

LA METHODE « RAPID RESULTS INITIATIVES (RRI) » ET LE REBOISEMENT

Dr. Lantoharisoa RANAIVOSON, *Ecole Supérieure Polytechnique d'Antananarivo –
Ingénierie de projets industriels, Madagascar – lantoharisoa@yahoo.fr*

Pr. Elisé Raveloson, *Ecole Supérieure Polytechnique d'Antananarivo – Ingénierie de
projets industriels, Madagascar – eliraveli@yahoo.fr*

Pr. Etienne Rakotomaria, *Ecole Supérieure Polytechnique d'Antananarivo – Ingénierie
de projets industriels, Madagascar*

SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	1
RESUME.....	2
ABSTRACT.....	2
INTRODUCTION.....	3
1.LA METHODE RRI ET SES PRINCIPES DE BASE.....	4
2.REBOISEMENT AVEC RRI	6
3.FACTEURS FAVORISANT LA REUSSITE DE LA MISE EN ŒUVRE DU REBOISEMENT PAR LA METHODE RRI ET LES CONTRAINTES	8
4.IMPACTS DE L'APPLICATION DE LA METHODE RRI AU REBOISEMENT.....	9
CONCLUSION.....	10
BIBLIOGRAPHIE.....	10

RESUME

Le problème de la dégradation des ressources forestières a atteint une proportion alarmante ces dernières années à Madagascar. Face à cette situation, l'Etat Malagasy s'engage à mener une politique de décentralisation du reboisement.

La méthode RRI (Rapid Results Initiatives) appliquée à l'action de reboisement implique :

- Une planification rigoureuse de l'ensemble du processus depuis la sensibilisation et l'identification de terrain, puis la production des jeunes plants et enfin la mise en terre ;
- Une responsabilisation active et accrue des acteurs le long du processus ;
- Un développement d'esprit d'équipe avec changement de comportement par l'appropriation de la culture de résultats.

La méthode RRI représente un des outils aidant à accélérer les efforts visant à mettre en œuvre des initiatives liées au reboisement dans les Régions.

ABSTRACT

The problem of forest degradation has reached alarming proportions in recent years in Madagascar. Faced with this situation, the Malagasy State committed to a policy of decentralization of reforestation.

The Rapid Results Initiatives (RRI) applied to the action of reforestation involves:

- A strict planning of the whole process since the awareness campaign and field identification, from production of young plants to plantation;
- An increase and active share of responsibilities to the different actors all along the process;
- A development of team work and attitudes changes with result culture spirit.

The RRI is one of the tools to help accelerate efforts implementing initiatives related to reforestation in the Regions.

LA METHODE « RAPID RESULTS INITIATIVES (RRI) » ET LE REBOISEMENT

Dr. Lantoharisoa RANAIVOSON, *Ecole Supérieure Polytechnique d'Antananarivo – Ingénierie de projets industriels, Madagascar – lantoharisoa@yahoo.fr*

Pr. Elisé Raveloson, *Ecole Supérieure Polytechnique d'Antananarivo – Ingénierie de projets industriels, Madagascar – eliraveli@yahoo.fr*

Pr. Etienne Rakotomaria, *Ecole Supérieure Polytechnique d'Antananarivo – Ingénierie de projets industriels, Madagascar*

INTRODUCTION

Madagascar, renommé par son fort taux de couverture forestière au début du 20^e siècle, connaît une diminution progressive de celle-ci au fil du temps à cause de la pression exercée sur la forêt due aux besoins pressants de l'Homme en ressources forestières.

Ainsi, durant ces 10 dernières années, afin de pouvoir augmenter les surfaces reboisées, Madagascar, par le biais du Ministère de l'Environnement et des Forêts, s'attèle à la politique de décentralisation du reboisement avec une stratégie de reboisement intensif. En effet, dans chaque Plan Régional de Développement (PRD) des 22 Régions, il est stipulé de « promouvoir les actions de reboisement ».

L'application de la méthode RRI - Rapid Results Initiatives – représente un des outils aidant à accélérer les efforts visant à mettre en œuvre des initiatives afférentes aux actions de reboisement dans les Régions. La méthode consiste à assigner des obligations de résultats rapidement visibles sur le terrain dans un court délai en mobilisant les compétences et les ressources locales.

Appliquée à l'action de reboisement, la méthode RRI implique :

- (i) une planification rigoureuse de l'ensemble du processus ;
- (ii) une responsabilisation active et accrue des acteurs le long du processus ;
- (iii) un développement d'esprit d'équipe avec changement de comportement par l'appropriation de la culture de résultats.

Le présent article a pour objectif de mettre en évidence l'importance de la méthode RRI dans les activités liées à la préservation des ressources forestières, et plus particulièrement dans celles du reboisement.

Ainsi, l'article présentera en premier lieu la méthode RRI et ses principes de base. En second lieu, la particularité de la méthode RRI appliquée au reboisement sera mise en évidence. En troisième lieu sont exposés les facteurs favorisant la réussite de mise en œuvre des initiatives en reboisement et les contraintes. En dernier lieu seront examinés les impacts de l'application de la méthode RRI au reboisement à Madagascar.

1. LA METHODE RRI ET SES PRINCIPES DE BASE

1.1. Définition et genèse de la RRI à Madagascar

La RRI est une méthode de travail (et non pas un projet, ni un financement) basée sur la dynamisation d'une équipe qui se mobilise vers l'atteinte de résultats ambitieux et mesurables dans le cadre d'un défi global. Ces résultats sont fixés par l'équipe elle-même et doivent être atteints dans un délai relativement court (autour de 100 jours).

Dans cette démarche participent des acteurs à tous les niveaux, constituant l'équipe RRI qui est assistée par un Coach maîtrisant la méthode RRI.

En 2005, la méthode RRI a été appliquée, pour la première fois, à Madagascar dans le cadre de la stratégie de lutte contre la pauvreté par le financement de la Banque Mondiale¹. Son application a été liée aux trois faits majeurs suivants :

- La politique de « Développement rapide et durable » du pays ;
- La décentralisation effective par la mise en place des vingt deux Régions vers la fin 2004;
- La crise du riz qui, de par son impact négatif en 2004/2005, a exigé une résolution adaptée, rapide et urgente.

La méthode RRI est essentiellement appliquée à Madagascar pour mettre en œuvre les priorités institutionnelles figurées dans leur document cadre stratégique comme la PGE (Politique Générale de l'Etat), le MAP (Madagascar Action Plan), le PRD (Plan Régional de Développement), le PCD (Plan Communal de Développement) ou autres.

A Madagascar, neuf (09) cycles de RRI ont été réalisés durant la période allant de 2005 à 2009².

Tableau 1 : Récapitulation des périodes et des durées par cycle

CADRAGE TEMPOREL	RRI-1	RRI-2	RRI-3	RRI-4	RRI-5	RRI-6	RRI-7	RRI-8	RRI-9
Période	Mars- Juin 2005	Juil 2005- Fév 2006	Mars- Oct 2006	Nov 2006- Juin 2007	Juil – Déc 2007	Janv- Juin 2008	Juil- Déc 2008	Janv- Juin 2009	Juil- Déc 2009
Durée (mois)	4	8	8	8	6	6	6	6	6

*Sources : Ranaivoson L. et Randrianarivelo B.M. - Rapport d'achèvement 2005-2008. Antananarivo, Octobre 2009
Ranaivoson L. et Randrianarivelo B.M. - Revue finale RRI-8. Antananarivo, Septembre 2009
Ranaivoson L. - Revue finale RRI-9. Antananarivo, Janvier 2010*

Nonobstant le premier cycle expérimental, le tableau n°01 montre que la durée d'une vague est passée de 8 mois à 6 mois. Ce qui se traduit par la possibilité de lancer deux vagues par année. Dans le langage RRI, une vague est appelée un cycle.

1.2. Les différentes phases d'un cycle RRI

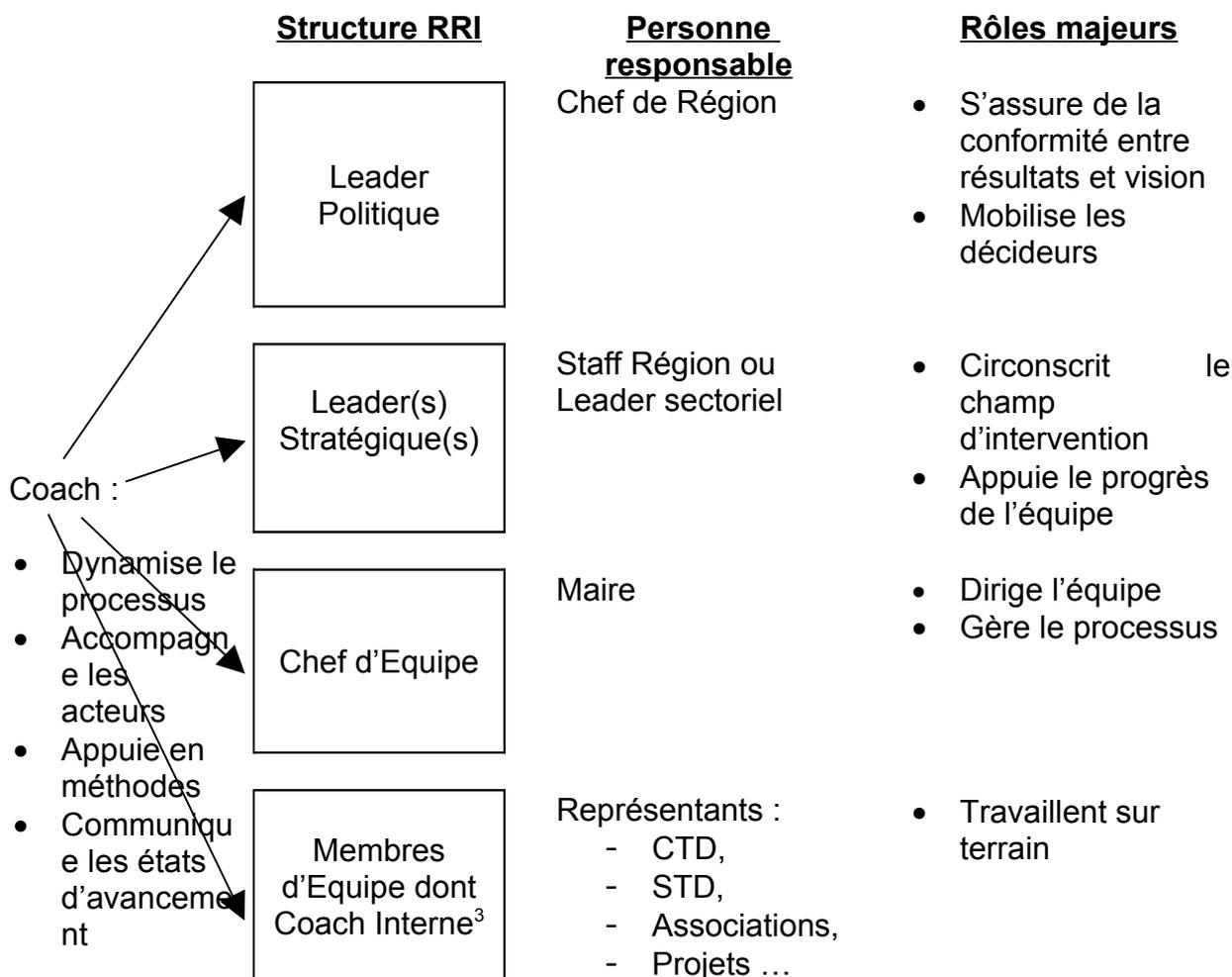
¹ Le cabinet américain RHS&A (Robert H. Schaffer & Associates) est proposé par la Banque Mondiale dans la formation des décideurs en la méthode RRI pour des solutions de sortie de crise en riz.

² Le principal Partenaire Technique et Financier qu'est la Banque Mondiale a interrompu son financement à cause de la crise socio-politique.

Un cycle RRI comporte quatre (04) phases :

- Phase de formulation : clarifier le défi et décrire les initiatives possibles, mobiliser l'équipe et aligner les parties prenantes.
- Phase de lancement : convenir sur l'objectif, élaborer un plan de travail et un plan de fonctionnement de l'équipe.
- Phase de gestion de progrès : mettre en œuvre et ajuster selon les besoins, passer en revue le progrès et tirer les leçons.
- Phase de passage à l'échelon supérieur : faire passer à l'échelon supérieur les initiatives réussies, ajuster les initiatives et les activités à long terme.

1.3. Cadrage méthodologique de la RRI au niveau d'une Région



1.4. Planification RRI

La planification par la RRI ou « la mise en chaîne à reculons » est une planification qui sert à déterminer le plan d'action incluant :

³ Le Coach Interne fait partie intégrante des institutions / organisations cibles, il est appelé à assumer progressivement les fonctions d'un Coach (externe) et donc, à le remplacer.

- Les jalons ou point de repère indiquant les réalisations cruciales avant d'atteindre l'objectif final ;
- Les mesures d'action spécifiques à prendre par jalon. Chaque mesure d'action doit être assignée à une personne bien déterminée avec une date butoir explicite.

Exemple de plan de travail pour la « Production des jeunes plants »

JALONS	MESURES D'ACTION
Formation des responsables concernés	<ul style="list-style-type: none"> • Recrutement des responsables des pépinières • Formation des personnes en charges des pépinières
Approvisionnement	<ul style="list-style-type: none"> • Achat des graines par la DREEFT⁴ • Distribution des graines et des pots plastiques
Préparation des terrains pour les jeunes plants	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation des germeoirs • Mise en terre des graines • Entretien (arrosage, sarclage..) et suivi des plantules • Remplissage des pots plastiques
Jeunes plants en pots	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation des terrains pour les jeunes plants • Repiquage, mise en pot des jeunes plants • Entretien et suivi (arrosage, sarclage...)

2. REBOISEMENT AVEC RRI

2.1. Les différentes phases RRI appliquées au reboisement

2.1.1. Phase de formulation des défis

Leader Politique/Chef de Région, par voie médiatique :

- informe les Représentants des Communes et les Communautés intéressées à l'activité de reboisement ;
- mobilise les populations à reboiser en leur expliquant la problématique liée à la diminution de superficies reboisées ;
- les sensibilise à identifier des sites de reboisement tout en prévenant d'éviter toute rivalité d'utilisation de terrain prévu pour le reboisement ;
- formule les défis dans une lettre aux Chefs d'Equipe ;
- rédige une note de cadrage stratégique.

Leader Stratégique/DREEFT :

- réunit les Maires pour collecter la superficie totale à reboiser et le nombre des plants nécessaires.

Chefs d'Equipe/Maires, par des séances d'information sur le reboisement :

- collectent les besoins exprimés par les intéressés.

Coach :

- assure la formation en RRI du Leader Politique et du Leader Stratégique.

⁴ DREEFT – Direction Régionale de l'Environnement, des Eaux et Forêts, et du Tourisme

2.1.2. Phase de lancement

DREEFT, Maires et Membres issus des Communautés de Base se réunissent pour entamer l'initiative par Equipe:

- fixer les objectifs ambitieux ;
- établir le plan de travail ;
- établir le plan de fonctionnement.

Coach :

- anime cette phase de lancement ;
- assure la formation en RRI des Equipes.

2.1.3. Phase de gestion

L'Equipe suit le plan de travail et le plan de fonctionnement.

Les techniciens forestiers (faisant partie des Membres de l'Equipe) assurent l'encadrement technique.

Le Coach accompagne les Equipes dans l'accomplissement de leurs activités figurées dans le plan de travail.

2.1.4. Phase de mise à l'échelle

Le Chef de Région, les Maires et le Coach discutent sur la continuité des futures initiatives à entreprendre (soit verticalement, c'est-à-dire en choisissant d'autres domaines, soit horizontalement, c'est-à-dire en faisant l'expansion dans d'autres lieux).

2.2. Les résultats obtenus

Depuis la RRI-3, comme le montre le tableau n°2 ci-dessous, le reboisement a été inclus parmi les pistes RRI-sées⁵. En tout, 216 initiatives⁶ en reboisement ont été menées avec une moyenne d'ensemble de 70% de taux de réalisation.

Tableau 2 : Le nombre de Régions mettant en œuvre des initiatives en reboisement

	RRI-1	RRI-2	RRI-3	RRI-4	RRI-5	RRI-6	RRI-7	RRI-8	RRI-9
PERIODE	Mars- Juin 2005	Juil 2005- Fév 2006	Mars- Oct 2006	Nov 2006- Juin 2007	Juil – Déc 2007	Janv- Juin 2008	Juil- Déc 2008	Janv- Juin 2009	Juil- Déc 2009
REGION (Nb)	0	0	8	2	4	4	4	3	4
INITIATIVES ⁷ (Nb)	0	0	53	29	26	26	49	11	22

Sources : Ranaivoson L. et Randrianarivelo B.M. - Rapport d'achèvement 2005-2008. Antananarivo, Octobre 2009

Ranaivoson L. et Randrianarivelo B.M. - Revue finale RRI-8. Antananarivo, Septembre 2009

Ranaivoson L. - Revue finale RRI-9. Antananarivo, Janvier 2010

⁵ RRI-ser a été prise comme nouvelle terminologie signifiant « appliquer la méthode RRI dans la mise en œuvre d'une activité ».

⁶ Initiatives entreprises dans quelques Régions de Madagascar, telles que Alaotra Mangoro, Analamanga, Analanjirifo, Atsimo Andrefana, Atsimo Atsinana, Boeny, Bongolava et Melaky.

⁷ Initiative à Résultats Rapides (IRR) – bloc d'activités qui génèrent un résultat tangible au bout d'un cycle (120 jours ou moins). Ce bloc d'activités demande un effort pour stimuler « l'adrénaline du groupe » en galvanisant une équipe autour de la réalisation d'un résultat significatif. Exemple, pour la piste « reboisement » dans la Région de Haute Matsiatra, on a 13 initiatives (IRR) menée dans 13 Communes. Donc, une initiative (IRR) par Commune. Une initiative est dirigée par un Chef d'Equipe.

3. FACTEURS FAVORISANT LA REUSSITE DE LA MISE EN ŒUVRE DU REBOISEMENT PAR LA METHODE RRI ET LES CONTRAINTES

3.1. Facteurs déterminants ayant favorisé l'acquisition des points positifs

A chaque fois que les trois piliers de l'approche RRI ont été en place, les résultats n'ont pas tardé à se faire sentir. Il s'agit de l'existence d'une vraie équipe, dont les membres sont dotés chacun de responsabilisations claires, et qui ont changé leurs comportements au cours de la mise en œuvre des initiatives (IRR), pour permettre l'apprentissage de pratiques plus efficaces et efficientes.

Les résultats sont d'autant meilleurs que chacun joue son rôle de manière effective, selon les attributions préconisées par la méthode RRI.

La dynamique qui sera impulsée dans le cadre du processus est fortement dépendante de la qualité des hommes dans le dispositif, depuis le niveau politique/stratégique jusqu'au plan local. En effet, du choix de ces acteurs dépendra fortement le degré de réussite en final.

L'approche partenariale avec les communautés de base (locales), a fait émerger des effets de synergie.

3.2. Contraintes à ne pas négliger

Les compréhensions des rôles varient pratiquement d'un acteur à l'autre et les résultats en pâtissent obligatoirement.

Des engagements non tenus par certaines parties ont pour effet d'hypothéquer l'issue des initiatives à résultats rapides (IRR).

Il en est de même des cas d'insuffisance d'opérationnalité des équipes, que l'on observe généralement dans des situations où il persiste des lacunes dans la compréhension de l'approche RRI, ou encore que perdure l'esprit attentiste profondément ancré dans certaines pratiques organisationnelles ou alors tout simplement par défaut de coordination ou/et de déficience dans la circulation d'informations.

Tendance à demander largement plus que ne le permettent les capacités, du fait de la difficulté à calibrer des objectifs ambitieux en rapport avec les possibilités mobilisables.

4. IMPACTS DE L'APPLICATION DE LA METHODE RRI AU REBOISEMENT

4.1. Contribution de la RRI au développement régional

La RRI a permis aux Régions de mettre en œuvre certains de leurs objectifs dont ceux liés au reboisement, qui sont consignés dans leur PRD, document de référence élaboré pour la planification stratégique.

4.2. Apport effectif dans le renforcement du leadership par la Région

La mise en place d'équipes IRR a constitué un grand pas vers la résolution d'un problème récurrent du contexte régional, que l'on peut caractériser par l'absence de synergie d'actions et de communication entre acteurs en présence.

Grâce, en effet, aux IRR, la Région a pu constituer et dynamiser des équipes composées de diverses entités relevant de différents secteurs (STD, Communautés, ...) pour atteindre un seul objectif lié à des problématiques de développement régional.

4.3. Opportunité rapidement saisie par les Communes pour concrétiser leurs projets prévus dans le PCD

Un certain nombre de Communes ont pu accélérer, avec l'appui institutionnel de la Région, la mise en œuvre des projets de leurs localités.

4.4. Effets induits se traduisant par des changements de comportement, gages d'une appropriation du concept RRI

Des contributions volontaires ont été constatées de la part de différents types d'acteurs membres des équipes RRI en différentes Régions.

Sur un autre plan, les exemples de réussite dans d'autres Régions, qui sont régulièrement portés à la connaissance des équipes RRI à la fin de chaque cycle par le biais d'une « VITRINE », ont eu généralement pour effet de les stimuler un peu plus et de les inciter à mieux faire, une dynamique qu'ils semblent dorénavant maintenir dans leurs actions.

4.5. Reconnaissance de la qualité des résultats et de l'efficacité de l'approche par les tiers

Les sollicitations de diverses origines (ministères, communes, entreprises, établissements de formation, ...) sont nombreuses, pour des formations en matière de méthode RRI.

CONCLUSION

L'Etat malagasy, par le biais du Ministère de l'Environnement et des Forêts, s'efforce de préserver les ressources forestières qui sont menacées par les besoins de l'Homme. C'est pourquoi, le reboisement figure parmi les priorités aussi bien nationales que régionales.

Dans certaines Régions de Madagascar, l'application, depuis 2006, de la méthode RRI dans les initiatives de reboisement a contribué non seulement à obtenir des résultats tangibles, mais aussi à répondre aux orientations de la Politique Nationale pour l'Environnement, parmi lesquelles on peut citer la responsabilisation des différents niveaux ou le renforcement du partage des responsabilités.

Toutefois, la méthode RRI adoptée pour la mise en œuvre des initiatives de reboisement ne pourra espérer atteindre des résultats palpables, que si l'on procède à l'appropriation de la culture de résultats par tous les acteurs impliqués, tout en respectant de travailler suivant les quatre phases du processus RRI.

Aussi, le renforcement de capacités en Approche par les Résultats Rapides ou RRI devrait toucher tous les acteurs de développement à tous les niveaux.

BIBLIOGRAPHIE

1. Ministère de l'Environnement et des Forêts. Politique Nationale de l'Environnement – *Déclaration de Politique Environnementale*. Janvier 2010
2. Ranaivoson Lantoharisoa, Randrianarivelo Benjamina Mahasolo. *Rapport d'achèvement 2005-2008 (du RRI-1 à RRI-7)*. Antananarivo, Octobre 2009
3. Ranaivoson Lantoharisoa, Randrianarivelo Benjamina Mahasolo. *Revue finale RRI-8*. Antananarivo, Septembre 2009
4. Ranaivoson Lantoharisoa. *Revue finale RRI-9*. Antananarivo, Janvier 2010
5. Randrianarivelo Benjamina Mahasolo. *Suivis stratégique et méthodologique, ainsi qu'évaluation des pistes et des Coaches Angaredona*. Antananarivo, Décembre 2008
6. Robert H. Schaffer & Associates. *Manuel des Ressources pour les Coaches de Résultats Rapides*. The World Bank Group, 2006