

# Planification de la conservation des ESAPC et établissement de partenariats

*En matière de biodiversité, les responsables sous-estiment souvent les efforts, les ressources humaines et le temps nécessaires pour nouer les relations de confiance qui faciliteront les collaborations entre communautés, agences gouvernementales, entreprises et défenseurs de l'environnement (Hesselink et al., 2007).*

## **Objectifs et visées**

Le domaine de la conservation *in situ* des ESAPC, comme d'autres domaines de conservation de la biodiversité, se heurte souvent à l'insuffisance de collaborations entre les différents acteurs et à l'inefficacité de la planification et de la mise en œuvre qui en découle. Certaines des causes de ce problème ont déjà été exposées et analysées aux Chapitres 1 et 3 et sont également abordées dans la suite de ce manuel. La nécessité de travailler en temps limité représente un défi majeur, tandis que l'absence de culture de collaboration entre les secteurs agricole, forestier et celui de la conservation complique également les choses. Faire face à ce problème et établir des liens sont sans doute l'un des enjeux majeurs en vue du succès des opérations de conservation *in situ* des ESAPC. Cette section a pour objet de fournir au lecteur des informations et des conseils pour la mise en place de partenariats ou collaborations, afin de garantir une coordination et une mise en œuvre efficaces de la conservation *in situ* des ESAPC, tout en soulignant l'importance de ces collaborations.

## **Introduction**

La conservation de la biodiversité n'est pas un processus spontané. Elle est le fruit d'une planification intégrant un ensemble d'initiatives et de décisions politiques dans un contexte donné ; elle résulte d'une stratégie fixant les objectifs et les priorités. Un tel processus peut intervenir au niveau national,

régional ou local, s'appuyant sur diverses possibilités de financement. De nombreux organismes peuvent être sollicités et de nombreux acteurs seront impliqués, sans pour autant toujours être directement concernés ou consultés. En outre, le processus doit englober une grande variété d'activités - élaboration de plans d'action nationaux, fixation des objectifs de conservation prioritaires, collecte de données, adaptation et mise en place de plans de gestion, participation des communautés, éducation et sensibilisation du public - faisant intervenir un large panel de compétences en sciences naturelles et sociales (voir le Chapitre 15). Le processus doit être réalisé dans des délais impartis et nécessite des ressources humaines et financières considérables. Une mauvaise planification et une analyse insuffisante du processus et du contexte de conservation *in situ* peuvent avoir de graves conséquences : gaspillage de ressources utiles, mise en œuvre désordonnée des activités prévues et incapacité à atteindre les objectifs de conservation fixés.

La majorité des projets relatifs aux ESAPC comporte un ensemble de volets et de tâches qui ne sont pas tous directement liés aux activités concrètes de conservation sur le terrain. Vu que les partenaires et les équipes travaillant sur le projet se concentrent le plus souvent sur les tâches les plus directement utiles telles que la collecte des données, la documentation et la sensibilisation du public, il est essentiel de formuler clairement les objectifs et visées de la conservation *in situ*. L'erreur la plus grave dans un projet serait de négliger, jusqu'à un stade avancé de sa planification, l'importance des différents volets ou l'ordre dans lequel ils doivent être traités ainsi que les contraintes spécifiques liées à la conservation d'espèces cibles (par opposition à la conservation des aires elles-mêmes). Ce problème peut être évité par la constitution précoce d'un comité de conservation dédié. Dans le cas d'un projet à l'échelle mondiale ou régionale, il est clair qu'un comité consultatif technique devrait rapidement être mis en place pour clarifier ces problèmes et un atelier de démarrage du projet de conservation devrait être organisé afin de se concerter pour fixer les étapes techniques correspondant au processus *in situ*.

D'après le Comité consultatif technique du Projet ESAPC du PNUE/FEM.

Au cours de la phase de planification du projet, un partenariat va s'établir entre de nombreux acteurs, et notamment des organismes gouvernementaux locaux et nationaux, des organisations non gouvernementales nationales et internationales, des universités, des bailleurs de fonds, le secteur privé et des communautés locales et autochtones (le thème des communautés locales et autochtones est approfondi au Chapitre 5 et présenté à la Figure 4.1). Il

importe de prêter dès le départ une attention particulière à l'établissement de partenariats entre tous les intéressés (voir section ci-après, « planification de partenariats »). Chacun des groupes peut apporter une contribution utile à l'ensemble des partenaires, tout en exprimant également ses propres intérêts, perspectives et attentes. Il appartiendra alors au spécialiste de la conservation et au planificateur d'harmoniser ces différentes conceptions pour le bien commun et dans l'intérêt de la conservation des ESAPC. Il est rare que les acteurs soient suffisamment préparés à cette tâche et, bien que le problème soit souvent abordé dans les milieux de la biodiversité et du développement, les efforts axés sur l'établissement de partenariats efficaces ou le renforcement des capacités nécessaires restent limités. Malgré la complexité et les obstacles à surmonter, la planification et les partenariats efficaces sont la clé du succès de la conservation *in situ* des ESAPC, car ils permettent de canaliser les enthousiasmes, les compétences et les ressources de tous les acteurs du secteur, renforçant leur attachement à la protection de cette ressource mondiale essentielle.



**Figure 4.1** Lorsque des partenariats sont établis, il importe de consulter les communautés locales et autochtones à un stade précoce et d'établir un dialogue avec elles. Le chapitre 5 est essentiellement consacré à ce sujet.

Source : Danny Hunter

## **Contexte de planification – exigences pour l'organisme commanditaire (national ou international) et prévisions**

L'évaluation et la formation des organismes donateurs participant à la conservation *in situ* des ESAPC doivent être améliorées. Comme la majorité des initiatives est consacrée à un projet particulier, peu d'efforts de formation organisationnelle ont été entrepris en dehors des évaluations habituelles de projets. À ce jour, aucune étude stratégique transversale sur plusieurs projets liés n'a été réalisée (même lorsque les projets concernaient un même organisme donateur). Nous disposons à présent de nombreux exemples de projets à l'échelle nationale, régionale et internationale et il faut favoriser les échanges au sein des organismes et entre ceux-ci. De telles analyses permettraient de dégager des enseignements importants et d'améliorer les bonnes pratiques, optimisant ainsi les interventions lors de futurs projets pour que la conservation s'inscrive davantage dans la durée, notamment par le renforcement des capacités sud-sud.

Aujourd'hui, la majorité des projets de conservation *in situ* des ESAPC est financée par des subventions d'organismes tels que le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM), avec l'accord du gouvernement qui apporte un soutien financier ou en nature. Ces projets sont donc tributaires des calendriers traditionnels de mise en œuvre des projets et des cycles de financement, ce qui rend plus difficile encore la planification de la conservation sur le long terme. Non seulement ces projets sont limités dans le temps, mais ils sont habituellement centrés sur une zone géographique spécifique et impliquent souvent un travail sur des sites particuliers. Par ailleurs, les pays peuvent participer dans le cadre d'initiatives régionales ou mondiales, ajoutant ainsi un niveau de complexité au processus. Compte tenu de leur nature, ces subventions doivent répondre à des objectifs précis, des exigences et des contraintes fixées par le(s) organisme(s) donateur(s) et sont soumises à un contrôle strict, nécessitant la rédaction de rapports fastidieux, y compris pour les actions de conservation. Aux côtés du FEM, l'Union européenne et la FAO ont également apporté par le passé un soutien financier aux projets de conservation des ESAPC. Par ailleurs, des organisations non gouvernementales (ONG) internationales telles que le Fonds mondial pour la nature (*World Wide Fund for Nature*, WWF) contribuent également, quoique dans une moindre mesure, à des activités liées aux ESAPC. Il existe malheureusement peu d'autres organisations jouant un rôle actif dans la conservation des ESAPC. Dans le cas des projets soutenus par le FEM, l'organisation est épaulée par d'autres institutions et notamment un agent de réalisation, (par exemple le PNUE, le PNUD, la FAO ou la Banque mondiale), le(s) gouvernement(s) national/aux et

leurs ministères et organismes concernés, le(s) agent(s) d'exécution (dans le cas du Projet ESAPC du PNUE/FEM, il s'agit de *Biodiversity International*). Les projets du FEM à l'échelle mondiale et régionale offrent également des possibilités de collaboration avec des partenaires internationaux et notamment, dans le cas du Projet ESAPC du PNUE/FEM, la FAO, l'UICN, BGCI et le PNUE-Centre mondial de surveillance pour la conservation de la nature (CMCS). Il est donc nécessaire de créer un comité directeur avec ces différents acteurs, qui conseillera et supervisera les activités décrites en détail dans les termes de référence (TDR) du Projet.

La possibilité de travailler en collaboration avec des partenaires internationaux permet d'attirer l'expertise technique sur un projet et constitue une opportunité de cofinancement, qui est une condition nécessaire pour les projets du FEM. Lors de la recherche de partenaires internationaux, il importe de définir clairement quelles seront précisément leurs attributions et de sélectionner l'organisme le plus approprié pour la mission envisagée. Si le cofinancement fait partie des exigences obligatoires, il faut s'assurer que l'organisme est disposé à apporter sa contribution.

L'une des contraintes majeures des projets de conservation *in situ* des ESAPC est l'échelle temporelle. Par sa nature même, la conservation *in situ* des ESAPC est une approche à long terme : le temps de préparation du projet est en lui-même considérable et, de plus, son succès (ou son échec) ne pourra être déterminé que 5 à 10 ans, voire plus, après le lancement des activités. Ainsi, comme cela est présenté au Chapitre 10, un plan de gestion ou de récupération peut fixer des objectifs à court terme sur 3 à 5 ans et des objectifs à long terme sur 30 ans ou plus. De même, le suivi des résultats des interventions *in situ* relatives aux ESAPC peut s'étendre sur une durée indéterminée. En revanche, le financement des activités, par le biais de subventions notamment, est fixé dans le temps : limité à 3 - 5 ans et généralement non renouvelable. C'est pour cette raison qu'il est essentiel d'expliquer clairement aux bailleurs de fonds que les projets de conservation d'ESAPC *in situ* s'inscrivent dans le long terme et qu'il serait préférable que la responsabilité de la conservation *in situ* des ESAPC revienne finalement à l'État ou soit liée à un accord international. De plus, si cela n'a déjà été fait, il est essentiel qu'une stratégie ou un plan d'action national global soit établi (voir le Chapitre 6).

Il est bien évident que les organismes donateurs tels que le FEM ne sont pas en mesure de fournir des financements à long terme pour des projets de conservation spécifiques. Cependant, tant que des mécanismes de subvention durables, tels que décrits au Chapitre 3, n'auront pas été identifiés, cette situation perdurera et devra être gérée le plus efficacement possible. Dans l'idéal, les organismes donateurs voient les projets comme des interventions à court terme, ayant des impacts localisés dans lesquels

les partenaires impliqués, tels que les gouvernements nationaux et les ONG, trouveront une valeur ajoutée que ceux-ci s'attacheront à développer et maintenir. Bien qu'ils posent des difficultés et s'inscrivent dans une vision plutôt idéaliste, les partenariats mis en place pour assurer la conservation peuvent avoir un rôle clé à jouer dans ce contexte. Un partenariat peut permettre d'identifier plus clairement les besoins financiers et de maintenir les activités de conservation à long terme, après l'arrêt des financements des donateurs. Il sera ainsi possible d'identifier les lacunes, les sources et les opportunités de financement, ainsi que les stratégies à mettre en place pour faire face à ces problèmes. Il apparaît donc clairement que la création d'un partenariat efficace, même au stade de projet, peut s'avérer utile pour la planification à long terme et contribuer à la pérennité des actions de conservation *in situ* des ESAPC. Ces problèmes seront plus facilement résolus s'il existe un plan d'action national pour les ESAPC, comme mentionné précédemment.

Malgré des contextes, des structures de biodiversité et des systèmes gouvernementaux différents, les pays partenaire du Projet ESAPC ont réussi à créer un partenariat efficace et ont ainsi acquis une expérience sans égale dans l'un des domaines les plus exigeants de la conservation de l'agrobiodiversité. Le FEM devrait donc être particulièrement attentif à ces projets et porter un regard favorable sur toute proposition permettant de prolonger ce travail, afin que l'efficacité de l'approche développée dans ce projet soit testée puis reprise par d'autres pays.

*Source : Comité consultatif technique du Projet ESAPC du PNUE/FEM.*

## Conséquences pour la planification nationale

Les actions s'inscrivant dans le cadre de projets ou étant guidées par des donateurs, une attention particulière doit être apportée aux dépenses, à la réalisation d'étapes et aux résultats, ce qui constitue un défi, du fait de la nature à long terme de la conservation *in situ* des ESAPC, de la nécessité de renforcer les capacités organisationnelles et d'intégrer de la conservation des ESAPC dans les stratégies et programmes nationaux pertinents.

Les contraintes et défis qui se posent à la conservation *in situ* nécessitent un processus de planification stratégique complet et global. Une planification adéquate contribue fortement à l'amélioration de la conservation des ESAPC (voir l'Encadré 4.1).



**Figure 4.2** Beatriz Zapata Ferrufino (Bolivie) présente les plans relatifs aux ESAPC. Les coordinateurs et points focaux pour les projets nationaux ont une grande responsabilité en menant de vastes consultations auprès des parties prenantes et en leur expliquant les projets ou les programmes.

Source : *Bioversity International*

### **Encadré 4.1 Les avantages de la planification**

- Le processus de décision découle d'une compréhension claire, par toutes les parties prenantes, du projet, de ses objectifs et de sa portée, ainsi que des ressources disponibles ;
- Les rôles et responsabilités sont répartis et acceptés ;
- Les ressources financières, organisationnelles et humaines sont mieux exploitées ;
- La transparence et la responsabilité sont élargies ;
- La communication est améliorée ;
- Un meilleur positionnement permet de profiter des opportunités ;
- L'engagement et l'adhésion sont accrus.

Il importera d'identifier un organisme ou une organisation chef de file ayant mandat et capacité pour planifier et coordonner les activités de conservation *in situ* des ESAPC. En outre, un point focal national pour la conservation *in situ* des ESAPC devra vraisemblablement être identifié au sein de cet organisme. L'organisme mandaté et le point focal auront pour tâche de faciliter la rencontre entre les parties prenantes et de mettre en place un processus approprié pour la planification et la mise en œuvre de l'ensemble des activités nécessaires au succès de la conservation *in situ* des ESAPC (voir Figure 4.2). Par ailleurs, le point focal national sera responsable de la bonne coordination des orientations, objectifs et ressources du projet tout en s'assurant que les parties prenantes ont une compréhension claire de ces informations.

Les points focaux nationaux devront consacrer du temps à mener de larges consultations et à attirer l'attention du public sur les projets ou programmes, notamment par des réunions publiques et privées pour présenter le projet, ses orientations et objectifs, le type de partenaires recherchés. Ils devront expliquer comment prendre part au projet, quels sont les différents rôles, responsabilités et obligations ainsi que les personnes à contacter pour obtenir de plus amples informations. Cela peut s'avérer plus difficile à réaliser qu'il n'y paraît et il faut éviter de susciter des attentes irréalistes.

Compte tenu du degré de complexité et de la multitude d'acteurs concernés, il sera peut être nécessaire de mettre en place un comité directeur national (voir l'Encadré 4.2), assumant les responsabilités globales en termes de planification et de prise de décision au niveau national. Le comité devrait compter parmi ses membres le plus grand nombre possible d'acteurs concernés et devrait en outre disposer de termes de référence (TDR) détaillés. Selon le contexte national, des accords formels ou informels devront être conclus, comme détaillé plus bas. Il convient de rappeler que les points focaux nationaux et les organismes mandatés feront l'objet de fortes pressions pour satisfaire les exigences de chacune des parties prenantes. Il faudra donc adopter une attitude ouverte et transparente et un comité directeur national est particulièrement à même de gérer les priorités (ce sujet est traité en détail pour différentes espèces et différents endroits au Chapitre 7, voir également l'Encadré 4.3).

Il importe cependant également que le comité entretienne des liens et communique avec les autres comités nationaux chargés de la planification et de l'établissement de rapports pour la biodiversité et qu'il agisse pour que la conservation des ESAPC reçoive une attention et une reconnaissance nationales suffisantes. À terme, cela pourrait lui permettre de mieux s'intégrer et ainsi de recevoir un meilleur soutien politique et d'accroître ses ressources.



### **Encadré 4.2 Pilotage du processus**

Compte tenu de la complexité liée à la conservation *in situ* des ESAPC ainsi que de la pluralité des intérêts institutionnels, il importe de mettre en place un mécanisme de coordination national ou un comité directeur national pour superviser le processus de planification et d'exécution. En Bolivie, avant le lancement du Projet ESAPC du PNUE/FEM, un comité directeur national chargé du pilotage et du suivi du Projet avait été créé. Parmi ses représentants se trouvaient des fonctionnaires de haut rang dans les institutions suivantes : le directorat général pour la biodiversité du vice-ministère chargé de l'Environnement et des ressources naturelles, l'unité Production et Technologie du secrétariat d'État à l'Agriculture, le service national des aires protégées, la confédération des populations autochtones de Bolivie, l'Institut d'écologie de l'Université Mayor de San Andrés (UMSA), ainsi que les sept institutions partenaires exécutives du Projet ESAPC lui-même.

*Source : Beatriz Zapata Ferrufino, Coordinatrice nationale du Projet, Bolivie*

Il est peu probable qu'un tel comité national soit capable de gérer la planification et la coordination de l'ensemble des activités à l'échelle nationale. Bon nombre de facteurs interviennent, tels que la taille du pays, la culture politique et institutionnelle, la diversité des organismes et parties prenantes, ainsi que les capacités et ressources nationales en général. Il sera souvent nécessaire de créer des sous-comités chargés de prévoir et coordonner les activités pour un site géographique spécifique ou une thématique technique particulière, par exemple un sous-comité ayant pour objet de développer un plan d'action national pour les ESAPC, d'adapter le plan de gestion d'une aire protégée à la conservation des ESAPC ou d'identifier les espèces cibles à conserver en priorité (voir l'Encadré 4.3).

Un comité directeur national compte également parmi ses attributions centrales la supervision du développement d'un plan national de communication (voir le Chapitre 16) et d'un plan national de développement des capacités (voir le Chapitre 15), qui devraient tous deux être en relation avec les autres stratégies et plans d'actions nationaux relatifs aux ESAPC (voir le Chapitre 6).

### **Encadré 4.3 Quelles sont les priorités à prendre en compte ?**

Comme expliqué au Chapitre 7, la hiérarchisation des ESAPC ciblées par les actions de conservation est essentielle, mais difficile à réaliser. C'est une tâche qui nécessite de consulter de nombreuses parties prenantes et institutions et de négocier avec elles, afin de s'accorder sur une méthodologie permettant d'assurer la mise à disposition des données essentielles et de garantir l'engagement des parties prenantes et acteurs institutionnels pour les actions de suivi. Chacun des organismes aura ses espèces de prédilection et une expérience spécifique à celles-ci. Aussi, d'autres critères devront-ils être pris en compte. En Arménie, en Bolivie, au Sri Lanka et en Ouzbékistan, ce processus de hiérarchisation a pris jusqu'à deux mois, impliquant un total de 97 experts issus de 27 organisations nationales, telles que des ministères, des instituts de recherche, des universités, des banques de gènes, des Herbiers, des jardins botaniques, des associations des populations autochtones ainsi que des ONG.

## **Planifier le partenariat**

Il a déjà été question dans ce chapitre des difficultés liées à la mise en place de partenariats efficaces en termes de conservation. Ces obstacles, tout comme la manière d'en venir à bout, ont été décrits pour les disciplines strictement liées aux sciences naturelles (Golding et Timberlake, 2003 ; Lowry et Smith, 2003), ainsi que pour les disciplines rattachées à la fois aux sciences naturelles et aux sciences sociales (Mascia *et al.*, 2003 ; Campbell, 2005). En dépit des raisons historiques complexes de ces divisions, dépassant largement le cadre de cet ouvrage, il importe de garder à l'esprit que le souci porté à la planification et aux détails peut permettre de réaliser des progrès.

### **Qu'est-ce que le partenariat ?**

Dans le cadre de la conservation *in situ* des ESAPC, la construction de partenariats vise à permettre de travailler les uns avec les autres afin de pouvoir réaliser des actions trop vastes pour des individus ou des institutions agissant indépendamment. En ce qui concerne spécifiquement le Projet ESAPC du PNUE/FEM, la diversité des organisations partenaires est déjà présentée dans la section Remerciements et illustre clairement l'ampleur des contributions. Un partenariat est une forme de relation particulière, dans laquelle des personnes et des organisations mettent en commun leurs ressources pour mener à bien un ensemble d'actions. Les partenaires travaillent ensemble à un objectif et à un bien communs. À cet égard, il

convient de rappeler que la diversité des personnes, des organisations et des secteurs permet de combiner un large panel de ressources et d'aptitudes. Dans une relation de partenariat réussie, la coordination est efficace, les doublons sont réduits au minimum et les ressources sont employées le plus efficacement possible. L'élément essentiel reste cependant la présence d'avantages pour l'ensemble des participants. De nouvelles opportunités de collaboration avec d'autres initiatives de conservation des ESAPC doivent toujours être recherchées. Il convient de faire la distinction entre partenariats et « constitution de réseau » ou « relations publiques », car les partenariats impliquent des relations approfondies, faisant intervenir un petit nombre de partenaires sélectionnés avec soin et dans l'optique de remplir des objectifs pratiques précis, et n'ont pas simplement pour vocation de faire passer un message ou une information. Les partenariats sont par ailleurs souvent fondés sur des accords collaboratifs informels ou sur des contrats précis tels que des mémorandums d'accord, même si ces accords dépendent encore largement du contexte.

Avant d'entreprendre une relation de partenariat, il faut se poser les questions suivantes :

- Quel est le niveau de participation requis ?
- Quels sont les dangers ou les risques ?
- Quels sont les avantages éventuels ?

La planification et l'exécution des partenariats doivent être basées sur une vaste consultation et une communication efficace entre les partenaires potentiels, une implication sérieuse de toutes les parties prenantes et, idéalement, sur le contrôle des processus décisionnels locaux concernant les activités et les ressources. Dans le cadre du partenariat, les bénéfices comme les obstacles sont nombreux, mais avec une bonne gestion et une bonne planification, les avantages dépassent largement ces difficultés.

### **Avec qui les partenariats peuvent-ils être établis ?**

De nombreux acteurs entrent en jeu dans la conservation *in situ* des ESAPC, car les activités sont souvent liées à une aire géographique et les personnes concernées par ces zones seront donc intégrées au projet (voir l'Encadré 4.4).

#### **Encadré 4.4 Guide pour l'identification des acteurs clés**

Les individus pouvant jouer un rôle clé dans les stratégies nationales de conservation *in situ* des ESAPC peuvent être notamment :

- des dirigeants politiques et décideurs de haut rang ;
- des décideurs de haut rang en ce qui concerne la biodiversité, l'environnement et l'agriculture ;
- des dirigeants d'organisations et instituts compétents ;
- des conseillers politiques nationaux et locaux ;
- des scientifiques et chercheurs ;
- des gestionnaires d'aires protégées ;
- du personnel de gestion de projet ;
- des techniciens de terrain ;
- des chargés de cours dans les universités et des étudiants poursuivant des études universitaires supérieures ;
- des spécialistes en communication et sensibilisation du public ;
- des spécialistes de la vulgarisation et des actions éducatives sur le terrain ;
- des analystes et gestionnaires de l'information ;
- des spécialistes en formation ; et
- des groupes et dirigeants des communautés et populations autochtones.

Il est important de noter que la conservation des ESAPC réunit deux secteurs majeurs peu habitués à travailler ensemble : le secteur agricole et celui de la conservation de la biodiversité. Ce rapprochement constitue une difficulté supplémentaire dans la formation de partenariats efficaces pour la conservation *in situ* des ESAPC. Il existe déjà de nombreuses techniques et méthodologies pour l'identification d'acteurs potentiels et la mise en place de relations avec ces derniers ; aussi ne sont-elles pas détaillées dans cette

section. Cependant, vous êtes invités à vous référer aux outils et ressources présentés à la fin de ce chapitre ainsi qu'à ceux présentés au Chapitre 5.

Pour faciliter les partenariats, les points suivants sont importants :

- intérêts communs ;
- objectifs communs ;
- réputation sur le plan national et international ;
- degré d'expertise ;
- performances antérieures, succès et problèmes ;
- implication d'un partenaire déjà engagé dans un domaine similaire ;
- vision claire des objectifs à atteindre ;
- avantages pour chacun des partenaires ;
- relations de pouvoir avec les autres secteurs et parties prenantes ;
- expérience et attitudes face aux autres partenaires ;
- réceptivité face à l'opinion publique ;
- motivations, limites, possibilités des partenaires ; et
- intérêts, revenus, bénéfices<sup>1</sup>.

Afin de déterminer si le contexte est favorable au partenariat, il faut élaborer des *checklists* :

- Quelles sont les motivations à l'origine de ce partenariat ?
- Comment le partenariat fera-t-il face aux problèmes ?
- Les partenaires seront-ils en mesure d'atteindre davantage d'objectifs ensemble que séparément ?
- Le partenariat est-il basé sur les différences entre les partenaires plutôt que sur les similitudes ?
- Quels sont les atouts principaux apportés par chacun des partenaires à l'ensemble du partenariat ?
- Existe-t-il des lacunes dans les forces ou compétences susceptibles d'être comblées par un autre partenaire (encore non identifié) ?
- Quelles sont les attentes des partenaires vis-à-vis du partenariat ?
- Quelles sont les craintes des partenaires vis-à-vis du partenariat ?
- Quelles actions peuvent être entreprises par le partenariat pour éviter, réduire ou gérer ces craintes ?
- Existe-t-il des problèmes ou des conflits entre les partenaires avant la mise en place du partenariat ?
- Les partenaires ont-ils accès à des fonds ou ressources supplémentaires inaccessibles pour chacun d'eux individuellement ?
- Cet accès sera-t-il réalisé sur une base égalitaire ?
- Le partenariat va-t-il favoriser l'émergence d'un sentiment local d'adhésion au projet ?
- Le partenariat permettra-t-il de soutenir les actions de conservation *in situ* des ESAPC ?<sup>2</sup>

## **Planifier le partenariat**

La mise en place d'un partenariat ne doit pas être précipitée et il doit être soigneusement construit afin d'éviter la plupart des écueils décrits plus haut. Les rôles et responsabilités de chacun doivent être clairement définis et intégrés, ce qui peut nécessiter une formalisation concrète. Il existe trois éléments fondamentaux à prendre en compte et à négocier lors d'un partenariat (voir l'Encadré 4.5).

## **L'importance de la communication dans le partenariat**

Le partenariat fait converger les intérêts, motivations et objectifs de tout un ensemble d'acteurs. L'une des difficultés majeures du partenariat est d'établir un équilibre entre tous ces éléments de manière équitable et claire. Il est essentiel de mettre en place dès le départ une communication transparente sur les motivations et avantages recherchés par chacun, afin d'établir le partenariat sur des bases solides. La majorité des problèmes survenant dans un partenariat est due à une mauvaise communication ou à une absence de communication. Dès la phase de planification, le partenariat sera renforcé par une stratégie de communication visant à la fois le dialogue avec l'extérieur et la promotion du partenariat en général, et pas seulement la communication interne entre les partenaires. La création et le maintien de voies de communication claires entre les partenaires permettra de stimuler la confiance, de conserver l'impulsion nécessaire pour rester axé sur l'objectif et garantir que chacun partage les succès du partenariat. Le thème de la communication est repris en détail au Chapitre 16.

### **Encadré 4.5 Checklist pour la planification du partenariat**

- Centre d'intérêt du partenariat
  - Définir les objectifs (projet, activité, résultats) du partenariat.
  - Définir les circonstances (durée) et le lieu concernés.
  - Si nécessaire, établir clairement quels ne sont pas les objectifs du partenariat.
  - Définir les limites du partenariat (un partenariat n'implique pas une intégration totale de chacun des partenaires dans les activités des autres).

- Organisation du partenariat

La majorité des difficultés inhérentes aux partenariats peut être surmontée en phase de planification ; cependant, cette opération peut être complétée par des accords de collaboration formels ou informels permettant d'éviter les problèmes de compréhension et les conflits. Ces accords peuvent être :

- des accords informels, oraux, des principes directeurs ;
- des accords formels (par ex. des mémorandums d'accord) ;
- des contrats (formels et juridiques).

- Droits et devoirs des partenaires

Les difficultés rencontrées sur les plans administratif, financier et juridique devront être discutées ouvertement et des accords devront être trouvés sur les éléments suivants :

- Apports financiers et matériels ;
- Accès aux ressources ;
- Partage des informations et avantages ;
- Partage des coûts imprévus ;
- Stratégie de publicité et de communication ;
- Questions de comptabilité financière et relatives aux dettes ;
- Planification du travail, étapes clés, rôles et responsabilités ;
- Exigences en termes de suivi et de rapports.

*Source : d'après Partnership Toolbox (« boîte à outils pour le partenariat ») du WWF et d'autres outils de partenariat du WWF (voir sources d'informations complémentaires)*

## **L'expérience du partenariat sur le Projet ESAPC du PNUE/FEM**

Ce partenariat mondial a été mis en place pour améliorer la conservation *in situ* des ESAPC et, fort de cette expérience, mettre en place une plateforme pour créer et tester des outils utilisables par d'autres. Tout au long du projet, les partenaires ont cherché à améliorer la situation dans les pays visés, mais ont également contribué à l'avancée des connaissances globales sur les ESAPC, leur conservation, leurs usages. La grande complexité de la conservation *in situ* et les inquiétudes suscitées par le changement climatique ont déjà été présentées au chapitre 1. C'est dans ce contexte épineux qu'ont été mis en place le Projet et le partenariat.

*Bioversity International*, en collaboration avec l'Arménie, la Bolivie, Madagascar, l'Ouzbékistan, le Sri Lanka, les organisations internationales BGCI, FAO, UICN et PNUE-CMCS, s'est attaché à mettre en place un partenariat à grande échelle pour améliorer la conservation et l'utilisation durable de ces ressources essentielles, utilisant au maximum les informations et ressources de conservation existantes pour protéger les ESAPC présentes dans les pays mentionnés, en établissant de nouveaux partenariats efficaces avec les organismes nationaux et individus concernés, tout en contribuant à l'enrichissement de la base d'informations par des recherches directes sur la répartition des ESAPC, leurs usages et les menaces qui pèsent sur elles.

Il était indispensable de mettre en place un partenariat pour surmonter les nombreux obstacles nationaux d'ordre politique et administratif et les difficultés liées aux infrastructures qui entravaient les efforts de conservation. En outre, cela a permis la création d'un cadre de travail collaboratif visant la conservation *in situ* efficace des ESAPC. Enfin, il importe de noter que le partenariat a fourni une plateforme interdisciplinaire apolitique de collecte et de partage d'informations et a permis de rassembler des données de sources nationales et internationales, à présent disponibles et exploitables pour d'autres pays.

Le partenariat a réuni près de 60 organismes nationaux et internationaux essentiels pour aborder la nature complexe et multidisciplinaire de la planification et de l'action pour la conservation *in situ* des ESAPC (voir Remerciements). La planification, le lancement et le suivi ont été effectués par un ensemble de comités locaux et nationaux, coordonnés et guidés par *Bioversity International* par l'intermédiaire d'un comité directeur international composé de représentants de chaque pays participant et d'organisations internationales. La direction technique générale était assurée par un comité consultatif technique de trois personnes. Sur le plan national, le partenariat a rassemblé des personnes issus d'universités, d'Herbiers, de ministères de l'Agriculture, de l'Environnement et de la Biodiversité, d'administrations



d'aires protégées, de groupes de communautés locales et autochtones, d'ONG, d'offices de vulgarisation et d'actions de proximité, de jardins botaniques, de muséums d'histoire naturelle et d'organismes de recherche.

L'avantage principal du partenariat était de réunir et d'intégrer les expertises multidisciplinaires nécessaires pour relever tous les défis posés par la complexité de la conservation *in situ* des ESAPC (voir l'Encadré 4.6). Historiquement, les organismes et organisations principalement impliqués dans le projet ne travaillaient pas ensemble et le partenariat leur a permis de se rapprocher et de collaborer efficacement, ce qui constitue un succès en soi. Malgré la différence de cultures, de contextes, de biodiversité et de structures gouvernementales, ces pays ont établi un partenariat efficace et ont acquis une expérience sans égale dans l'un des domaines les plus exigeants de la conservation de l'agrobiodiversité, qui doit s'inscrire sur le long terme. Une tâche essentielle a donc consisté à intégrer la responsabilité de la conservation des ESAPC dans les structures nationales de conservation de la biodiversité et des ressources phytogénétiques. De ce fait, les pays et le partenariat occupent à présent une place centrale dans la conservation des ESAPC dans leur région.

#### **Encadré 4.6 Quelles sont les réalisations du partenariat dans le Projet ESAPC du PNUE/FEM ?**

Il existe plusieurs milliers d'ESAPC dans les cinq pays concernés, et les ressources étant limitées, la hiérarchisation a été une étape essentielle. Le partenariat a encouragé chacun des pays à engager de vastes consultations et négociations avec divers types de parties prenantes et d'institutions afin de parvenir à un consensus sur les taxons prioritaires et de s'accorder sur la méthodologie à adopter pour que les données pertinentes soient disponibles et afin de s'assurer de l'engagement des acteurs et institutions dans la poursuite des actions de conservation. Au final, des ESAPC appartenant à 36 genres différents ont été sélectionnées pour une action prioritaire, comprenant une évaluation écogéographique. Plus de 310 espèces ont été inscrites dans la Liste rouge en accord avec les indications de l'UICN et la Bolivie a publié la première Liste rouge de l'UICN consacrée spécifiquement aux ESAPC. Il s'agit probablement du plus grand ensemble d'évaluations visant des ESAPC, une contribution remarquable. De plus, le partenariat a travaillé en étroite collaboration avec les autorités des aires protégées afin de mettre en place des plans de gestion des ESAPC dans les zones protégées choisies et d'initier une série de plans d'action et de stratégies nationales importantes. Ce partenariat a permis d'étendre considérablement les connaissances, jusqu'alors limitées, sur la conservation *in situ* des ESAPC dans les pays en développement. Par ailleurs, des méthodes originales de

communication et d'action éducative sur le terrain ont amélioré la prise de conscience et la compréhension du rôle des ESAPC. En outre, les informations et les connaissances issues du partenariat ont été consolidées par la mise en place d'un ensemble de systèmes d'information nationaux, dirigés à leur tour vers un portail mondial dédié aux ESAPC.

Par ailleurs, le partenariat :

- a créé d'importantes synergies et a facilité le partage de connaissances et l'apprentissage par des échanges sud-sud et nord-sud ;
- a renforcé la capacité des individus, des organisations et des communautés à soutenir la conservation *in situ* des ESAPC ;
- a permis aux partenaires nationaux d'avoir accès aux technologies les plus modernes grâce à l'engagement de partenaires internationaux appropriés dans les domaines de la gestion de l'information, des actions de conservation, des analyses et comptes-rendus en matière de législation et de politiques ; et
- a renforcé les réseaux d'utilisation en réalisant une évaluation d'un certain nombre d'ESAPC potentiellement utilisables pour l'amélioration des plantes cultivées.

## Sources d'informations complémentaires

Ce chapitre a tiré grand profit de l'excellente boîte à outils pour le partenariat élaboré par le Fonds mondial pour la nature (WWF). *The WWF Partnership Toolbox* ainsi que d'autres outils pour le partenariat de cette organisation constituent de bons guides et points de départ pour créer, développer et maintenir des partenariats. Site Web : [http://www.wwf.org.uk/wwf\\_articles.cfm?unewsid=3211](http://www.wwf.org.uk/wwf_articles.cfm?unewsid=3211).

*Conservation Action Planning (CAP) Handbook*, du *Nature Conservancy*, présente une approche simple, directe et fiable pour la planification et la création de projets de conservation. Le guide CAP peut être téléchargé et comprend divers chapitres, notamment Étape 1 Identifier les personnes impliquées. Site Web : [http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/cap/practices/index\\_html](http://conserveonline.org/workspaces/cbdgateway/cap/practices/index_html)

Tuxhill, J. et Nabhan, G. P. (2001) *People, Plants and Protected Areas : A Guide to In Situ Management*, Earthscan, Londres, Royaume-Uni. Cet ouvrage comprend un chapitre utile sur « les personnes impliquées » en termes d'activités concrètes et habituelles de conservation ainsi que sur les personnes avec lesquelles travailler pour la conservation des plantes utiles

dans leur habitat d'origine. Ce chapitre détaille les raisons pour lesquelles il est impossible de réussir la conservation *in situ* sans l'implication totale des acteurs concernés. Une partie de cette explication est reprise au Chapitre 5 du présent ouvrage sur la manière d'établir des relations avec les communautés locales et autochtones.

*Biodiversity Conservation: A Guide for USAID Staff and Partners* offre des informations de base pour la conception, la gestion et la mise en place de programmes ou d'activités de conservation de la biodiversité. Ce guide contient un chapitre sur l'implication des différents acteurs. Site Web : [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADE258.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADE258.pdf)

Les pages du site Internet du ministère australien du Développement durable et de l'environnement sur l'*Effective Engagement* propose trois documents téléchargeables intéressants : « *An Introduction to Engagement* » ; « *The Engagement Planning Workbook* » et « *The Engagement Toolkit* ». Site Web : <http://www.dse.vic.gov.au/effective-engagement>

*Partnerships Online Guide* propose des guides pour créer pas à pas des partenariats efficaces. Site Web : [www.partnerships.org.uk/](http://www.partnerships.org.uk/)

*The Partnering Toolkit*, de Ros Tennyson et produit en collaboration avec la *Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN)*, le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et l'Agence internationale de l'énergie atomique (AIEA), donne une vue d'ensemble concise des éléments essentiels à la création d'un partenariat efficace. Les versions anglaise et espagnole peuvent être téléchargées sur le site Web : [http://www.thepartneringinitiative.org/publications/Toolbooks/The\\_Partnering\\_Toolbook.jsp](http://www.thepartneringinitiative.org/publications/Toolbooks/The_Partnering_Toolbook.jsp)

*The Partnering Initiative* travaille avec des personnes, des organisations et des réseaux afin de promouvoir et de renforcer les partenariats entre des entreprises, des gouvernements et la société civile ayant pour objectif le développement durable et propose un certain nombre de publications et autres ressources sur son site Internet : [www.thepartneringinitiative.org/](http://www.thepartneringinitiative.org/)

(dernière vérification des liens le 29 mai 2010)

## Notes

1. D'après « *The partnership toolbox* », WWF et autres outils pour le partenariat du WWF (voir Sources d'informations complémentaires)
2. D'après « *The partnership toolbox* », WWF et autres outils pour le partenariat du WWF (voir Sources d'informations complémentaires)

## Bibliographie

- Campbell, L. M. (2005) « Overcoming obstacles to interdisciplinary research », *Conservation Biology*, vol 19, pp. 574-577
- Golding, J. S. et Timberlake, J. (2003) « How taxonomists can bridge the gap between taxonomy and conservation science », *Conservation Biology*, vol 17, pp. 1177-1178
- Hesselink, F. Goldstein, W., van Kempen, P. P., Garnett, T. et Dela, J. (2007) *Communication, Education and Public Awareness : A Toolkit for National Focal Points and NBSAP Coordinators*, Convention on Biological Diversity (CBD) and International Union for Conservation of Nature (IUCN)
- Lowry, P. P. et Smith, P. P. (2003) « Closing the gulf between botanists and conservationists », *Conservation Biology*, vol 17, pp. 1175-1176
- Mascia, M. B., Brosius, J. P., Dobson, T. A., Forbes, B. C., Horowitz, L., McKean, M. A. et Turner, N. J. (2003) « Conservation and the social sciences », *Conservation Biology*, vol 17, pp. 649-650