

LEÇONS DU TERRAIN

Comment peut-on travailler ensemble?

Principes pour des alliances efficaces en matière de conservation

La conservation est une entreprise extrêmement complexe qui requiert la collaboration d'un large éventail de personnes et d'organisations afin d'atteindre des objectifs communs. Des alliances sont souvent formées entre des organisations locales, nationales et internationales. Elles peuvent aussi l'être entre des organisations non-gouvernementales de conservation, de développement et de recherche, des agences gouvernementales et d'autres groupes. Mais quelles sont les relations les plus stratégiques que nous puissions établir afin d'atteindre nos objectifs de conservation? Quels sont les modes de collaboration les plus efficaces entre cet éventail d'organisations et d'institutions impliquées dans des activités de conservation et connexes? Ce sont les questions abordées par le Biodiversity Support Program (BSP) dans ses récentes recherches sur le rôle des organisations non-gouvernementales (ONG) en matière de conservation.

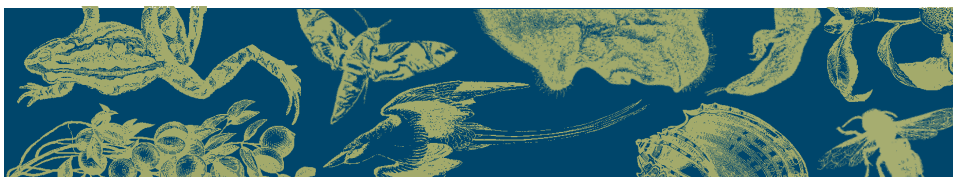
L'objectif de l'étude BSP était d'examiner deux questions essentielles.

1. Quelles sont les caractéristiques d'alliances efficaces dans le domaine de la conservation et celles de leurs organisations membres ?
2. Quels sont les principes clés susceptibles d'aider les organisations à collaborer plus efficacement ?

Nous utilisons le terme alliance pour décrire, dans les grandes lignes, un engagement officiel pris par plusieurs organisations afin de mettre en œuvre une série de projets destinés à atteindre des objectifs spécifiques de conservation sur place. Les alliances peuvent revêtir différentes formes, y compris:

- **Un accord contractuel.** C'est le cas lorsqu'une grande organisation engage une autre organisation pour réaliser des tâches et travaux spécifiques.
- **Un partenariat.** N'implique que deux organisations qui conviennent de collaborer sur un projet spécifique ou d'atteindre un objectif particulier, mutuellement bénéfique.
- **Un consortium.** Inclut trois ou plusieurs organisations collaborant sur des projets spécifiques qui impliquent une responsabilité et une prise de décisions conjointes.

L'étude du BSP s'est penchée sur les 20 alliances financées par le **Réseau de conservation de la biodiversité (BCN)**. Celui-ci a été créé pour tester une approche entrepre-



Le Biodiversity Support Program

La mission du Biodiversity Support Program est de promouvoir la conservation de la diversité biologique mondiale. Notre travail se concentre essentiellement sur l'Afrique et Madagascar, l'Asie et le Pacifique, l'Europe de l'Est, l'Amérique latine et les Caraïbes. Nous travaillons avec les communautés et les organisations non-gouvernementales locales, nationales et internationales ainsi qu'avec des agences gouvernementales, des organisations bilatérales et multilatérales et des donateurs pour soutenir la conservation et les initiatives de développement qui abordent aussi bien les besoins sociaux qu'environnementaux.

C'est en passant en revue le travail que nous avons effectué partout au monde et en consultant nos partenaires que nous avons identifié cinq conditions essentielles au succès de la conservation de la biodiversité. Nous sommes convaincus que toutes ces conditions doivent être remplies pour parvenir aux buts de conservation fixés. Ces conditions constituent le cadre de la série *Leçons du terrain* du BSP qui a pour objet de partager avec d'autres praticiens ce que nous avons appris des projets que nous soutenons. Chaque édition de la série *Leçons du terrain* met l'accent sur une des cinq conditions essentielles et, en grande partie, est basée sur des entretiens avec l'équipe du BSP. Lorsque c'est nécessaire, nous allons au-delà de nos propres projets et consultons d'autres partenaires du BSP.

Les cinq conditions du succès d'après le BSP

- Clarté des buts et des objectifs en matière de conservation.
- Alliances et processus sociaux efficaces et équitables en matière de conservation.
- Motivations appropriées pour évaluer et conserver la biodiversité.
- Politiques locales, nationales et internationales en faveur de la conservation.
- Perception, connaissance et capacité suffisantes pour conserver la biodiversité.

Ce numéro aborde la condition numéro 2 en se basant sur les résultats de la récente publication du BSP, *In Good Company: Effective Alliances for Conservation*. A la fin de ce numéro, nous incluons également quelques questions que doivent se poser les directeurs de projet qui envisagent d'être impliqués dans une alliance.

MIEUX PRATIQUER LA CONSERVATION

Le Programme de l'analyse et de la gestion adaptative, BSP

neuriale de la conservation basée sur la communauté en Asie et dans le Pacifique. Les partenaires du BCN étaient essentiellement engagés dans l'écotourisme, les entreprises de produits forestiers non soumis à l'exploitation du bois et d'autres projets producteurs de revenus.

Pour les résultats finaux du projet BCN, voir Salafsky, N., B. Cordes, J. Parks, et C. Hochman. 1999. Evaluating linkages between business, the environment, and local communities: Final analytical results from the Biodiversity Conservation Network (Evaluation des liens existant entre les entreprises, l'environnement et les communautés locales: Résultats analytiques finaux du Réseau de conservation de la biodiversité). Washington, D.C.: Biodiversity Support Program. Disponible sur le Web, à l'adresse www.BSPonline.org.

Bon nombre des résultats de notre étude allaient à l'encontre de l'idée traditionnelle que l'on a des alliances efficaces en matière de conservation. Par exemple, nous avons découvert que les alliances comptant un plus petit nombre d'organisations membres étaient généralement plus efficaces; que les organisations de développement locales et nationales par-

venaient mieux que les organisations de conservation internationales à mettre en œuvre des projets de conservation; et que les montants de financement ne présageaient pas de la réussite d'un projet de conservation.

Si à la suite de ces résultats, vous vous posez plus de questions que vous n'avez obtenu de réponses, lisez la publication en entier, Margoluis R., C. Margoluis, K. Brandon, et N. Salafsky. 2000. In good company: Effective alliances for conservation (En bonne compagnie: Alliances efficaces pour la conservation). Washington, D.C.: Biodiversity Support Program (disponible sous forme imprimée ou sur le Web)... ou le rapport de synthèse complet, Margoluis, C., 2000. The role of NGOs in conservation. A literature review for In good company: Effective alliances for conservation (Le rôle des ONG dans la conservation. Un rapport de synthèse pour En bonne compagnie: Alliances efficaces pour la conservation). Washington, D.C.: Biodiversity Support Program. Ces documents sont à lire sur le Web ou à télécharger sur le site www.BSPonline.org.

Principes pour des alliances efficaces

Sur la base de l'analyse des 20 alliances financées par le BCN, l'étude du BSP suggère sept principes fondamentaux pour des alliances efficaces dans le domaine de la conservation. Pour chacun de ces principes, nous incluons les résultats de l'étude et les observations pertinentes formulées par le personnel du BSP travaillant sur d'autres projets de notre portefeuille.

Créer des alliances simples.

Les alliances simples sont plus faciles à gérer que les alliances plus complexes et peuvent avoir un plus grand impact en termes de conservation. Plus une alliance compte d'organisations, plus elle aura de compétences et de ressources, mais plus grands seront aussi la complexité et le risque de problèmes. Les organisations d'une alliance peuvent combiner leurs compétences et même sous-traiter des tâches spécifiques, le cas échéant. Si une alliance doit inclure plusieurs organisations membres, il faut veiller notamment à ce que les objectifs du projet soient clairs et que le rôle de chaque organisation soit clairement défini.

Le programme régional de l'Afrique centrale pour l'environnement (CARPE)

soutient les travaux réalisés afin d'identifier et de classer par ordre de priorité les menaces qui pèsent sur la biodiversité en Afrique centrale, et investit dans le renforcement de la capacité des organisations nationales à gérer efficacement les ressources de leur pays. Le projet lie un groupe de partenaires américains, y compris des agences gouvernementales et des ONG, à des ONG, des individus et des agences gouvernementales d'Afrique centrale.

Laurent Somé, directeur du CARPE, convient que les alliances simples sont généralement plus efficaces, mais il constate que les directeurs de projets et les organisations n'ont pas toujours le choix de leurs partenaires. Selon lui, "Dans le cadre du CARPE, nous avons dû travailler avec des organisations basées aux USA qui avaient passé des accords avec l'USAID pour travailler en Afrique centrale. Dans le cas du CARPE, l'alliance était déterminée par le donateur, un élément



R. Solheim

Dans les mangroves de Douala, les bénéficiaires du CARPE ont réalisé une étude biologique de la région afin de déterminer le taux de déforestation. Le personnel du CARPE, les ONG locales chargées de la mise en œuvre du projet, et les membres de la communauté savent qu'ils doivent collaborer s'ils veulent que ce travail soit une réussite.

dont il fallait tenir compte. Si vous avez le choix, le plus simple est le mieux, mais il faut être flexible et travailler dans le cadre d'une situation donnée." Somé a constaté que bien qu'il fût crucial pour tous les partenaires du CARPE de rester focalisés sur les objectifs globaux de l'alliance, le travail avait avancé beaucoup plus facilement une fois que les partenaires du CARPE s'étaient organisés en sous-alliances de plus petite taille travaillant sur des thèmes spécifiques, plus gérables d'un point de vue opérationnel et présentant un intérêt pour les problèmes de conservation dans la région.

Permettre une prise de décisions aux niveaux appropriés.

Les alliances obtiennent de meilleurs résultats lorsqu'elles confient la prise de décisions relative à la conception et à la gestion des projets à des organisations qui sont davantage impliquées dans la mise en œuvre. Il convient de confier le pouvoir de prise de décisions au plus petit nombre possible d'organisations. Il faut aussi rationaliser la prise de décisions afin d'éviter que le projet ne s'enlise à cause du trop grand nombre de personnes impliquées dans la prise de décisions simples. Il faut veiller à ce que tous les membres de l'alliance sachent à qui appartient le pouvoir de prendre des décisions.

Le parc Kaa-lyya dans la région du Gran Chaco, dans le sud de la Bolivie, est le plus grand parc terrestre d'Amérique latine, couvrant une superficie totale de 34.411 kilomètres carrés. Dans le cadre du projet **Peuples, Forêts et Récifs (PeFoR)**, le Wildlife Conservation Society (WCS), le Center for the Support of Native Lands (Native Lands) et le Capitania del Alto y Bajo Izozog (CABI) ont formé une alliance afin d'aider les membres de la communauté à dresser leurs propres cartes. Le WCS est entré dans un partenariat à long terme avec le CABI — une fédération représentative qui sert de gouvernement local à la population autochtone Izoceño qui vit autour du parc — pour l'aider à constituer et à gérer le parc Kaa-lyya. Le WCS et le CABI ont invité le Native Lands à fournir une assistance technique à court terme durant l'opération de cartographie.



M. Chaplin

Le programme Peuples, Forêts et Récifs (PeFoR) du BSP a offert son soutien au Wildlife Conservation Society, Center for the Support of Native Lands et Capitania del Alto y Bajo Izozog dans le cadre d'un projet de cartographie basé sur la communauté, destiné à fournir des informations essentielles pour des plans de gestion de cette zone protégée. Le programme a également assuré la formation des participants pour de futurs travaux d'étude de la faune et la flore.

Selon Janis Alcorn, directrice du **Programme pour l'Asie et le Pacifique, BSP**, et du **PeFoR**, les décisions étaient prises en commun, mais le projet était géré par le CABI. "Le CABI était responsable des décisions de gestion globale du projet et veillait à ce que les communautés contrôlent le processus. Le Native Lands offrait des conseils techniques sur la base de son expérience dans le domaine de la cartographie, acquise dans d'autres régions. Le WCS, quant à lui, fournissait le cadre administratif pour les opérations de cartographie." Et d'ajouter: "En demandant aux représentants de la communauté de prendre les décisions importantes, le CABI s'assurait que le projet atteignait ses objectifs." Cela illustre bien la manière dont les membres d'une alliance peuvent collaborer efficacement afin de faciliter la prise de décisions aux niveaux appropriés.

Garantir une direction forte.

Les alliances sont plus efficaces lorsqu'elles n'ont qu'un seul chef de file compétent plutôt que plusieurs chefs de file d'organisations différentes se faisant concurrence pour obtenir le pouvoir. Au début d'un projet, il faut rechercher des

chefs de file charismatiques, mais également former les autres à diriger. En formant d'autres personnes à être des chefs de file, il y a plus de chances que les projets puissent continuer à fonctionner sans heurts, avec ou sans certaines personnes.

Le programme **KEMALA** du BSP, en Indonésie, soutient plus de 25 organisations, en formant des partenariats avec chacune d'entre elles et en leur fournissant l'occasion d'apprendre à se connaître en tant que réseau. Nonette Royo, chargée de programme principale pour le KEMALA, reconnaît qu'il est crucial d'avoir des dirigeants forts — tant qu'ils ne dominent pas trop. Selon elle, quand il n'y a pas de dirigeant fort, une organisation peut, par exemple, plus facilement tomber dans une "paralysie de consultation." Une fois paralysée, une organisation sans chef de file n'a plus personne pour servir de catalyseur et faire à nouveau avancer les choses.

Royo décrit une alliance dans le Kalimantan occidental qui a la chance de pouvoir compter sur un dirigeant fort et compétent. Cette alliance compte 15 différentes organisations qui collaborent les unes avec les autres. "[Le chef de file] est un guide; il ne contrôle pas vraiment les



LATIN (Indonesian Tropical Institute)

Dans un atelier destiné à discuter de l'établissement de "systèmes d'informations aux villages" dans le parc national Ujung Kulon, ouest de Java, un partenaire du KEMALA encourage les participants à expliquer les résultats des discussions de petits groupes à un groupe plus important. Des fiches individuelles sont utilisées pour noter les questions à propos desquelles les villageois souhaiteraient obtenir plus d'informations des "systèmes d'informations aux villages." Les fiches sont réparties en deux groupes: celles qui concernent les questions liées au parc national Ujung Kulon, et les autres.

opérations menées par les organisations et n'est actif que dans deux ou trois d'entre elles, mais il joue un peu le rôle du père et fait en sorte que tout le monde travaille ensemble." Patrick Maguire, qui fait également partie de l'équipe du **Programme pour l'Asie et le Pacifique, BSP**, ajoute: "Il a formé d'autres personnes de l'organisation à diriger — et il est toujours présent et nous sert de guide et de leader." Si une direction forte est essentielle, une planification de la direction future l'est tout autant.

Négocier et maintenir des objectifs de projet clairs.

Sans objectifs clairs, les chances de réussite de l'alliance ne sont pas nombreuses.

Il faut prendre le temps nécessaire, dès que l'alliance est formée, de discuter, négocier et documenter les objectifs de l'alliance. S'il est trop difficile de se mettre d'accord sur des objectifs acceptables pour tous, arrêtez et ne persévérez pas dans la phase de conception ou de mise en œuvre du projet. Au lieu d'ignorer les différences et de penser que tout se résoudra ultérieurement, reconsidérez vos partenaires dans l'alliance — cela signifie probablement qu'au moins une des organisations ne devrait pas en faire partie.

Bruce Leighty et Tatiana Zaharchenko ont travaillé ensemble sur le projet d'**Evaluation des besoins de conservation en Crimée** (Ukraine), BSP. Ils ont constaté qu'il fallait non seulement définir clairement et maintenir les objectifs du projet, mais aussi préciser les éléments motivant les objectifs fixés et faire part

ouvertement de ces intérêts aux autres partenaires potentiels du projet. Selon Leighty, "Dans un premier temps, atteindre des objectifs précis en termes d'établissement des priorités s'est avéré difficile. Nous nous efforçons d'obtenir l'approbation d'un projet que la plupart des gens ne comprenaient pas vraiment, le concept d'établissement de priorités leur étant si étranger." Faire en sorte que les objectifs soient transparents s'est avéré plus important que de fixer des objectifs précis. Et de continuer: "Nous avons dû travailler dur pour obtenir la confiance de la population; c'est en faisant preuve de beaucoup de franchise et d'honnêteté sur les objectifs de notre projet et en étant cohérents que nous avons pu gagner cette confiance."

Zaharchenko ajoute: "Le fait que nous puissions passer notre temps à promouvoir des objectifs de conservation semblait une idée étrange — les gens nous soupçonnaient d'avoir d'autres objectifs cachés — être clairs à propos de nos objectifs est devenu la base à laquelle nous revenions toujours pour expliquer nos desseins, chaque fois que nous rencontrions un nouveau groupe susceptible de travailler avec nous."

Définir et maintenir clairement les rôles et les responsabilités.

Il est extrêmement important de clairement définir les rôles et les responsabilités afin de s'assurer que chaque organisation



B. Leighty

L'Atelier d'évaluation des besoins de conservation, connu sous le nom d'Atelier de Gurzuf, avait pour objectif de permettre une discussion ouverte et transparente entre les principales parties prenantes des agences gouvernementales, institutions scientifiques et ONG de Crimée et d'Ukraine à propos des menaces pesant sur la biodiversité en Crimée et les actions nécessaires pour sa conservation.

est consciente du rôle qu'elle a à jouer dans l'alliance et se sent bien dans ce rôle. Plus l'alliance est complexe, plus il est important de veiller à ce que toutes les organisations membres comprennent et acceptent leur rôle. Maximalisez le rôle de votre organisation dans le projet selon les compétences et les ressources dont vous disposez. Si les organisations locales et nationales sont souvent meilleures dans la mise en œuvre des projets sur le terrain, les organisations internationales doivent jouer un rôle de soutien, et se focaliser sur la politique, la formation, l'assistance technique et la collecte de fonds.

Selon Royo, le KEMALA a travaillé durement pour faire en sorte que les rôles et les responsabilités au sein du réseau KEMALA soient aussi clairs que possible. L'équipe de base du KEMALA n'apparaît pas comme un autre projet indépendant susceptible de défendre une position concurrente au sein du réseau. Au contraire, elle soutient les organisations membres et leurs positions respectives. "Le gouvernement écoute les propositions d'une organisation membre ou du réseau tout entier, et non de l'équipe de base du KEMALA," explique Royo. L'équipe de base joue seulement un rôle de soutien auprès du réseau et la répartition des tâches reste très claire. Dans le projet CARPE, Somé constate qu'il est important pour chaque membre de l'alliance de connaître son rôle, mais qu'il est tout aussi important que tous les membres connaissent les rôles et les responsabilités des autres organisations membres. Il met l'accent sur l'importance de la responsabilité au sein de l'alliance. "La bonne foi ne suffit pas. Il faut passer une espèce d'accord contractuel pour garantir la responsabilité. Lorsqu'on crée une alliance, on a besoin d'une disposition de ce genre — quelque chose de contraignant en quelque sorte."

Somé ajoute: "Quelqu'un doit également avoir le pouvoir de faire valoir la responsabilité. C'est la principale leçon que nous en avons tirée. Aussi, pour la prochaine phase, le consortium du CARPE a-t-il unanimement décidé d'inclure une disposition dans les nouveaux accords avec l'USAID, obligeant chaque partenaire à un engagement ferme envers le reste de

l'alliance, sans uniquement se reposer sur de bonnes intentions."

Etre prêt à s'adapter aux changements dans le projet.

Les alliances doivent être capables, le cas échéant, de s'adapter aux changements survenus dans le projet. Elles doivent également être capables de résister à des crises naturelles, sociales, politiques ou économiques imprévues qui pourraient les accompagner. Les alliances doivent également résister aux changements de membres au sein de l'alliance.

En 1993, l'USAID/Haïti a demandé au BSP de l'aider à protéger de la dégradation et de l'empiètement 2.000 hectares d'habitat naturel dans le parc national Pic Macaya et de fournir une assistance technique, dans le cadre des activités de développement durable, aux communautés locales vivant dans la zone tampon du parc, d'une superficie de 15.000 hectares. Le BSP a travaillé en partenariat avec une coopérative agricole locale, l'Union des coopératives de la région sud d'Haïti (UNICORS) et a passé un accord contractuel avec le Centre de formation et d'encadrement technique (CFET) et l'université de Floride afin de promouvoir des activités de développement durable dans la région.

Selon Ilana Locker, précédemment chargée de programme principale pour le **Programme pour l'Amérique latine et les Caraïbes**, "La flexibilité et la patience des partenaires de l'alliance ont été testées peu après le début du projet. De nombreuses activités qui avaient été planifiées dans le cadre du projet ont été

pratiquement mises en suspens pendant un an en raison de l'embargo américain sur l'aide non-humanitaire décrété en 1994. Des échanges réguliers entre les partenaires de l'alliance signifiaient néanmoins que même si le projet était en perte de vitesse, il n'aurait pas à partir de zéro au moment de la levée de l'embargo américain en 1995."

Somé du CARPE met, lui aussi, l'accent sur la nécessité pour les alliances d'être flexibles — non seulement dans des zones de guerre et de conflit en mutation constante, mais également en temps de paix. "Il faut s'adapter aux changements survenus dans le projet en raison des conflits qui vous entourent," explique-t-il, "mais il faut aussi se préparer au processus de paix — en faire partie et tirer profit des occasions offertes par la nouvelle politique."



En 1983, Pic Macaya, le pic montagneux le plus haut d'Haïti, situé dans le sud-ouest de la péninsule, a été déclaré parc national Pic Macaya par le gouvernement haïtien. Dix ans plus tard, l'USAID/Haïti a demandé au BSP de l'aider à protéger le parc de la dégradation et de l'empiètement. Le BSP a travaillé avec l'UNICORS et le CFET afin de promouvoir des pratiques de gestion durable dans le parc.

P. Monaghan/J. Flock

Renforcer la capacité de gestion au sein de l'alliance.

Quelle que soit la personne chargée des principales tâches administratives dans le cadre du projet, il faut renforcer la capacité de gestion, de prise de décisions et administrative des organisations de plus petite taille au sein de l'alliance. Il faut s'assurer que le transfert des compétences nécessaires est prévu au tout début de la formation de l'alliance.

Judy Oglethorpe, directrice exécutive du BSP et directrice du **Programme pour l'Afrique et Madagascar**, a constaté que le renforcement de la capacité administrative de base et de gestion du projet chez les partenaires les moins expérimentés d'une alliance était particulièrement important. Dans le projet CARPE, Somé et des hommes de terrain du CARPE se sont employés à former les ONG partenaires du CARPE à la rédaction de propositions, à la gestion des subventions, et à d'autres tâches administratives nécessaires.

Selon Oglethorpe, "Le CARPE est essentiellement confronté à deux con-

traintes, dans l'aide qu'il apporte pour atteindre ses objectifs de conservation en Afrique centrale. Premièrement, le nombre relativement peu élevé d'ONG africaines locales bien établies, d'où la difficulté de trouver un partenaire approprié.

Deuxièmement, la capacité des ONG opérationnelles à recevoir et à gérer des subventions est souvent réduite. C'est pourquoi notre priorité doit être de renforcer les organisations locales — nos partenaires — en vue d'une collaboration plus efficace. Si vous attendez d'une organisation qu'elle joue un rôle utile et fonctionnel — un rôle accepté par tous les partenaires — vous devez souvent renforcer sa capacité à le faire." Somé partage son avis: "Investir dans la capacité administrative et de gestion est une chose importante si vous voulez que toutes les organisations de l'alliance participent pleinement au processus. Si les organisations ont un rôle significatif à jouer, elles doivent en être capables."

Conclusion

Comme nous l'avons indiqué dans notre récente publication, *In Good Company: Effective Alliances for Conservation (En bonne compagnie: Alliances efficaces pour la conservation)*, nos principales conclusions sur les alliances sont simples: le plus simple est le mieux; clarté des objectifs dès le départ; les organisations membres doivent jouer un rôle approprié pour être efficaces. En définitive, l'objectif de notre étude était de mieux comprendre les caractéristiques d'alliances réussies dans le domaine de la conservation et, par là même, d'améliorer les chances de réussite des projets de conservation. Bien que les principes que nous présentons ici et illustrons par des exemples tirés du portefeuille BSP ne soient pas censés être une garantie de succès, nous espérons qu'ils vous serviront de lignes directrices pour former des alliances plus saines et plus efficaces dans le domaine de la conservation.

Le Portefolio BSP de l'analyse et de la gestion adaptative

Notre portefeuille de recherche et d'analyse de cinq projets a été conçu pour aborder les cinq conditions pour le succès de la conservation présentées dans leurs grandes lignes dans cette édition *Leçons du terrain*.

- Gestion adaptative des projets de conservation et de développement
- Décentralisation et partenariats pour la conservation de la biodiversité
- Incitations liées au domaine de la santé pour la conservation de la biodiversité
- Ententes institutionnelles: le rôle des organisations non-gouvernementales (ONG)
- Le rôle de l'agriculture durable dans la conservation de la biodiversité

Chaque projet donnera lieu à au moins une publication principale qui documentera la recherche et les résultats pour la communauté de la conservation. Ces publications seront disponibles sur le Web à www.BSPonline.org.

Vous envisagez de participer à une alliance?

Si vous envisagez de participer à une alliance, il est toute une série de questions auxquelles vous devez réfléchir pour vous assurer que l'alliance que vous considérez convient à votre organisation et que votre organisation convient à cette alliance.

Posez-vous d'abord des questions sur votre organisation.

- Quel est l'objectif de notre organisation dans ce projet? Est-il similaire aux objectifs des autres organisations?
- Quelles compétences notre organisation peut-elle apporter à l'alliance? Quelles compétences sont complémentaires aux nôtres pour les projets sur lesquels nous voulons travailler?
- Quel rôle notre organisation entend-elle jouer dans le projet? Est-ce là que nous pouvons être le plus efficace?
- Notre organisation a-t-elle travaillé avec l'une de ces organisations auparavant? Si oui, quelle a été notre expérience?
- Notre organisation envisage-t-elle d'avoir du personnel sur place? Si oui, quelles compétences et caractéristiques ce personnel doit-il présenter pour contribuer au projet de manière efficace? Notre personnel présente-t-il ces compétences?
- Jusqu'à quel point notre organisation veut-elle être impliquée dans des tâches administratives?
- Ce projet est-il une priorité au sein de notre organisation? Les autres organisations le savent-elles et en sont-elles satisfaites?
- Y a-t-il quelqu'un dans notre organisation qui pourrait être un chef de file approprié pour l'alliance ou voulons-nous être dirigés par une autre organisation?

Posez-vous ensuite des questions sur l'alliance.

- L'alliance est-elle formée en raison d'intérêts mutuels, d'une subvention ou pour un autre motif? Les règles d'adhésion à l'alliance sont-elles claires?
- L'objectif du projet de l'alliance est-il clair?
- Combien d'organisations seront impliquées dans l'alliance?
- Quels genres d'organisations formeront l'alliance? Les organisations de l'alliance ont-elles des objectifs institutionnels similaires ou compatibles?

- Les organisations ou personnes travaillant dans ces organisations ont-elles déjà collaboré auparavant?
- Y a-t-il des compétences nécessaires au projet qui ne sont présentes dans aucune des organisations?
- Chaque organisation connaît-elle son rôle et est-elle satisfaite de la répartition des tâches et responsabilités?
- Y a-t-il un processus clairement identifié de la manière dont sont prises les décisions au sein de l'alliance et de qui prend ces décisions?
- Y a-t-il un chef de file fort et compétent pour l'alliance? Le chef de file fait-il l'objet d'un consensus?
- D'où viennent les fonds destinés à financer l'alliance? Quel en est le montant? Comment les fonds sont-ils distribués au sein de l'alliance? Ces fonds seront-ils assortis d'une assistance technique?

Si vous êtes une ONG nationale ou locale, demandez-vous...

- Notre organisation a-t-elle les compétences pour mettre en œuvre le projet sur le terrain ou a-t-elle besoin de l'assistance d'une autre organisation? Est-ce qu'un membre de l'alliance veut et est capable de nous fournir l'assistance technique nécessaire?
- Pouvons-nous acquérir d'autres compétences de notre participation à l'alliance?
- Y a-t-il des organisations de plus grande taille désireuses de travailler avec notre organisation en jouant un rôle de support et de donner à notre organisation l'autorité de prendre des décisions pour le projet?
- Notre organisation a-t-elle la capacité administrative pour le projet ou doit-elle trouver une autre organisation pour s'en occuper?
- Notre organisation veut-elle travailler avec des organisations internationales ou préfère-t-elle travailler avec d'autres organisations nationales ou locales?
- Les organisations avec lesquelles notre organisation veut travailler sont-elles considérées comme crédibles par le gouvernement, d'autres ONG et parties prenantes?

Si vous êtes une ONG nationale, demandez-vous...

- Notre organisation cherche-t-elle à acquérir des compétences dans cette alliance ou est-elle prête à renforcer les compétences d'autres organisations?
- Notre organisation veut-elle travailler avec une organisation qui soit plus proche du site ou être plus directement impliquée dans la mise en œuvre d'activités sur le terrain?
- Notre organisation a-t-elle la crédibilité suffisante au sein de la communauté pour travailler sans partenaire local?
- Notre organisation a-t-elle la capacité et la crédibilité suffisantes pour traiter efficacement avec le gouvernement et d'autres ONG?

Si vous êtes une ONG internationale, demandez-vous...

- Comment pouvons-nous aider l'alliance à définir et à maintenir des objectifs clairs pour son projet?
- Quel serait le meilleur rôle que notre organisation pourrait jouer dans l'alliance? Comment pouvons-nous aider l'alliance à définir clairement les rôles de toutes les organisations membres?
- Le siège central de notre organisation renoncera-t-il à contrôler la gestion du projet et permettra-t-il que les décisions pragmatiques au sein de l'alliance soient prises par ceux qui gèrent les activités sur le terrain?
- L'organisation principale chargée de la mise en œuvre du projet a-t-elle les compétences et la crédibilité nécessaires pour travailler sur le site du projet?
- Les autres organisations présentent-elles des lacunes au niveau des compétences techniques nécessaires au projet? Notre organisation a-t-elle la capacité d'aider à former d'autres organisations membres?
- Notre organisation a-t-elle la capacité et la crédibilité nécessaires pour traiter, le cas échéant, avec le gouvernement de manière efficace?

Personnel du BSP qui ont contribué à cette publication

Janis Alcorn, Director, Asia and Pacific Program
Bruce Lighty, Director, Operations and Planning/Eastern Europe Program
Ilana Locker,* Senior Program Officer, Analysis and Adaptive Management Program/Latin America and Caribbean Program
Patrick Maguire, Program Officer, Asia and Pacific Program
Judy Oglethorpe, BSP Executive Director/Director, Africa and Madagascar Program
Nonette Royo, Senior Program Officer, KEMALA, Asia and Pacific Program
Laurent Somé, Senior Program Officer, Africa and Madagascar Program
Tatiana Zaharchenko,* Senior Program Officer, Eastern Europe Program
* ne fait plus partie du personnel.

Le Biodiversity Support Program

Le Biodiversity Support Program (BSP) est un consortium qui regroupe World Wildlife Fund, The Nature Conservancy et World Resources Institute, et qui est financé par l'USAID (United States Agency for International Development). Le BSP a pour but de promouvoir la protection de la diversité biologique dans le monde. Nous estimons qu'une base sûre et saine de ressources biologiques est essentielle pour répondre aux besoins et aux aspirations des générations actuelles et futures. BSP a débuté en 1988 et cessera ses activités en décembre 2001.

Notre engagement envers l'apprentissage

Le Programme de l'analyse et de la gestion adaptative (AAM) du BSP et notre Programme de communications ont joint leurs efforts pour produire cette série de l'AAM intitulée: *Leçons du terrain* (Lessons from the Field). Nos activités de communications sont conçues pour partager les leçons apprises au niveau de terrain ou de nos activités de recherche. A cette fin, nous analysons à la fois nos succès et nos échecs. Nous espérons que notre travail servira de catalyseur aux praticiens de la conservation dans le cadre de discussions ultérieures, de formations et d'actions visant à protéger encore plus de biodiversité. Nos programmes de communications comprennent des publications, des sites Web, des présentations et des ateliers de travail.

Le site Web BSP

Nous vous invitons à visiter notre site Web, même après la cessation du programme en 2001, à www.BSPonline.org pour en apprendre plus sur le BSP. Un grand nombre de nos publications sont disponibles par l'intermédiaire du site. Lorsque vous êtes sur notre page, cliquez sur **publications**.

Biodiversity Support Program

c/o World Wildlife Fund
1250 24th St. NW
Washington, DC 20037 USA
Téléphone: 202-861-8347
Fax: 202-861-8324
Courrier électronique: BSP@wwfus.org
Site Web: www.BSPonline.org

Mérites pour la publication

Rédacteur en chef de la série: Richard Margoluis
Auteurs: Cheryl Margoluis, Richard Margoluis, Katrina Brandon, and Nick Salafsky
Directrice de la rédaction: Sheila Donoghue
Conception: Ellipse Design

Imprimerie: Balmar Solutions in Print
Traductrice en français: Stephanie Cossu
Préparation de l'édition en français: Dimitra Hengen, Lauretta Clough

Directrice de la communication: Sheila Donoghue
Directeur du Programme de l'analyse et de la gestion adaptative: Richard Margoluis

Directrice exécutive: Judy Oglethorpe
Veuillez citer cette publication de la manière suivante: Margoluis, C., R. Margoluis, K. Brandon, and N. Salafsky. 2001. *Comment peut-on travailler ensemble? Principes pour des alliances efficaces en matière de conservation?* Series *Leçons du terrain*. Traduction de Stephanie Cossu et Dimitra Hengen. Washington, D.C.: Biodiversity Support Program.

Cette publication a été rendue possible grâce au soutien accordé au BSP par le Bureau Global de l'USAID, sous les termes de l'accord coopératif No. DHR-A-00-88-00044-00. Les opinions exprimées ci-dessus sont celles des auteurs et ne sont pas nécessairement celles de l'USAID.

© 2001 par World Wildlife Fund, Inc., Washington D.C. Tous droits de reproduction réservés. La reproduction de cette publication à des fins éducatives et autres fins non commerciales est autorisée sans la permission préalable des auteurs. Cependant, WWF, Inc. exige qu'une demande écrite préalable soit effectuée et que sa contribution soit mentionnée. WWF, Inc. ne demande pas de compensation financière pour l'utilisation non commerciale de ses publications et n'a pas l'intention de restreindre l'utilisation de ses travaux de recherche et de ses conclusions par l'application de ce droit d'auteur.

Imprimé sur papier recyclé



Ressources recommandées

Brandon, K., K. H. Redford and S. E. Sanderson, eds. 1998. *Parks in peril: People, politics and protected areas*. Washington, D.C.: Island Press.

Carroll, T. F. 1992. *Intermediary NGOs: The supporting link in grassroots development*. West Hartford, Connecticut: Kumarian Press.

Cernea, M. 1988. *Nongovernmental organizations and local development*. World Bank Discussion Paper 40. Washington, D.C.: The World Bank.

Edwards, M., and D. Hulme, eds. 1996. *Beyond the magic bullet: NGO performance and accountability in the post-cold war world*. West Hartford, Connecticut: Kumarian Press.

Fisher, J. 1993. *The road from Rio: Sustainable development and the non-governmental movement in the third world*. Westport, Connecticut: Praeger.

Fowler, A. 1997. *Striking a balance: A guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organizations in international development*. London: Earthscan Publications, Ltd.

Margoluis, C. 2000. *The role of NGOs in conservation. A literature review for In good company: Effective alliances for conservation*. Washington, D.C.: Biodiversity Support Program. Published only on the Web at www.BSPonline.org.

Margoluis, R., and N. Salafsky. 1998. *Measures of success: designing, managing, and monitoring conservation and development projects*. Washington, D.C.: Island Press.

Margoluis, R., C. Margoluis, K. Brandon, and N. Salafsky. 2000. *In good company: Effective alliances for conservation*. Washington, D.C.: Biodiversity Support Program.

Salafsky, N., and R. Margoluis. 1999. Threat Reduction Assessment. *Conservation Biology* 13(4): 830-841.

Salafsky, N., B. Cordes, J. Parks, and C. Hochman. 1999. *Evaluating linkages between business, the environment and local communities: Final analytical results from the Biodiversity Conservation Network*. Washington, D.C.: Biodiversity Support Program.

Salafsky, N., and R. Margoluis. 2001. *Is our project succeeding? A guide to threat reduction assessment for conservation*. Washington, D.C.: Biodiversity Support Program.

Seymour, F. J. 1994. Are successful community-based conservation projects designed or discovered? In *Natural connections: Perspectives in community based conservation*, eds. D. Western, R. M. Wright, and S. C. Strum, 472-498. Washington, D.C.: Island Press.