faire. On ne peut nier que les organismes forestiers dans de nombreux pays tropicaux ne disposent pas suffisamment de personnel pour surveiller effectivement la conformité légale sur le terrain. Cela dit, la première étape serait d'utiliser leurs employés plus judicieusement et de s'assurer qu'ils ne contribuent pas à un système corrompu et opaque. Seulement lorsque des signes clairs de changement seront exprimés par les gouvernements, les organisations internationales auront la volonté de soutenir les agences forestières pour construire la capacité technique nécessaire pour faire leur travail pleinement.

Glenn Mason – Le commerce mondial du secteur forestier

La présentation de M. Mason a porté sur le commerce des produits forestiers au niveau mondial. Le commerce de ces produits a représenté 625 milliards de dollars américains en 2014, soit 2% du commerce mondial tous produits confondus. Globalement, le commerce des produits forestiers a augmenté de 36% depuis 2004. Les tendances liées à la production et aux marchés les plus importantes du secteur ont été : 1) déplacement de la production de pâte à papier en Amérique du Sud en raison de leurs faibles coûts de production et de la croissance rapide des plantations ; 2) l'expansion de la

production d'emballage en Chine (204% d'augmentation de 2000 à 2013) depuis que le pays est devenu un acteur majeur dans le secteur des produits manufacturés ; 3) diminution du marché du papier journal à l'ère des médias électroniques - ce changement structurel va également frapper les pays en développement au cours des 10 prochaines années ; 4) différentes voies de développement du secteur forestier : certains gouvernements interviennent pour soutenir les plantations forestières (États-Unis, Nouvelle-Zélande, Brésil et Chili), tandis que d'autres se concentrent davantage sur la durabilité (à savoir la Chine) ou la promotion des entreprises forestières de produits non ligneux (Burkina Faso) ; et 5) l'intersection des considérations environnementales et commerciales : il y a une tendance croissante au niveau mondial à mettre l'accent sur la gestion durable des forêts et de la légalité, mouvement qui entraine un accroissement des charges pour les entreprises qui s'y conforment (coût financier, procédures administratives, etc.). Pourtant, la demande des consommateurs pour des produits certifiés durables est en augmentation et certains pays, comme le Canada, sont devenus des chefs de file dans la gestion durable des forêts. Voir sa présentation.

Discussion

L'impact des mégadonnées ou *big data* a également été discuté : de nouveaux outils sont accessibles à tous en terme de gestion des données. Un exemple cité est le nouveau partenariat entre le World Resources Institute et Google qui leur donne accès à des images satellites des forêts. Ces nouvelles cartes de déforestation ont attiré l'attention des médias, mais l'analyse de ces données demande également une bonne compréhension du contexte national pour donner une image complète. Il est important pour les pays de garder un œil sur les messages qui sont relayés par les médias et de dialoguer avec eux au cas où les informations ne reflètent pas correctement ce qui se passe sur le terrain.

Les participants ont également discuté des organismes de certification et comment leur indépendance par rapport aux gouvernements était un facteur clé de leur succès : ces organismes sont fondés sur le marché et leur valeur est directement liée à leur crédibilité. Dans de nombreux pays forestiers, plusieurs organismes de certification fonctionnent simultanément ce qui est une bonne chose parce que cela crée des incitations à la conformité tout en laissant le marché décider. En tant qu'agences forestières, il est important de collaborer avec ces institutions et de s'assurer que les pratiques dont elles font la promotion sont utiles en fonction de leur contexte national. Les participants ont reconnu que, dans un environnement dépourvu d'une gouvernance solide, la certification des tierces parties pouvait en quelque sorte se substituer aux réglementations, réduire les risques des acteurs privés et signaler aux consommateurs une bonne performance environnementale.

Rodney Schmidt – Les contributions des entreprises forestières communautaires et de petite taille à la sylviculture

M. Schmidt est actuellement directeur adjoint des programmes mondiaux pour RRI. Fort de son expertise en économie, il dirige la conception et la mise en œuvre d'analyses de haute qualité portant sur le développement rural, l'industrie forestière, le commerce et l'investissement, les modèles d'affaires du secteur des ressources naturelles, et les stratégies de croissance verte.

M. Schmidt a commencé sa présentation en disant qu'il n'y a pas qu'une définition des entreprises forestières communautaires et/ou de petite taille (ou

CSFEs, son sigle en anglais). Cependant, elles partagent certains traits communs : il s'agit de propriétés privées, basées en milieu rural avec des liens étroits avec leur communauté et produisant une grande variété de biens et de services forestiers, avec une reconnaissance des valeurs de conservation. Des recherches[7] montrent que ces entreprises jouent un rôle vital dans les économies locales : elles représentent 80 à 90% des entreprises forestières dans la plupart des pays, produisent plus de 130 milliards de dollars et emploient 20 millions de personnes dans le secteur formel et jusqu'à 140 millions de personnes dans le secteur informel. Non seulement elles contribuent au renforcement des capacités au niveau local, mais leurs revenus bénéficient généralement à leurs communautés et contribuent à la réduction des émissions de carbone dues à la déforestation. En dépit de leur rôle important au niveau local, les CSFEs font face à de nombreux défis : le manque d'expertise, l'accès limité au financement et aux marchés, les difficultés dans l'approvisionnement en matériaux, ainsi que des droits de propriétés et accès non sûrs à la terre et aux produits forestiers. Ce dernier point est complexe car il dépend d'un contexte juridique incertain qui peut mener par inadvertance à la « criminalisation » des CSFEs. Le coût associé aux plans de gestion forestière, permis, certifications, et à la fiscalité affectent plus les CSFEs que les grandes entreprises. Les agences forestières ont un rôle important à jouer en mettant en place davantage d'incitations pour développer ces entreprises de petite taille (par exemple des droits fonciers clairs, des règles plus adaptées, un soutien technique et un accès facilité au crédit et aux marchés). Il est essentiel que les agences gouvernementales comprennent leurs contributions aux économies locales et régionales. Le fait d'accroître la participation des communautés dans les dialogues politiques et dans le développement de standards environnementaux (PSE, REDD et FLEGT) est une autre façon de promouvoir les CSFEs et de créer des conditions plus équitables. Voir sa présentation.

Discussion

Le groupe a discuté de l'évolution progressive des efforts des gouvernements qui se détournent progressivement des grandes concessions en faveur d'une utilisation plus complexe et variée des ressources forestières (comme les paiements pour services environnementaux, la conservation et l'écotourisme). Cela reflète le rôle clé des forêts dans l'économie verte et une approche de l'aménagement du territoire au niveau du paysage plus vaste. Cela illustre également l'urgence à laquelle les agences forestières font face de s'adapter à des demandes et des pressions plus diverses.

Sunrita Sarkar – Travailler avec les clients pour promouvoir la sylviculture durable :

Mme Sarkar est spécialiste en développement social à la Société financière internationale (SFI). Elle dispose de plus de 15 ans d'expérience dans le domaine de la réinstallation, des évaluations d'impact environnemental et social et de la planification des moyens de subsistance durable, l'engagement des parties prenantes, le développement communautaire, et l'évaluation/supervision d'un certain nombre de projets de développement dans les secteurs de l'énergie, des infrastructures, de l'exploitation minière, pétrolière et gazière, de la sylviculture, et enfin dans le secteur manufacturier.

Mme Sarkar a parlé de l'engagement de la SFI dans le domaine de la sylviculture durable et indiqué que son organisation avait investi 1 milliard de dollars américains dans le secteur durant les 5 dernières années avec de bons résultats en termes d'amélioration du développement économique local et de réduction des émissions de carbone. La SFI travaille sur le terrain avec les clients pour renforcer leur capacité à mettre en œuvre des normes de durabilité spécifiques. Certains de leurs défis communs sont un accès difficile à la terre et aux fibres, des règlementations onéreuses et peu claires, et des chaînes

[7] Macqueen et al. 2006, Macqueen and Mayers forthcoming, Mayers 2006, Schneider and Enste 2000

d'approvisionnement inefficaces. Mme Sarkar a ensuite mentionné quelques exemples de projets de clients de la SFI ayant pour but de les aider à surmonter les défis auxquels ils font face concernant la durabilité de leurs activités. Le soutien apporté varie et peut aller du développement d'une stratégie d'engagement communautaire au renforcement des capacités à la mise en œuvre des procédures de dialogue et de règlement des plaintes, dont le principal objectif est de soutenir un développement communautaire inclusif et durable, tout en répondant aux besoins des clients.

Paolo Cerutti – Pressions internationales pour la légalité et la lutte contre la déforestation

Dr Cerutti a d'abord parlé de l'attention internationale croissante portant sur la légalité, qui a commencé lors du Sommet de la Terre de Rio de 1992. Après cela, de nombreuses lois et décrets ont été pris, principalement du fait des programmes d'ajustement structurel, mais les résultats ont été limités sur le terrain en raison de l'accent mis sur les grandes entreprises et le manque de suivi sur le terrain. Les gouvernements ont renforcé leurs engagements à l'échelle mondiale, ce qui a conduit à de nouvelles déclarations et reglementations (plan d'action FLEGT de l'UE, le Lacey Act américain, le projet de loi d'interdiction en Australie), et pourtant la situation à l'échelle locale ne s'est pas améliorée. Dans le même temps, l'inquiétude croissante portant sur la changement climatique et les émissions de carbone ont pris de l'ampleur : REDD+ a été présenté comme l'un des outils pour réduire les émissions en créant des incitations à réduire les émissions au travers de marchés carbone (avec l'accent sur la conformité et le volontarisme). FLEGT et REDD+ ont cependant tous deux un impact limité dû à plusieurs facteurs : le manque de conformité avec les marchés carbone, la continuité de l'exploitation forestière illégale, la corruption, le manque de clarté dans les droits fonciers, et des garanties insuffisantes pour les communautés locales. Voir sa présentation.

Discussion

Les participants ont surtout parlé de REDD et regretté l'absence d'informations sur le partage des avantages, les principes de garantie et les sources de financement. L'un des principaux enseignements tirés est la nécessité pour les agences forestières d'être prudentes et de ne pas créer des attentes de financement non réalistes liées aux projets comme REDD : certaines communautés se sont engagées dans ces projets et ont fini par être déçues en l'absence de réception des fonds promis. Globalement, plus de détails sur la façon de mettre en œuvre le dispositif REDD sur le terrain est nécessaire.

Plus précisément sur les marchés de carbone, les participants ont mentionné différentes initiatives qui ont été couronnées de succès tels que le marché du carbone dans l'état de la Californie et le nombre croissant de marchés volontaires émergents des acteurs du secteur privé.

Sally Collins – Marchés pour les services écosystémiques

Les services écosystémiques consistent en une large gamme de services de maintien de la vie dont les gens dépendent[8] : les services d'approvisionnement tels que la nourriture et l'eau, de régulation tels que le contrôle des inondations et des maladies, les avantages culturels, etc. Malheureusement, ces écosystèmes se perdent à un rythme alarmant alors que la population et la demande en ressources

[8] McGregor 1976, Kremen et al. 2002

augmentent et que l'on essaie d'attribuer une valeur économique à ces services. La pollinisation est un excellent exemple de service écosystémique critique : les pollinisateurs sont responsables de 15 à 30% des cultures vivrières sur lesquels les gens comptent et, rien qu'aux États-Unis, la valeur totale des services de pollinisation est estimée de 5 à 14 milliards de dollars.[9] L'une des approches possibles serait de créer des marchés des services écosystémiques et des systèmes de paiement qui donneraient une valeur économique à des services rendus par la nature, créant ainsi une incitation à les protéger en comparaison à d'autres usages des sols. Ces mécanismes financiers peuvent prendre des formes diverses : accords entre les fournisseurs/propriétaires fonciers et les bénéficiaires, connus autrement comme les plans PES, les servitudes de conservation et les banques d'atténuation, entre autres. Leur succès dépend d'une politique publique et de lois solides, ainsi que de l'intérêt du secteur privé et du secteur associatif à investir. Les premiers signes sont déjà positifs : au cours des 5 dernières années, un montant estimé à 23 milliards de dollars a été investi dans le domaine de la conservation, dont 2 milliards de dollars auprès d'investisseurs privés.[10] En 2013, les gouvernements, les entreprises et les ONG ont investi 12.3 milliards dans les bassins versants pour réguler l'offre et la qualité de la prestation de l'eau et plus de 365 millions d'hectares qui ont alors été protégés. Des mécanismes pour la mise en place d'un prix pour les écosystèmes via le marché carbone (REDD), la protection des bassins versants, le PSE, aux côtés desquels les plantations commerciales de bois pourraient produire une base pour la stabilisation de la conservation et de la production de bois qui pourraient rivaliser avec les produits ligneux. En définitive, cet effort devra être mené par le capital et l'investissement privés. Voir sa présentation.

3ème session : Forum sur le leadership

Glenn Mason, Sous-ministre adjoint, Service des Forêts du Canada, Ressources Naturelles du Canada – Leadership dans les agences forestières publiques

Pour son introduction du forum sur le leadership, M. Mason a estimé que cinq tendances affectent les agences forestières et leur façon de travailler : 1) la mondialisation ; 2) des changements technologiques constants qui font que nous sommes tous connectés ; 3) les relations inévitables avec d'autres secteurs d'activités ; 4) les réductions budgétaires et de personnel, ainsi qu'une demande constante pour une plus grande responsabilisation et transparence ; et 5) plus de visibilité du fait des réseaux sociaux. Par voie de conséquence, il est essentiel de mieux connaître les tendances mondiales et d'être capable de travailler au-delà des frontières est nécessaire. Travailler sur des questions sur lesquelles les agences ne disposent ni de pouvoir décisionnel, ni des outils pour agir sera également crucial, ce qui nécessitera l'utilisation du *soft power* pour réussir à influencer, établir un consensus et négocier.

Sur un plan plus personnel, il est important pour chaque employé de savoir qu'il peut faire preuve de leadership, d'où qu'il soit, et faire une différence dans leur organisation. Une façon de promouvoir ce genre d'attitude est de reconnaître le changement générationnel total qui a eu lieu et a changé la façon dont les gens s'investissent dans leur emploi, utilisent la technologie, etc. Au sein du service canadien

[9] Southwick et al. 1992; Morse et al. 2000; Kremen et al. 2002, Losey and Vaughn 2006
[10] EKO Asset Management Partners and The Nature Conservancy. Investing in Conservation - A landscape assessment of an emerging market. 2014

des forêts, par exemple, plusieurs initiatives ont été prises, telles que le fonds d'innovation (petit capital donné aux employés afin qu'ils puissent élargir leur champ d'application) du sous-ministre adjoint, l'intégration science-politique (pour assurer une meilleure collaboration entre les équipes science et recherche), ou encore l'idée de direction collective (responsabilité partagée de décisions, autonomisation personnel du travail). Dans l'ensemble, même dans les agences forestières qui sont connues pour être bureaucratiques et hiérarchiques, les dirigeants peuvent encore faire des efforts pour impulser un changement et un mouvement au sein de l'organisation de sorte qu'elle continue d'évoluer et d'innover. C'est certainement un effort constant, mais c'est motivant et amusant !

Sally Collins, Ancienne chef adjointe, Service forestier américain – Les défis du leadership

Diriger une agence forestière qui connaît d'importants changements peut être déroutant et, dans sa présentation sincère, Mme Collins a dispensé des conseils à ceux qui se préparent à relever de tels défis. Tout d'abord, elle a souligné l'importance de comprendre le contexte général dans lequel travaillent les agences forestières. Les leaders qui réussissent cherchent toujours des solutions en dehors de leurs zones de confort: ils apprennent quelles sont les tendances qui affectent leur travail, recherchent des points de vue sur les processus actuels et de nouvelles idées, encouragent l'apprentissage organisationnel, et font la promotion d'une culture de l'innovation au sein de leur personnel. Deuxièmement, les dirigeants réalisent qu'ils font soit partis d'organisations corrompues soit ils se font malmenés par les évènements : savoir comment gérer ces situations est crucial alors que la corruption brise des vies et des carrières bien plus que toute autre question. Les dirigeants doivent par conséquent établir et renforcer des normes éthiques au sein de leurs organisations, promouvoir une culture du comportement éthique et montrer l'exemple. Troisièmement, elle a partagé quelques idées et conseils utiles tirés de son expérience : toujours gérer une situation difficile avec grâce et adopter des mesures appropriée, encourager les gens tous les jours, exercer une attitude de meneur où que vous soyez, trouver l'équilibre entre votre vie professionnelle et personnelle, traiter chaque rencontre comme spéciale et, enfin, bâtir et maintenir un réseau et une réputation professionnelle solides. Voir sa présentation.

> « Les dirigeants les plus efficaces passent avec facilité d'un style de leadership à l'autre selon les besoins. Ces dirigeants n'adaptent pas mécaniquement leur style pour s'adapter une liste de situations, ils sont beaucoup plus flexibles. Ils sont extrêmement sensibles à l'impact qu'ils ont sur les autres et peuvent ajuster parfaitement leur style pour obtenir les meilleurs résultats. »
> *Daniel Goleman*

Keshav Kanel, Ancien Directeur général, Départment des Fôrets, Népal – Les défis du leadership

Dr Kanel dispose de plus de 35 ans d'expérience de travail dans le secteur de la gestion forestière et des ressources naturelles. Il a contribué à la conception et à la mise en œuvre du programme de foresterie communautaire au Népal. Il était chef de la Division de la foresterie communautaire, puis Directeur général du Département des Forêts du gouvernement du Népal.

Pour le Dr Kanel, l'une des principales leçons tirées de sa carrière au Népal a été qu'apporter des changements à une organisation est un effort collectif. Après avoir rejoint le service des forêts, il a travaillé à un changement culturel du travail bien loin de la traditionnelle approche du commandement et contrôle. Il a promu un exercice de « dés-apprentissage et de ré-apprentissage » au niveau des employés, pour apprendre et changer la façon dont ils faisaient leur travail, un exercice qui a fait ses preuves et a été apprécié par les parties prenantes.
Sur le plan personnel, un bon leader doit aussi être flexible, apprendre de soi-même, et surtout continuer à apprendre : en montant l'échelle hiérarchique, l'accent se déplace des aspects techniques à

la politique et il devient essentiel d'influencer les décideurs politiques et d'autres ministères. Dans l'ensemble, les mots clés sont la collaboration, la communication et la coordination car un leader a besoin de soutien de sa base, mais aussi de sa hiérarchie pour promouvoir le changement.

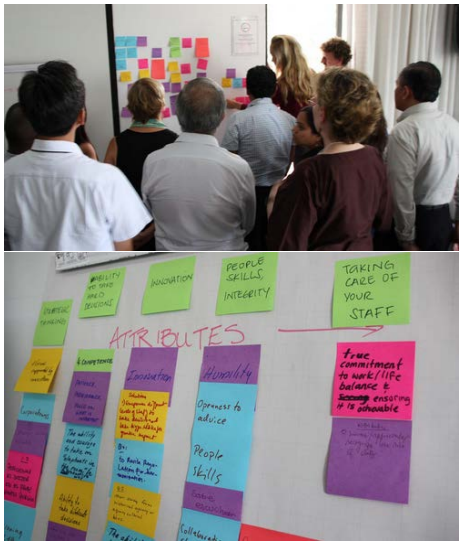
Doug Konkin, Ancien sous-ministre, Ministère des Forêts, des Terres et des Ressources naturelles, Colombie-Britannique, Canada – Les défis du leadership

M. Konkin dispose de 34 ans d'expérience dans la gestion des forêts et le leadership. En tant que sous-ministre (2003-2013), il a dirigé l'administration des forêts, des terres et des organismes du secteur public de l'environnement - poussé par le but d'améliorer la gestion des ressources en promouvant l'engagement, le travail d'équipe, l'efficacité et la collaboration.

M. Konkin a commencé sa présentation en se référant à un sondage auprès de 1 200 chefs de direction portant sur les raisons des promotions. Cette enquête a montré que les 4 principales compétences recherchées pour des personnels de direction étaient : 1) l'écoute et l'intégration des suggestions et commentaires : il est important d'être humble, de comprendre le pouvoir des histoires, et d'apprendre comment les utiliser à votre avantage ; 2) l'intégration du leadership des individus avec une expertise politique ; 3) l'obtention de résultats durables : pour la mise en œuvre d'un changement majeur, il sera nécessaire de prendre des engagements de sorte qu'ils soient politiquement défendables et gagnent le soutien des parties prenantes. Les dirigeants doivent avoir conscience de la complexité des différents scénarios et réfléchir à la destruction créatrice ; et 4) la mobilisation des bonnes personnes au bon moment.

L'un des principaux enseignements est que « le changement est un processus, pas un événement » et être soutenu par votre personnel est un élément essentiel. Voilà pourquoi il est important d'investir dans leur niveau de compétences et les rendre plus résilients, ainsi qu'utiliser la déviation positive (chercher la personne la plus positive et investir en lui/elle). Globalement, il existe de nombreuses études montrant comment un milieu de travail positif conduit à une plus grande productivité des employés. Voir sa présentation.

Discussion



Les participants ont discuté à leurs tables des questions qu'ils souhaitaient poser au panel. Les participants souhaitaient des conseils pour obtenir une promotion. Les réponses étaient variées : allant de connaître vos valeurs personnels et s'y conformer, à poser les bonnes questions. Il a aussi été dit aux participants de ne pas avoir peur de changer d'emploi et de faire quelque chose de différent : prendre un poste plus bas dans la hiérarchie peut se révéler être la meilleure manière de recevoir une promotion encore plus grande. En tout cas, il est important de réparer une mauvaise relation avec qui que ce soit et de construire un vaste réseau de partisans dans le cas où votre mentor s'en aille ou prenne sa retraite.

Une autre question est de savoir comment maintenir le personnel motivé lorsque la rémunération est faible et irrégulière. Le panel a convenu du fait qu'il s'agissait d'une

question très délicate, mais un principe fondamental des arrangements structurels devrait être que toutes les personnes devraient être payées correctement si on attend d'elles qu'elles se comportent honnêtement. Peut-être que l'une des solutions serait de s'adresser à des bailleurs de fonds internationaux. Une autre option serait d'augmenter le niveau de compétences du personnel et rendre leur expérience plus valorisable.

Une autre question a été liée aux changements dans les administrations et les nouvelles idéologies. Spécifiquement, les dirigeants ne peuvent pas ignorer les nouveaux acteurs qui influencent leur travail, surtout s'il s'agit sont de nominations politiques à qui l'on doit présenter des résultats. Mais l'une des principales tâches des dirigeants est de faire tampon entre leur organisation et les forces politiques ; l'un de vos plus grands alliés pourraient également être des groupes externes (groupes communautaires, ONG, ou autres). Ceci est l'une des raisons pour lesquelles il est essentiel d'entretenir d'excellentes relations avec un large éventail de groupes, alors qu'il serait dommageable de ne s'en tenir qu'à un groupe restreint de partenaires externes ou de collaborateurs.

La dernière question était en rapport avec la mise en œuvre de politiques considérées par un leader comme « allant dans le mauvais sens. » S'il n'y a pas de possibilité que les choses changent sur le court-terme, il ne pourrait y avoir que des options limitées dans la gestion d'une telle situation : on a toujours le choix de mettre en œuvre la politique immédiatement ou bien de ralentir et d'atténuer ses effets. Certains intervenants ont noté qu'ils avaient contesté avec succès leurs supérieurs en démontrant l'existence de problèmes avec une idée, et d'autres ont mentionné qu'il est essentiel pour tout professionnel de dire clairement ce qu'il pense être vrai, même si leur idée n'est pas nécessairement bonne.

Vivian Paredes Aponte – Expérience dans le secteur forestier : La perspective d'une ancienne participante

Mme Paredes Aponte est une avocate et a travaillé pendant plus de 7 ans dans le droit de l'environnement dans le secteur public et privé, elle offre des conseils juridiques pour la préparation d'études d'impact environnemental, la résolution des conflits socio-environnementaux, et est chef de file dans la négociation d'accords internationaux. Elle travaille actuellement en tant que chef de l'Unité pour les activités extractives et productives au sein du Service national péruvien de la certification environnementale.

Mme Paredes a partagé son point de vue en tant qu'ancienne participante au séminaire « prochaine génération » de 2011. Elle a mentionné son expérience à la réunion qui s'est tenue à Grey Towers et comment ses attentes avaient été comblées. Elle a recommandé aux participants de partager ce qu'ils ont appris avec leurs collègues à leur retour de sorte que cette expérience soit bénéfique pour l'ensemble de leur institution, et a également suggéré que les participants restent en contact les uns avec les autres. L'un des principaux enseignements qu'elle a tirés est que les réunions comme celles-ci aident particulièrement les participants à acquérir de nouvelles idées, à penser en dehors des sentiers balisés et à changer de paradigmes personnels. Son dernier point portait sur le leadership : les bons leaders doivent être inspirés afin de pouvoir à leur tour inspirer les autres. Voir sa présentation.

Visite au jardin ethnobotanique de Oaxaca :

En fin de journée, le groupe a visité le jardin ethnobotanique qui se situe dans le centre de la ville de Oaxaca. Le jardin a une histoire complexe et est en soi un exemple d'un leadership visionnaire, audacieux et tenace. Il y a près de 20 ans, l'armée mexicaine a déménagé d'un complexe du monastère

Santo Domingo datant du 16ème siècle, qu'elle avait utilisé comme base durant plus de 120 ans. Le Président du Mexique a donné l'ordre d'évacuation après les pressions exercées par Francisco Toledo et d'autres artistes et intellectuels appartenant à Pro-Oax, un groupe de défense prônant la promotion et la protection de l'art, de la culture et de l'environnement naturel à Oaxaca, pour établir un jardin ethnobotanique qui devrait montrer « l'interaction des plantes et des personnes. » Rapidement, une grande clameur a émergé : le gouvernement de l'Etat voulait la parcelle de cinq acres dans le cœur du centre-ville d'Oaxaca pour créer un hôtel, un centre des congrès, et un complexe de stationnement automobile. Grâce à Toledo et Alejandro de Ávila, un anthropologue local, qui ont tous deux contribué à catalyser le soutien des citoyens locaux pour le jardin, l'Etat a finalement créé une fiducie permettant la création du jardin en 1994. Disposer d'un tel jardin dans le centre de la ville est également un hommage à la riche histoire de l'Etat de Oaxaca : la première preuve de la domestication des plantes de courge et du maïs des Amériques a été trouvée dans la région, et, à ce jour, les plantes sauvages sont encore utilisées pour la nourriture, l'artisanat, et la médecine. Le jardin est maintenant un dépositaire et un laboratoire pour la collecte et l'étude de toutes les plantes originaires de la région et dispose de plus de 1000 variétés différentes.

4ème session : Un changement de la tenure et de l'environnement règlementaire

Claire Biason – Droits et réformes fonciers dans le monde : Etats des lieux et Opportunités

Mme. Biason est manager du Programme réseaux stratégiques de l'Initiative des Droits et Ressources (RRI). Elle a rejoint RRI en mars 2011 et se concentre maintenant sur l'amélioration et la consolidation de l'appui aux réseaux stratégiquement pertinents en Afrique, en Asie et en Amérique latine afin de renforcer leur capacité à promouvoir des réformes foncières.

Mme Biason a souligné l'importance de droits clairs et sûrs et de sécuriser les régimes fonciers afin de lutter contre la pauvreté et de contribuer au développement local, à la conservation des forêts, à l'atténuation du changement climatique et à la séquestration du carbone. Selon une étude menée par RRI[11], il y a eu des changements positifs au cours des 20 dernières années avec le début de la « transition de la tenure », en dépit du fait que 73% des forêts du monde soient toujours détenues et administrées par les gouvernements. Il y a aussi eu une évolution vers un plus grand contrôle par les peuples autochtones et les communautés locales. Dans les pays à revenus faibles et intermédiaires, ces changements sont particulièrement importants, atteignant près de 30% des terres boisées. La région avec les plus grands progrès dans ce domaine est l'Amérique latine, tandis que celui avec le plus long chemin à faire reste l'Afrique. En Asie, la majeure partie de ce progrès vient de la Chine (qui représente 78% des forêts communautaires de la région) et de l'Inde (qui représente 82% des forêts désignées pour les communautés). Mais ce progrès a ralenti depuis 2008, contrairement à la période 2002-2008. En effet, depuis 2008, seuls 8 nouveaux cadres fonciers ont été créés, et aucun d'entre eux n'a permis de

[11] Initiative des Droits et Ressources. 2014. Quelles perspectives d'avenir pour la réforme foncière ? Avancées et ralentissements dans les réformes de la tenure forestière depuis 2002. Télécharger ici.

transfert de propriété. L'année 2015 sera probablement une année charnière avec des processus de réformes foncières en cours dans plusieurs pays clés (comme l'Indonésie ou la RDC), l'accord sur le climat prévu à Paris, et une plus grande prise de conscience et de reconnaissance du « risque de tenure » par les bailleurs de fonds et les acteurs du secteur privé. Les entreprises ont désormais plus d'incitations pour garantir les droits fonciers communautaires et sont de plus en plus actives pour aider à atteindre ces objectifs. Le Groupe Interlaken[12] est un excellent exemple de cette nouvelle collaboration sur ce sujet, et le fonds international pour la tenure foncière et forestière[13] pourrait également être un outil intéressant pour les inclure et les faire participer. Voir sa présentation.

Sally Collins et Adolfo Chávez López – Réformes règlementaires : Les tendances au Mexique et dans le monde

Mme Collins a expliqué que de nombreux pays sont « en train de repenser leur cadre réglementaire », vu comme un moyen d'utiliser les pouvoirs de l'État pour obtenir des résultats bénéfiques pour le public (par exemple, la foresterie durable, la qualité de l'eau, la croissance économique). Historiquement, les cadres réglementaires sont souvent bureaucratiques, complexes, et structurellement viciés et encouragent parfois en pratique la déforestation et les pratiques illégales. Ironiquement, la sylviculture est souvent un secteur plus réglementé que les autres, y compris les secteurs minier et agricole. Les raisons de cet échec sont diverses et varient selon les pays : les incohérences entre les lois sectorielles, des exigences irréalistes relatives aux petits exploitants, le manque de mise en œuvre, etc. Mme Collins a présenté 6 principes que les gouvernements devraient prendre en compte lors de la révision de leurs cadres réglementaires : 1) reconnaitre les droits fonciers ; 2) identifier et donner la priorité à des problèmes publics que ces règlementations peuvent effectivement aider à résoudre ; 3) concevoir un système de réglementation qui prenne en compte chaque type de propriété et envisager une approche minimaliste des normes afin d'atteindre les buts et les résultats souhaités ; 4) mettre en place des mesures de soutien pour améliorer/renforcer la gouvernance; 5) créer des conditions favorables pour les titulaires de droits clés et ne faire que ce qu'aucune autre entité ne peut faire : développer des processus inclusifs et transparents, s'assurer du suivi des résultats et de l'apprentissage de toutes les parties prenantes pour permettre une adaptation rapide et une mise à jour des règlements, etc. ; et 6) comprendre qu'une réforme réglementaire correctement réalisée est un processus qui évolue et s'adapte de manière pluraliste.

Parmi les cas de réussite de réforme de la réglementation forestière, on peut parler de celui de l'État du Montana. L'accent mis sur la qualité de l'eau et la crainte de réglementations plus restrictives a poussé les différentes parties prenantes à s'organiser et à adopter une approche alternative non réglementaire pour réguler les propriétés privées et reposant sur la collaboration et l'action du secteur privé (avec un taux de conformité de 97%). Établir des canaux de communication étroits et adaptés entre les régulateurs et les parties prenantes ne leur a pas seulement valu de nouer des relations de confiance, cela leur a également permis de se comprendre mieux et de voir comment utiliser de façons plus intelligente les réglementations. Voir sa présentation.

[12] Pour plus d'informations, visiter www.communitylandrights.org/engaging-the-private-sector/.
[13] Pour plus d'informations, visiter www.thetenurefacility.org.

M. Chávez López a ajouté que ce qui lui semble le plus important était la reconnaissance juridique des droits fonciers communautaires. Il a souligné que, souvent, les lois et les cadres réglementaires existaient, mais qu'ils n'étaient pas appliqués. La seule réponse possible dans ce contexte est de permettre et de promouvoir le renforcement des capacités des acteurs locaux. Pour lui, les acteurs locaux et les communautés locales sont ceux qui sont le plus en mesure, et les plus qualifiés, pour prendre soin de leur propre environnement. Cela leur offre également les moyens de mieux protéger les groupes les plus vulnérables de leur communauté. Au Mexique, d'énormes progrès ont été réalisés au sein des communautés locales en termes de confiance et de l'établissement de relations de bonne foi. Il a également expliqué que la dynamique créée par les organes et institutions internationales et nationales étaient de bonnes opportunités pour les communautés locales pour promouvoir des changements.

Vivian Paredes Aponte – Le Service national péruvien de certification environnementale des investissements durables (SENACE)

Mme Paredes a expliqué que SENACE a été créé en 2012 afin de trouver un équilibre entre le développement économique, la conservation de la biodiversité et la protection sociale dans un pays où beaucoup de conflits sont dus à l'extraction des ressources naturelles. La création du SENACE et de son cadre réglementaire répondent à une pléthore de demandes diverses sur l'utilisation des terres d'une multitude de différents ministères. Le gouvernement a estimé qu'il était essentiel d'avoir une agence indépendante -du secteur forestier, de celui de l'exploitation minière, ou encore de l'agriculture, etc.- afin de s'assurer qu'une analyse des objectifs environnementaux soit menée à chaque fois qu'une activité affectant le secteur foncier soit proposée. Le SENACE fait partie d'un système national d'évaluation de l'impact environnemental plus vaste, d'un système coordonné pour l'identification, la prévention, le suivi, le contrôle et la réparation anticipée des impacts environnementaux négatifs. Ses principales fonctions sont d'approuver les études d'impact environnemental (EIE), de gérer le registre national des consultants environnementaux et celui des certifications environnementales, et de faire des propositions pour l'amélioration continue du processus d'évaluation environnementale. Il s'agit d'un travail en cours : plusieurs ministères sont encore en train de transférer certaines de leurs compétences au SENACE et de nombreux défis sont abordés afin d'améliorer son organisation. Voir sa présentation.

Doug Konkin – Négocier des accords avec les Populations Amérindiennes : L'expérience de la Colombie-Britannique

M. Konkin a partagé son expérience récente en tant que négociateur des accords entre les Amérindiens et le gouvernement de la Colombie-Britannique (BC), au Canada. Contrairement aux autres provinces, la Couronne n'a pas signé de traités avec la plupart des peuples amérindiens en Colombie-Britannique, ce qui rend la situation sur le terrain extrêmement complexe. De nombreuses revendications territoriales sont en cours de résolution et un arrêt de la Cour suprême a fait l'Histoire l'année dernière du fait du renversement d'une sentence de la Cour d'appel de la Colombie-Britannique au pouvoir et l'octroi d'un titre de propriété aborigène sur plus de 1700 km^2 de terres pour la nation amérindienne Tsilhqot'in. Cette décision est révolutionnaire et pèsera lourd dans les futures revendications territoriales non résolues. Cela est susceptible de rendre plus facile pour les populations amérindiennes l'établissement de titres de propriété foncier sur les terres qu'ils ont

traditionnellement utilisées pour la chasse, la pêche et d'autres activités avant les contacts avec les populations européennes. La prochaine étape pour la Nation amérindienne Tsilhqot'in est de finaliser un accord avec le gouvernement de la Colombie-Britannique qui examine tous les détails concernant ce qu'il faut faire avec les licences et titres octroyés précédemment sur ces terres, quelles sont les règles et juridictions qui s'y appliqueront, quelles seront les limites de leur nouveau gouvernement, etc. Cependant, une fois qu'il sera signé, ce sera un modèle à suivre pour les autres nations amérindiennes de Colombie-Britannique. Voir sa présentation.

Keshav Kanel – Le reboisement et l'implication communautaire au Népal

Dr Kanel a expliqué que deux approches différentes ont été mises en place au Népal au cours des dernières années. La première cherchait à promouvoir le reboisement à grande échelle, par le commerce et l'industrialisation des produits forestiers. L'expérience a échoué car de nombreux problèmes sont apparus avec les communautés locales. La seconde approche, mise en place plus tard, s'agissait de reboisement à petite échelle et était fondée sur la gestion communautaire locale. Cette dernière a eu beaucoup de succès, non seulement en termes de reboisement réel, mais aussi en termes de soutien communautaire. Le projet (une plantation de pins) a été extrêmement fructueux et a conduit à la reforestation, la participation communautaire, l'institutionnalisation des groupes d'utilisateurs de la forêt, et à un régime de tenure forestière plus sûr. Au fil du temps, des projets similaires ont émergé dans tout le pays et ont prouvé que les communautés locales peuvent arriver à reboiser et à promouvoir la gestion durable des forêts si elles obtiennent en contrepartie des droits fonciers plus sûrs. Si la forêt dégradée est remise aux communautés, elles peuvent concevoir des réglementations forestières durables permettant de restaurer les forêts, de soutenir les communautés et de promouvoir une biodiversité riche. Maintenant, avec 35% des forêts du pays sous gestion communautaire, le Népal est l'un des cas d'étude les plus réussis permettant la restauration des forêts à grande échelle en s'appuyant sur la sylviculture communautaire. Voir sa présentation.

Adolfo Chávez López – Échanges communautaires au Mexique

M. Chávez López a parlé de séminaires de « communautés à communautés » qui ont été utilisés comme un outil pour promouvoir l'échange d'expériences, le renforcement des capacités, et la création de partenariats entre les communautés depuis les années 1980. D'abord promus par des organisations de la société civile et des programmes gouvernementaux, ces séminaires ont été adoptés par les communautés elles-mêmes. Sa communauté de Nuevo San Juan Parangaricutiro, par exemple, est une communauté instructrice reconnue par la CONAFOR et organise environ 10 échanges par an. Selon le contexte, ces séminaires de 4 jours abordent différentes questions et a pour objectif d'identifier des solutions. Cet outil vise principalement à renforcer les capacités techniques et l'organisation communautaire des *ejidos* et des communautés forestières de différentes régions du pays. Ces échanges d'expériences de gestion forestière réussis ont conduit à la création d'un réseau unique appelé le « Réseau pour l'écotourisme communautaire de Michoacán. » Voir sa présentation.

Discussion finale et commentaires de clôture

À l'issue de la réunion, Mme Beck a facilité un exercice au cours duquel chaque pays devait réfléchir sur son expérience durant le séminaire et compiler la « une » d'un journal, un exercice conçu pour aider les participants à faire la synthèse des leçons apprises durant le séminaire (voir photos ci-dessous). L'exercice, mené par les délégations de chaque pays, a créé un cadre pour les participants pour informer leur leadership et leurs collègues.

Des discours de clôture ont été prononcés par les hôtes de la réunion :

- Au nom de la CONAFOR, M. José Armando Alanis de la Rosa, Directeur de la coopération, des affaires internationales et de l'unité de financement du développement, a remercié tous les participants d'être venus au Mexique et d'avoir partagé leurs expériences. Il a estimé que, du fait du leadership des participants, beaucoup d'initiatives auraient lieu dans leurs pays respectifs et a indiqué que la CONAFOR serait heureuse de soutenir davantage d'échanges d'expérience à l'avenir.
- Au nom de MegaFlorestais, Mme Sally Collins a remercié la CONAFOR pour être des hôtes fantastiques et RRI pour soutenir cet échange entre organismes forestiers qui serait si difficile à financer autrement. Elle a également remercié les participants pour leur niveau de sophistication et a indiqué que le niveau de dialogue était de plus en plus positif chaque année. M. Glenn Mason a également indiqué qu'il a été très impressionné par les participants qui avaient fait preuve de beaucoup de réflexion, tout en étant engagés et en faisant preuve de pensée critique tout au long de la semaine. Il a rappelé que ce séminaire disposait d'un soutien important de la part des leaders du réseau MegaFlorestais et a invité les participants à ne pas laisser cet échange se terminer aujourd'hui et leur a suggéré de continuer 'à s'ouvrir et à poser des questions à l'avenir.
- Au nom de RRI, M. Rodney Schmidt a remercié le groupe pour cette très riche expérience et une discussion honnête.

Des remerciements ont également été offerts pour RRI, la CONAFOR, les experts, Judi Beck (facilitation), Claire Biason et Clément Doleac (organisation générale), ainsi que l'équipe d'interprètes et de techniciens qui ont rendus ce séminaire possible.

Annexe 1 : Agenda (en anglais)

Next Generation of Forest Agency Leaders

Global Issues in Governing Natural Resources

July 20–24, 2015 | Oaxaca, Mexico

AGENDA

Day 1 – Monday **Salón Mitla, Hotel Victoria**

8 :00 am Breakfast, Restaurante El Tule

9 :00 am Opening Session

- *Welcoming session* (20 min)
  - Ing. Salvador Arturo Beltran Retis, Deputy Director General, National Forestry Commission (CONAFOR)
  - Sally Collins and Glenn Mason, Co-Chairs, MegaFlorestais
  - Rodney Schmidt, Deputy Director of Global Programs, Rights and Resources Initiative (RRI)
- *Introduction to Oaxaca* – Ing. Carlos René Estrella Canto, General Manager, CONAFOR Oaxaca (15 min)
- *Setting the context : What is MegaFlorestais? Why the Next Generation Seminar? Special challenges & opportunities for public forest agencies* – Sally Collins and Glenn Mason (15 min)
- *Review of workshop goals and agenda, and introduction of the facilitator* – Judi Beck, Director General of the Pacific Forestry Centre, Canadian Forest Service (10 min)
- *Introductions of resource advisors and review of their role* – Claire Biason, Manager of the Networking Support Program, RRI (20 min)

10 :30 am Coffee break (15 min)

- *Introductions of participants and country presentations* (10 min per delegation – 90 min)
- *Participants' expectations* (15 min)

12 :30 am Lunch, Restaurante El Tule – Country delegations have lunch with their dedicated resource advisor

1 :30 pm Overview of global trends – Sally Collins (presentation : 30 min/ Q&A : 30 min)

2 :30 pm Coffee break (15 min)

2 :45 pm Community Forestry and Economic Development in Forested Areas – The Mexico Example

- *History of the development of community forestry in Mexico and its contribution to economic development* – Francisco Chapela, Program Officer for Northwest Mexico, The Christensen Fund (presentation : 20 min/ Q&A : 20 min)
- *The example of the indigenous community of Nuevo San Juan Parangaricutiro* – Adolfo Chávez López, General Manager, Desarrollo Integral de la Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro (presentation : 15 min/ Q&A : 15 min)
- *Introduction to the field trip* – Claire Biason and Ing. Miguel Angel Soto Rios, Deputy Manager of Production and Productivity, State Office of CONAFOR in Oaxaca (30 min)

4 :45 pm Introduction of feedback model and reflections on the day's discussion – Judi Beck (15 min)

5 :00 pm Free time

7 :20 pm Dinner, Restaurante Mezquite

Day 2 – Tuesday

FIELD TRIP TO THE SIERRA JUAREZ

6 :30 am Breakfast

7 :15 am Depart to the Community of Ixtlán de Juárez, Oaxaca

9 :00 am Arrival at EcoturIxtlán and welcome to Ixtlán Community by Melchor García Tamayo, President of the Commission of Communal Lands, Noel Pacheco Rodríguez, Secretary, and Leandro Santos Santiago, Treasurer :

- *Presentation of the experience of Ixtlán de Juárez in community management of forest resources, its structure and organization* – Technical Director of Forestry Services
- Q&A

10 :30 am Visit to areas under forest management in Ixtlán de Juárez Community (area cut in 2009)

1 :00 pm Lunch, Restaurante Los Duendes at EcoturIxtlán

2 :00 pm Presentation of the industrial process at the community of Ixtlán by Carlos Pérez Pérez, Manager of the Furniture Factory

2 :30 pm Transportation to the Industrial Park and visit of the facilities of the Industrial Park and regional forest nursery guided by the managers of the community forest enterprises

4 :30 pm Transportation back to Oaxaca

7 :00 pm Dinner, San Pablo Restaurante

Day 3 – Wednesday	**Salón Mitla, Hotel Victoria**
GLOBAL SCAN	

8 :00 am Breakfast, Restaurante El Tule

9 :00 am Reflections from the field trip – Judi Beck

9 :20 am Setting up the Context : "Global scan" of trends affecting the forest industry

- *Global trends affecting tropical timber markets : challenges and opportunities* – Paolo Cerutti, Senior Scientist, CIFOR (presentation : 15 min / Q&A : 20 min)
- *Global forest sector trade* – Glenn Mason, Assistant Deputy Minister, Canadian Forest Service, Natural Resources Canada (presentation : 15 min / Q&A : 20 min)

10 :30 am Coffee break (15 min)

- *Contributions of community and small-scale forest enterprises* – Rodney Schmidt (presentation : 15 min / Q&A : 20 min)
- Group discussion (70 min)

12 :30 pm Lunch, Restaurante El Tule

1 :30 pm "Global scan" of other trends affecting forests

- *Working with clients to promote sustainable forestry* – Sunrita Sarkar, Senior Operations Officer, International Finance Corporation (presentation : 15 min / Q&A : 20 min)
- *International pressures for legality and fight against deforestation* – Paolo Cerutti (presentation : 15 min / Q&A : 20 min)
- *Ecosystem Services Markets* – Sally Collins (presentation : 15 min / Q&A : 20 min)

3 :15 pm Coffee break (15 min)

3 :30 pm Small group reflections on the global environment

- Group exercise

4 :45 pm Reflections on the day's discussion – Judi Beck (15 min)

5 :00 pm Free time

7 :20 pm Dinner (several restaurants to choose from)

Day 4 – Thursday	**Salón Mitla, Hotel Victoria**
Leadership Forum	

8 :00 am Breakfast, Restaurante El Tule

9 :00 am Leadership Forum

- *Leadership in public forest agencies* – MegaFlorestais Leader and Co-Chair Glenn Mason (10 min)
- *Forest agency leadership : Ethics, conduct, values, administrative, political transitions, personnel, and forestry issues management* (moderated by Glenn Mason – 15 min each) :
  - Sally Collins, Former Associate Chief, U.S. Forest Service – Ethics, Political Transitions, Change
  - Keshav Kanel, Former Director General, Department of Forests, Nepal
  - Doug Konkin, Former Deputy Minister, Ministry of Forests, Lands and Natural Resource Operations, British Columbia, Canada – Organizational Transitions and Managing Change
  - Discussion

10 :30 am Coffee break (15 min)

- *Q&A and group discussion* (90 min)
- *Experience in the forest sector : Perspective of a former participant* – Vivian Paredes, Head of the Unit in Charge of Evaluating Projects for Sustainable Use of Natural Resources, National Service of Environmental Certification of Sustainable Investments, Peru (10 min)

12 :30 pm Lunch, Restaurante El Tule

1 :30 pm Group exercise

- Group exercise in small groups

3 :00 pm Coffee break (15 min)

3 :15 pm Country delegation/resource advisor check in (30 min)

3 :45 pm Reflections on the day's discussion and introduction to the visit of the ethnobotanical garden – Judi Beck and Sally Collins (15 min)

4 :00 pm Visit to the ethnobotanical garden

7 :00 pm Dinner at Casa Oaxaca

Day 5 – Friday Salón Mitla, Hotel Victoria

8 :00 am Breakfast, Restaurante El Tule

9 :00 am A Changing Tenure and Regulatory Environment

- *Tenure rights & reforms around the world : Status and opportunities* – Claire Biason (presentation : 10 min/ Q&A : 15 min)
- *Regulatory reforms : Trends from Mexico and around the world* – Sally Collins, followed with Adolfo Chávez López reflections on the last Rethinking Forest Regulations workshop in Montana (presentation : 15 min/ 5 min reflection / Q&A : 20 min)
- *Experience from Peru : The National Service of Environmental Certification of Sustainable Investments (SENACE)* – Vivian Paredes (10 min)
- Q&A (15 min)

10 :30 am Coffee break (15 min)

- *Success stories (10 min each) :*
  - *Negotiating agreements with First Nations : Experience from British Columbia* – Doug Konkin
  - *Reforestation and community involvement in Nepal* – Keshav Kanel
  - *Community exchanges in Mexico* – Adolfo Chávez López
- Q&A and group discussion (30 min)

- Concluding activities begin – Judi Beck (45 min)

12 :30 pm Lunch, Restaurante El Tule

1 :30 pm Concluding Activities

- Concluding activities continue – Judi Beck (120 min)
- Distribution of certificates by country –Sally Collins, Glenn Mason, and Ing. José Armando Alanís de la Rosa (15 min)
- *Closing remarks :*
  - Ing. José Armando Alanís de la Rosa, Director of Cooperation, International Affairs and Financial Development Unit, CONAFOR
  - Sally Collins and Glenn Mason, Co-Chairs, MegaFlorestais
  - Rodney Schmidt, Rights and Resources Initiative

4 :00 pm Seminar ends

Annexe 2 : Liste de participants (en anglais)

Next Generation of Forest Agency Leaders

Global Issues in Governing Natural Resources

LIST OF PARTICIPANTS

Countries	#	Name	Affiliation	Position
Brazil	1	José Angelo Ramalho Leal	Brazilian Forest Service, Ministry of the Environment	Advisor for the Brazilian Forest Service Board of Directors
	2	Pedro de Almeida Salles		Involved in the development and implementation of the Rural Environmental Registry information system
Cameroon	3	Ferrand Patrice Nkouolend Sakpak	Ministry of Forestry and Wildlife	Head of the Cooperation Unit
	4	Hortense Motalindja Moampea		Head of department for forestry taxation
	5	Olivière Pamen Wanjou spouse Mouahba II	Ministry of Environment	Head of the Studies and Planning Unit
Canada	6	Amanda Dacyk	Canadian Forest Service, Natural Resources Canada	Policy Analyst
	7	Bruce Macnab		Head, Wildland Fire Information Systems
China	8	Kun Zhang	Division of Resource Economics & Administrational Office for Monitoring and Assessment of the Socio-economic Impacts of China's Key Forestry Programs	Deputy Director of Division
	9	Guangping Miao	State Forestry Administration	Director, Senior Researcher Department of Rural Forestry Reform and Development
DRC	10	Floribert Nyamwoga	National Commission for Land Reform, CONAREF	Permanent Secretary
	11	Freddy Isomela Iyongha Lofalata	Advisor to the Minister of Land Affairs	Ministry of Land Affairs
Indonesia	12	Fitria Maysaroh	Ministry of Environment and Forestry	Analyst, Directorate General of Forestry Planning Regulations
	13	Chaerudin Mangkudisastra		Deputy Director of Spatial Forestry Planning Regional II
Mexico	14	José Antonio Méndez Ávila	National Forestry Commission of Mexico	Operation Assistant Manager of the Forestry Development Management
	15	Jorge Luis Nieves Frausto		Associate Manager of Protection, Management, and Improvement of Forest Soils
	16	Cesar Murillo	Ministry of Environment and Natural Resources	Director General of Forestry and Soils Management

Peru	17	José Carlos Minaya Rivas	National Service for Forestry and Wildlife	Director of the Direction for Policies and Regulation
	18	Carolina Liz Vidal Véliz		Professional Specialist in International Cooperation
United States	19	Janette K. Davis	USDA Forest Service	Assistant Director, Cooperative Forestry, Urban and Community Forestry Program National Leader
MegaFlo-restais	20	Sally Collins	MegaFlorestais	Co-Chair
	21	Keshav Kanel	Former MegaFlorestais Leader	Former Director General Department of Forests, Nepal
	22	Doug Konkin	Former MegaFlorestais Leader	Former Deputy Minister of the Ministry of Forests, Lands and Natural Resource Operations, British Columbia, Canada
	23	Glenn Mason	MegaFlorestais	Co-Chair (and Assistant Deputy Minister of the Canadian Forest Service, NRC)
Resource Advisors	24	Paolo Cerutti	Center for International Forestry Research, CIFOR	Senior Scientist
	25	Francisco Chapela	The Christensen Fund	Program Officer for Northwest Mexico
	26	Adolfo Chávez López	Desarrollo Integral de la Comunidad Indígena de Nuevo San Juan Parangaricutiro	General Manager
	27	Vivian Paredes	National Service of Environmental Certification of Sustainable Investments, Peru	Head of the Unit in Charge of Evaluating Projects for Sustainable Use of Natural Resources
	28	Sunrita Sarkar	International Finance Corporation, IFC	Senior Operations Officer
Facilita-tor	29	Judi Beck	Canadian Forest Service, Natural Resources Canada	Director General of the Pacific Forestry Centre
Rights and Resources Initiative (RRI)	30	Rodney Schmidt	Deputy Director, Global Programs	
	31	Omaira Bolaños	Regional Program Director, Latin America	
	32	Claire Biason	Manager, Networking Support Program	
	33	Clément Doleac	Associate, Networking Support Program	
National Forestry Commis-sion of Mexico (CONAFOR)	34	Salvador Arturo Beltran Retis	Deputy Director General	
	35	Francisco Quiroz Acosta	Head of the International Affairs and Financial Development Unit	
	36	Carlos René Estrella Canto	State Manager, State Office of Oaxaca	
	37	Miguel Angel Soto Rios	Deputy Manager of Production and Productivity, State Office of Oaxaca	
	38	José Armando Alanís de la Rosa	Director of Cooperation, International Affairs and Financial Development Unit	
	39	Vanessa Carolina Becerra Alvarez	Deputy Director of International Cooperation, International Affairs and Financial Development Unit	

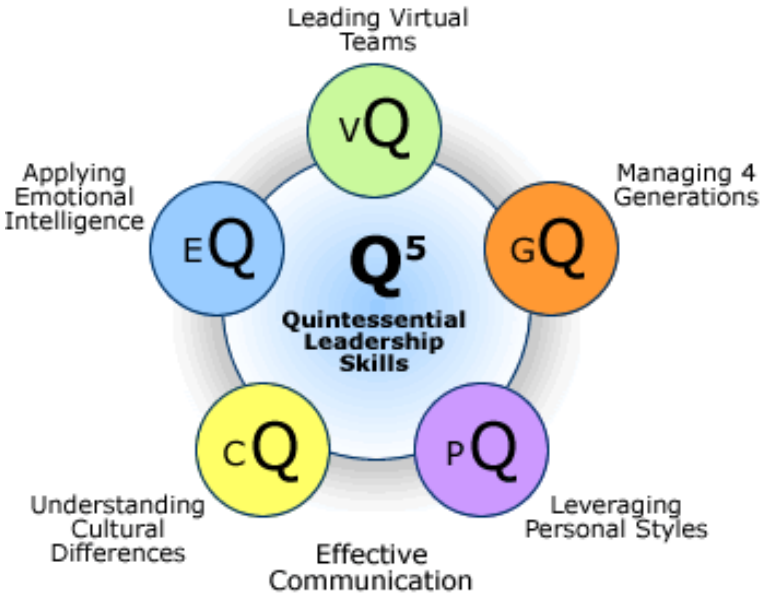
Annexe 3 : Ressources additionnelles sur le leadership (en anglais)

Conventional vs. Contemporary View of Leadership :

Conventional View	*Contemporary View*
Hierarchical orientation; siloed structures	Systems orientation; networks; webs; communities of learning
Closed systems	Open systems
Parts perspective	Whole perspective
Fragmented and isolated	Connected and interdependent
Leader role: authority, decider	Leader role: meaning maker, facilitator
Followers to be led	Followers as leaders themselves; valuing nonpositional leadership
Leader-led organization	Leader-full organization
Control	Shape
Power over	Power with, empowerment
Leadership as behavior of positional leader	Leadership as the process of the group
Personal vision	Shared vision
Efficiency and effectiveness	Socially just
Discussion	Dialogue
Permanent	Temporary
Share information	Create knowledge
Providers	Partners
Receiving	Reflecting
Goals and bottom line	Core values and vision
Self-protection	Trust
Balance	Disequilibrium-confusion
Linear causality	Adaptive solutions
Change initiated from top	Change initiated from anywhere
Incremental change	Dynamic flux
Either-or thinking	Both-and thinking

Source : Adapted from Allen & Cherrey, 2000; Kornives, 2001; Kornives, Lucas & McMahon, 2007.

Q5 — The 5 Intelligences of Quintessential Leadership :



1. Leveraging Personal Styles (PSQ)

Successful leadership depends on the ability to understand your own personal communication style and that of others. Leaders who know how to navigate their way through the various ways people prefer to take in, process, and deliver information will be able to communicate more effectively and get the best performance from all styles. They will never confuse personal style with ability.

There are many assessment tools that effectively allow course participants to gain insight into their own styles.

2. Applying Emotional Intelligence (EQ)

Elliott Solloway, a Yale professor and researcher, coined the term emotional intelligence to show that there were additional abilities - beyond skills, knowledge, and intellect - that linked to success.

Self-awareness : the ability to understand the link between one's own emotions, thought, and action.

Self-regulation : the ability to control emotions or to shift undesirable emotional states to more appropriate ones.

Motivation : to be able to tap into emotional states that promote a drive to achieve and be successful.

Empathy : the knack to read, be sensitive to, and influence other people's emotions.

Social skills : to initiate and sustain satisfactory interpersonal relationships.

3. Understanding Cultural Differences (CQ)

Today's organization draws on the talents of people from across the globe. Whether it's in virtual teams that may only interact online or on-site colleagues who interact on a daily basis, cultural norms can get in the way of effective interactions. Practices that are second nature to one person may be unfamiliar or (worse yet) offensive to another. Understanding the differences and raising people's sensitivity to their own and others cultural norms and biases goes a long way to creating a tolerant and productive work environment.

4. Managing 4 Generations (GQ)

The workforce today contains four quite different generations - each with different life experiences and

life expectations. What motivates each? How does a manager keep the different generations working together as a cohesive team? What challenges does the manager face based on his or her own generational style and motivations? Leadership skills require an understanding of what's different and what's the same - and knowing how to leverage those differences and similarities to achieve top performance.

5. Leading Virtual Teams (VQ)

All the insight, knowledge and skills come together in the critical skill of gaining respect as a leader of virtual teams. Even though team members may rarely meet face to face, each individual needs to know that they are a valued contributor. How team members interact and perform is a direct function of how effectively the leader manages the team and meets the individual needs of each member to create a cohesive whole.

6. Managing for results (RQ)

There is a hard reality to leadership : hard goals, business acumen, budgeting, addressing non performers.