Juillet 2000

BIODIVERSITY
SUPPORT PROGRAM
Assurant que la biodiversité soit conservée

LEÇONS DU TERRAIN

Que faut-il pour que la conservation réussisse?

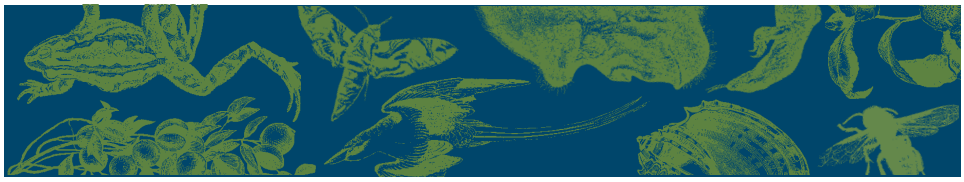
Les conditions du succès en matière de conservation

Le Biodiversity Support Program (BSP) gère de nombreux projets et programmes dans le but d'avoir un impact réel sur la conservation. Nous sommes aussi vivement intéressés par les résultats des activités que nous réalisons et soutenons sur le terrain. En 1994, nous avons commencé à travailler avec nos partenaires basés aux Etats-Unis et à l'étranger pour développer un cadre dans lequel structurer nos apprentissages. Les objectifs étaient de nous concentrer sur les éléments d'interventions réussies en matière de conservation et d'identifier les sujets de recherche appliquée qui seraient les plus utiles à la communauté de la conservation. A partir d'entretiens approfondis et de recherches préliminaires, nous avons elaboré le document, *Agenda analytique et plan d'action du BSP*, qui présente les grandes lignes des cinq conditions du succès en matière de conservation.

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.

Ces conditions ont servi à nous guider dans les projets que nous soutenons et nous ont donné un cadre pour établir des priorités d'apprentissage et de recherche. Dans cette édition spéciale de la série *Leçons du terrain* du BSP, nous décrivons les cinq conditions et, pour chacune, nous donnons des exemples de notre travail. Chaque édition de la série *Leçons du terrain* abordera au moins une de ces cinq conditions du succès. Afin de faciliter la discussion, nous présentons les conditions comme cinq éléments distincts. En fait, ces éléments sont les composantes essentielles d'un tout. Afin de réussir, les interventions de conservation doivent incorporer les aspects de ces cinq conditions.



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.

Notre édition emblématique définit les cinq conditions et illustre, dans un exemple tiré de notre Programme pour l'Europe de l'Est, leurs actions réciproques.

MIEUX PRATIQUER LA CONSERVATION
Le Programme de l'analyse et de la gestion adaptive, BSP

Condition 1: Clarté des buts et des objectifs en matière de conservation

Lorsque l'on conçoit une activité de conservation réussie – que ce soit une communauté qui gère ses propres ressources; un projet, un programme ou un ensemble de projets; ou des recherches – une des premières étapes et aussi une des plus importantes, est d'établir des buts et des objectifs clairement définis. Les buts et objectifs devraient être discutés, négociés et convenus par tous les partenaires et intervenants impliqués dans le projet. Cela comprend aussi bien les concepteurs et les chefs de projets que ceux qui seront concernés par la mise en place du projet. En acquérant de l'expérience, l'équipe du BSP s'est rendue compte de l'importance de savoir où l'on va et par quels moyens. Cette clarté aide à éviter les malentendus et les conflits qui peuvent survenir et aide à assurer un déroulement sans heurts. Un point de départ évident? Oui. Mais partir du bon pied peut être plus difficile que l'on ne pense.

Il est déjà difficile pour des groupes de projets individuels ou pour une communauté de trouver des buts opérationnels clairs mais il est encore plus difficile pour des groupes d'organisations ou de communautés de négocier et de finaliser des buts pour des activités collectives. Bien trop souvent, il arrive que, dans l'empressement de former des alliances, les professionnels, les organisations et autres intervenants de la conservation se précipitent dans des activités sans avoir au préalable pris le temps de bien clarifier leurs buts et objectifs.

Illustrons ce cas: le BSP s'est trouvé impliqué dans un projet de partenariats multiples qui comprenaient une commission multi-gouvernementale, une agence gouvernementale, des organisations gouvernementales et non gouvernementales (ONG), et une fondation privée. Dans la proposition d'origine, les buts et objectifs avaient été définis de façon trop vague et, dès la première réunion, il était clair que chaque partenaire avait sa propre idée sur la façon d'arriver au but et de mettre en œuvre les activités du projet.

Les partenaires ne pouvaient même pas se mettre d'accord sur la nature du projet; était-ce un projet de développement ou de conservation? Dans la mesure où les partenaires ont décidé de ne pas répondre à cette question difficile et gênante, ils n'ont pas pu clarifier les buts du projet. D'après Richard Margoluis, directeur du **Programme de l'analyse et de la gestion adaptive (AAM), BSP**: "Lorsque la direction à prendre n'est pas clairement indiquée et qu'il n'y a pas de consensus sur ce que l'on essaie d'accomplir, il y a peu d'espoir de mettre ses forces réellement en commun pour accomplir quelque chose."

La clarté des buts aide aussi la recherche, comme cela a été le cas dans le projet de recherche appliquée du BSP sur **le Rôle de l'agriculture durable dans la conservation de la biodiversité**. "Le facteur clé de la réussite du projet a été, dès le début, d'être très clair sur les buts du projet" déclare Vance Russell, ancien chargé de programme. Dans ce cas, établir ce qui devait être accompli a été relativement aisé car les organisations partenaires ont abordé le BSP avec une idée déjà bien définie. Aussi bien Defensores de la Naturaleza du Guatemala que Linea Biósfera du Mexique voulaient déterminer dans quelle mesure leurs projets agricoles durables, qui reposent sur les agriculteurs, contribuaient à la conservation de la biodiversité.

Tout au début, le BSP, Defensores et Linea Biósfera ont travaillé ensemble à la rédaction d'un document de conception qui présentait leurs idées sur le projet. Russell considère ce document comme une mise en commun des efforts qui a permis de définir la vision, les buts et les objectifs spécifiques du projet. Il a aussi servi comme point de référence que les partenaires du projet pouvaient utiliser comme fil conducteur.

Le Projet sur les désastres et la biodiversité du Programme pour l'Afrique et Madagascar, BSP a connu une expérience similaire. Rebecca Ham, chargée

R. Gingrich

Des critères objectifs, transparents et scientifiques ont été utilisés lors d'exercices régionaux soutenus par le BSP pour identifier les priorités quant aux écorégions terrestres, aux eaux douces et aux eaux marines en Amérique latine et dans les Caraïbes.

de programme principale déclare: “La possibilité de se référer en permanence à des buts clairs aide à déterminer la meilleure orientation pour le projet.”

Au BSP, nous estimons que les exercices de priorisation peuvent jouer un rôle vital quand il s’agit de définir et de clarifier les buts de conservation de la biodiversité. Ilana Locker, chargée de programme principale pour le **Programme pour l’Amérique latine et des Caraïbes (LAC), BSP,** remarque: “Le fait d’établir des priorités peut aider les institutions à déterminer où elles devraient concentrer leurs efforts en fonction d’un ensemble de critères spécifiques établis en commun.” Le BSP a soutenu et/ou conduit des exercices de priorisation avec des organisations partenaires en Asie et dans le Pacifique, en Europe de l’Est, en Amérique latine et dans les Caraïbes, ainsi qu’en Afrique.

Etre clair par rapport à ce que l’on essaie d’accomplir est le point de départ de tout projet réussi. Cependant, il faut aussi pouvoir évaluer l'efficacité des efforts à chaque étape du parcours. Le feed-back est essentiel pour évaluer l’impact et gérer les activités. Les systèmes de contrôle développés et mis en place par les membres de la communauté et les chefs de projects fournissent ce type de renseignements.

Dans un projet mis en place dans les îles Padaido, les communautés impliquées dans un projet de micro entreprise soutenu par **le Réseau de conservation de la biodiversité (BCN)** du BSP, étaient au moins sûres d’une chose: elles voulaient conserver leurs récifs coralliens pour attirer les touristes dans leurs gîtes écotouristiques et pour la plongée sous-marine.

D’après John Parks, précédemment chargé de programme du BCN, “Les communautés se rassemblent et analysent l’information et digèrent les résultats en prenant des décisions en fonction de la connaissance qu’elles acquièrent en chemin.” Parks ajoute: “Ce projet est un modèle de la façon dont les communautés peuvent être soutenues et formées pour faire des contrôles scientifiques et utiliser une gestion adaptive afin d’atteindre des objectifs clairement définis.”

B. Cordes

Les communautés côtières des îles Padaido ont constaté que le contrôle scientifique et la gestion adaptive peuvent conduire à une gestion viable des ressources.

Condition 2: Alliances et processus sociaux efficaces et équitables en matière de conservation

Pourquoi les alliances – mot très usité de nos jours dans les milieux de la conservation – deviennent si importantes pour les organisations, les communautés et les individus? Une des raisons est que les alliances permettent de mettre en commun les ressources et les compétences nécessaires pour entreprendre des tâches complexes qui seraient autrement impossibles.

Les programmes AAM et BCN du BSP viennent de terminer une étude commune portant sur les caractéristiques des organisations de conservation et les alliances efficaces, intitulée **Ententes institutionnelles: le Rôle des organisations non-gouvernementales (ONG)**. Les résultats de cette étude, publiés sous le titre *In Good Company: Effective Alliances for Conservation* (En bonne compagnie: Alliances efficaces pour la conservation), montrent que lorsque des alliances sont créées de façon honnête, efficace et avec une vision commune, elles peuvent améliorer considérablement l’impact de la conservation tout en étant bénéfiques aux organisations partenaires. D’après Cheryl Margoluis, précedémment associée de recherche: “Les alliances permettent aux organisations de partager les informations et le savoir des unes et des autres. Les alliances peuvent aider les organisations à accomplir davantage que si elles étaient isolées.”

En Indonésie, le programme **KEMALA** du BSP appuie plus de 20 organisations qui concentrent leurs efforts sur la gestion des ressources naturelles basée sur la communauté. Le programme travaille avec chacune des organisations et leur donne l’opportunité de fonctionner comme des réseaux. “L’approche de KEMALA, visant à former des coalitions, favorise les interactions entre les organisations, les projets et les individus” explique Patrick Maguire, chargé de programme dans **le Programme pour l’Asie et le Pacifique, BSP**. “Les partenaires de

KEMALA sont actifs dans les cercles politiques et administratifs et travaillent dans divers réseaux et partenariats qui changent de forme et de partenaires lorsque c'est nécessaire." KEMALA aide à fournir l'espace politique et le cadre administratif nécessaires pour que les divers intervenants puissent travailler ensemble sur des questions importantes.

Le Programme régional de l'Afrique Centrale pour l'environnement (CARPE) fournit un exemple de la façon dont des alliances multiples qui opèrent à divers niveaux peuvent faciliter la conservation. Le soutien du CARPE permet d'identifier et de s'occuper des menaces principales qui pèsent sur les forêts des régions d'Afrique Centrale. Le programme investit aussi dans le développement de la capacité des organisations nationales à gérer les ressources de leurs pays de façon plus efficace, ainsi que dans la promotion du dialogue régional au sein de la communauté de la conservation.

CARPE comprend des ONG, des organisations nationales et internationales ainsi que des individus en Afrique Centrale et aux Etats-Unis. Certaines organisations créent ou développent des alliances dans les communautés avec lesquelles elles travaillent. La création de ces alliances – des communautés aux gouvernements – est une prouesse en elle-même. D'après Laurent Somé, chargé de programme principal, **Programme pour l'Afrique et Madagascar, BSP,** "C'est la première fois que des ministres et des ONG s'asseyent à la même table pour discuter de la gestion des forêts."

Aussi bien KEMALA que CARPE illustrent qu'une fois formée, une alliance peut efficacement atteindre les buts de conservation fixés. Mais la façon de procéder pour former l'alliance peut être aussi importante que l'alliance elle-même pour la réussite des projets de conservation.

En Ukraine, **le Projet d'évaluation des besoins de conservation en Crimée** a bénéficié d'une participation sans précédent avec plus de 100 participants représentant divers secteurs de la société. Les représentants d'agences gouvernementales, des ONG et de la communauté scientifique se sont rassemblés pour participer à un atelier de travail à Gurzuf, en Crimée, dans le but de partager des informations et d'identifier les priorités géographiques pour la conservation. Un certain nombre d'alliances importantes ont été créées lors de l'atelier de travail de Gurzuf. Les participants ont reconnu que la façon démocratique dont l'atelier avait été mené exemplifiait un processus que peu d'entre eux avaient eu l'occasion de connaître.

"Les gens étaient excités et encouragés par le processus ouvert et transparent que le BSP a favorisé dans ce projet" affirme Tatiana Zaharchenko, ancienne chargée de programme principale, **Programme pour l'Europe de l'Est, BSP.** Zaharchenko est persuadée que, au fur et à mesure que les gens acquièrent de l'expérience dans ce processus, la démocratie jouera un rôle important en ce qui concerne l'avenir de la conservation en Ukraine. Le projet de Crimée est une bonne illustration de la manière dont des partenariats efficaces et des processus équitables peuvent donner de meilleures opportunités pour travailler ensemble à atteindre les buts de conservation.

Condition 3: Motivations appropriées pour évaluer et conserver la biodiversité

Les gens protègent-ils un lieu pour sa valeur spirituelle ou parce qu'ils peuvent y cultiver certains types de plantes commercialisables ou chasser des animaux dont ils peuvent consommer la viande? Est-ce parce qu'ils pensent que leur propre bien-être est lié à la santé de l'environnement naturel qui les entoure? Différentes motivations poussent les gens à conserver et à utiliser les ressources naturelles de façons différentes. Afin de réussir, les initiatives de conservation doivent identifier et

soutenir les motivations exprimées par les populations locales pour protéger la biodiversité.

Un des buts principaux du BCN a été d'étudier et d'analyser le rôle des incitations économiques dans la conservation de la biodiversité auprès des communautés de subsistance en Afrique et dans le Pacifique. L'hypothèse de base du BCN était que si i'on veut que les approches "commerciales" de la conservation basée sur la communauté soient efficaces, il fallait que les entreprises (1) aient un lien direct avec la biodiversité, (2) génèrent des bénéfices, et (3) impliquent une communauté d'intervenants.

Au cours des cinq dernières années, le BCN et ses partenaires ont rassemblé les données et les informations nécessaires pour tester cette hypothèse. Leur conclusion a été quelque peu surprenante: même si les bénéfices monétaires jouent un rôle important, les bénéfices non monétaires – tels que l'éducation, la fierté de la communauté et la propriété foncière – ont, pour la population locale, une importance égale, voire même plus d'importance, que l'aspect monétaire. Bernd Cordes, ancien chargé de programme principal à BCN suggère: "La plupart des gens suppose que l'argent est la principale incitation, mais les planificateurs doivent garder à l'esprit qu'il y a d'autres types de motivations qui poussent les gens à s'intéresser à la conservation."

Un bon exemple des différents types de motivations que le BCN a analysés vient des villages Verata, dans les îles Fidji, où des activités de bioprospection ont conduit à réduire les menaces sur la biodiversité locale. Pour ce projet, les communautés locales se sont associées à une grande université et à un laboratoire pharmaceutique international pour recueillir et examiner des invertébrés marins dont les propriétés thérapeutiques pouvaient avoir un potentiel commercial. La plupart des revenus de ce projet sont versés dans un fonds en fiducie plutôt qu'aux individus. Parks explique: "Bien que l'incitation monétaire ait joué un rôle ici, la notoriété de la communauté et le prestige du pouvoir traditionnel ont été aussi importants que l'argent pour motiver les populations locales à conserver la biodiversité marine de leurs côtes."

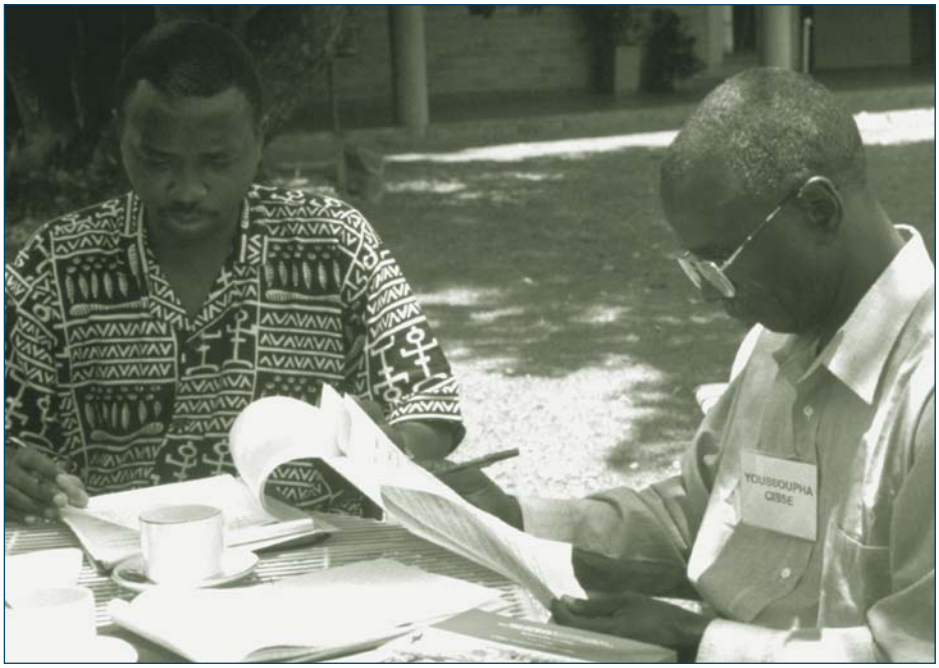
J. Parks

BSP a découvert que la notoriété de la communauté et le prestige du pouvoir traditionnel étaient aussi importants que l'argent pour motiver les habitants de Verata, dans les îles Fidji, à conserver leurs ressources côtières.

S. Kelleher

Lorsque le gouvernement a transféré la gestion des forêts aux communautés locales népalaises, ces dernières les ont protégées et le résultat a souvent été impressionnant.

Stephen Kelleher, précédemment chargé de programme principal dans **le Programme pour l'Asie et le Pacifique**, **BSP,** est d'accord avec les conclusions du BCN. Kelleher dit: "Bien qu'au Népal **le Projet Ban Udyam** soit basé sur la génération de revenus grâce à la gestion viable des forêts, le fait que les habitants aient des droits plus sûrs et à plus long terme est une incitation clé pour conserver les ressources forestières." L'expérience Ban Udyam est un autre exemple du besoin d'identifier et d'appuyer les motivations appropriées pour



C. Feral

Les études menées par le Projet sur les comportements à l'égard de la conservation ont aidé les praticiens du terrain à mieux comprendre les causes des comportements relatifs à l'environnement.

encourager les populations à protéger leur biodiversité.

Trop souvent, les projets de conservation sont conçus sans analyser minutieusement les priorités locales. **Le Projet sur les comportements à l'égard de la conservation** dans **le Programme pour l'Afrique et Madagascar, BSP,** a examiné le rôle du comportement – et ce qui pousse à un comportement donné – dans l'utilisation des ressources naturelles, dans six pays africains. Rebecca Ham, chargée de programme principale, fait remarquer: "Les praticiens se concentrent souvent sur les comportements eux-mêmes plutôt que sur leurs causes." L'équipe du projet sur les comportements s'est rendue compte que, dans certains cas étudiés, l'évaluation adéquate des forces qui influencent les comportements faisait défaut, ce qui conduisait à des projets conçus sur de fausses hypothèses.

Condition 4: Politiques locales, nationales et internationales en faveur de la conservation

Même avec des buts clairement établis, des alliances saines et des projets qui mettent en valeur les motivations appropriées, il est difficile d'atteindre ou de maintenir l'impact de la conservation sans le soutien d'un cadre politique efficace. Les mesures politiques ne doivent pas simplement être rédigées et figurer "dans les livres," elles doivent aussi être véritablement mises en application.

De par son expérience, le BSP sait que les questions de politiques doivent être abordées à plusieurs niveaux – au niveau local, national et même international. De façon tout aussi importante, pour être efficaces, les politiques doivent être coordonnées à tous les niveaux. D'après Kath Shurcliff, chef d'équipe du projet KEMALA, dans **le Programme pour l'Asie et le Pacifique, BSP** "Tout commence avec une ONG locale qui réussit à faire changer la politique du gouvernement local. Ceci constitue alors une preuve qui aidera à convaincre les décideurs politiques au niveau national que les changements proposés fonctionnent vraiment sur le terrain."

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

Notre portefolio de recherche et d'analyse de six 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 adaptive 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)
- Prioriser les activités de conservation de la biodiversité: approches et impacts
- Le rôle de l'agriculture durable dans la conservation de la biodiversité

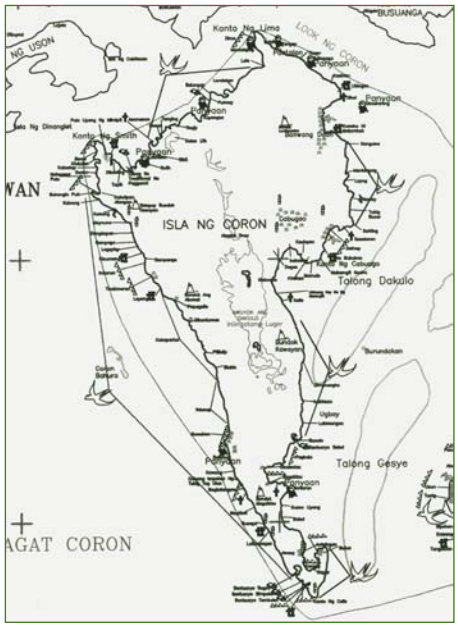
Chaque projet donnera lieu à au moins une publication principale qui documentera la recherche et les résultats pour la communauté de la conservation. Ces publications seront disponibles sur le Web à **www.BSPonline.org** et sous forme imprimée dans le courant de l'année.

Par exemple, en Indonésie, avec l'aide du KEMALA, le réseau des ONG Pro-BELA aide les communautés locales à surveiller l'état de la forêt dans le Kalimantan Est, l'Irian Jaya (Papua) et le nord de Sumatra. Pro-BELA a déjà remporté un succès: le Bureau des forêts du gouvernement indonésien a révoqué la licence d'une entreprise d'exploitation de bois pour avoir gravement dégradé la forêt et une importante rivière à Aceh, au nord de Sumatra.

En coopération avec Indonesian Ecolabelling Institute, Pro-BELA utilise les leçons apprises pour promouvoir la réglementation nationale qui permettra d'établir un système d'auto-surveillance des activités de foresterie communautaire.

Mais la façon de procéder pour créer une mesure est peut-être encore plus importante que la mesure elle-même. Les mesures résultant de l'implication de tous les intervenants ont plus de chances de réussir que celles qui sont dictées par le gouvernement. Après avoir examiné l'expérience du CARPE, Somé a dit: "Nous avons compris qu'un des plus grands obstacles à l'amélioration des prises de décisions et à leur mise à exécution provenait de problèmes de gestion des affaires publiques. Pour que les mesures de conservation réussissent, les personnes qui seront les plus touchées par cette mesure doivent avoir accès à une structure légale solide – qui leur permettra de participer à la conception, à l'application, au suivi et aux modifications de cette mesure."

Le BSP a permis de remarqué que le fait de travailler avec les communautés locales à dresser les cartes qui délimitent les concessions et la propriété foncière peut constituer une stratégie efficace de promotion de mesures locales et de politiques nationales favorables. Par exemple, des membres de la population Tagbanua aux Philippines pensaient que leurs ressources naturelles sacrées étaient menacées par des plans de développement régionaux, plus particulièrement par le projet d'une compagnie pétrolière internationale qui consistait à installer un pipeline sous-marin au milieu des récifs corralliens et des lieux de pêche de la communauté. Grâce au soutien du **Projet Peuples, Forêts et Récifs (PeFoR), Programme pour l'Asie et le Pacifique, BSP,** l'ONG philippine PAFID a collaboré avec la communauté Tagbanua à la cartographie de leur territoire ancestral.



PAFID

La participation de PeFoR à la cartographie des eaux ancestrales autour de l'île de Coron dans le Pacifique a donné à la communauté de Tagbanua une voix qui lui a permis de contrecarrer les dangers immédiats qui menaçaient la conservation et de participer à des prises de décision soutenant les efforts de conservation.

Cette collaboration a eu un impact encore plus grand que ne l'avait anticipé l'équipe du projet. Les membres de la communauté ont pu utiliser les cartes et convaincre la compagnie pétrolière de détourner son oléoduc loin du territoire communautaire. Ceci a permis de protéger les massifs coralliens et les lieux de pêche d'une destruction certaine. Entre temps, les communautés ont aussi utilisé leurs cartes pour faire ajouter les eaux ancestrales au langage juridique du territoire ancestral constituant la version préliminaire de l'Acte des Droits des Populations Indigènes (octobre 1997). C'est la première fois que les droits fonciers de la communauté sur des eaux et des récifs côtiers ont été reconnus par le gouvernement des Philippines.

Janis Alcorn, directrice du **Programme pour l'Asie et le Pacifique, BSP,** observe: "Quand les communautés avoisinantes ont réalisé l'importance de posséder des cartes, elles ont cherché de

J.G. Collomb

Le CARPE a soutenu la participation de la société civile aux activités de gestion et de surveillance de la forêt, en favorisant l'accès des intervenants à des informations fiables et à jour sur l'état des ressources naturelles dans le Bassin du Congo.

l'aide pour dresser leurs propres cartes. La cartographie leur a fourni à la fois un outil important et les informations nécessaires pour jouer un rôle actif dans les prises de décisions concernant leurs terres, décisions qui, dans le passé, étaient laissées à la discrétion du gouvernement."

Condition 5: Perception, connaissance et capacité suffisantes pour conserver la biodiversité

La motivation ressort de la prise de conscience et de l'acquisition de connaissances, mais elle ne suffit pas pour protéger la biodiversité. Pour transformer des idées en actions, on doit posséder aussi les talents et la capacité nécessaires. Depuis ses débuts en 1988, le BSP a concentré ses efforts au renforcement de la capacité des membres des communautés locales, des directeurs de programmes et de projets de conservation et des responsables de l'elaboration des politiques. Dans la mesure où le renforcement des capacités doit aussi survenir aux niveaux institutionnels, une grande partie du travail du BSP a été le renforcement institutionnel des ONG, des organisations basées dans les communautés et des agences gouvernementales.

De nos jours, les gestionnaires de parcs doivent non seulement savoir comment gérer les ressources naturelles dans une aire protégée, mais aussi comment superviser le personnel, appliquer les lois, créer des projets incorporant les plans de développement et travailler efficacement et harmonieusement avec les communautés avoisinantes. **La Stratégie de conservation des aires protégées** (PARCS), soutenue par le BSP, a aidé au renforcement des capacités du personnel des parcs africains à répondre à ces besoins plus larges et plus complexes. Le projet PARCS a collaboré avec les employés des parcs nationaux pour identifier les capacités ayant besoin d'être développées; ils ont ensuite travaillé avec le personnel chargé de la formation à la création des curricula et des programmes de formation pour répondre à ces besoins. Quand Judy Oglethorpe, directrice exécutive du BSP et directrice du **Programme pour l'Afrique et Madagascar, BSP,** a évalué le projet, elle a déclaré: "Les parcs se sont avérés être des catalyseurs efficaces pour effectuer les changements permettant d'équiper les gestionnaires des parcs des moyens nécessaires pour répondre aux besoins des intervenants locaux."

Le manuel intitulé "Quel est votre rôle?" publié par PARCS aide les directeurs des aires protégées en Afrique Centrale et de l'Ouest à mettre en place des programmes de formation sur le terrain. Publié en anglais et en français, ce manuel s'inspire de l'expérience et des leçons apprises par des directeurs des aires protégées dans 16 pays africains.

Le renforcement des capacités est important au niveau individuel, mais les individus vont et viennent. Ce sont les institutions elles-mêmes qui doivent développer et maintenir la capacité de gérer avec succès des programmes et des projets de conservation. Grâce à son **Programme pour l'Amérique latine et les Caraïbes**, le BSP appuie The Nature Conservancy (TNC) dans sa collaboration avec une des plus grandes ONG de conservation au Mexique, Pronatura. Cette dernière possède sept bureaux régionaux, de taille, de portée et de capacités variées, répartis à l'intérieur du pays. TNC a aidé Pronatura à mener un exercice d'auto-évaluation qui a permis au personnel d'identifier plusieurs éléments ayant besoin d'être renforcés au sein de l'organisation. Le soutien est maintenant centré sur deux domaines hautement prioritaires: les systèmes de suivi financiers et les stratégies de mobilisation des ressources. Locker affirme: "Bien que le renforcement des capacités puisse être réalisé de plusieurs manières, dans chaque cas, le but est de contribuer à l'objectif ultime qui est d'aider les gens du pays à gérer leurs propres ressources."

Que faut-il pour que la conservation réussisse ?

La conservation est un processus complexe qui englobe non seulement de nombreux sujets, mais aussi de nombreux intervenants et beaucoup de pression, à de nombreux niveaux. Nous estimons donc que les cinq conditions énoncées ci-dessus sont nécessaires pour réaliser la conservation et qu'aucune ne sera suffisante à elle seule. Ces conditions sont les cinq parties d'un tout et c'est le tout qui est nécessaire pour que les objectifs de conservation réussissent. Oglethorpe affirme: "Les conditions n'ont aucune valeur quand elles sont séparées. Une approche linéaire de la conservation ne peut pas réussir et une condition à elle seule ne peut suffire à créer une intervention vraiment réussie." Oglethorpe estime que les projets auxquels il manque une de ces conditions sont ceux qui, en fin de compte, remporteront un succès limité. Posséder toutes les conditions ne suffit pas à garantir le succès d'un projet dans tous les cas, mais cela peut augmenter considérablement les chances qu'une initiative de conservation obtienne l'impact désiré au départ. ■

Exemple de cas

Des conditions conjointes en Ukraine

Que se passe-t-il lorsque les éléments d'un écosystème tempéré et subméditerranéen rencontrent les éléments d'un écosystème arctique et subarctique? On obtient une gamme unique d'écosystèmes: terres marécageuses, steppes herbeuses et de riches foyers de flore endémique en Ukraine.

Ces écosystèmes sont soumis à une pression croissante depuis que l'Ukraine est indépendante de l'ex-Union Soviétique. Cette indépendance a apporté et continue d'apporter des changements politiques, économiques et sociaux profonds. Bien qu'ils soient parfois difficiles à intégrer, ces changements constituent un créneau d'opportunités pour améliorer les stratégies de protection existantes, réorienter l'appui financier en faveur des projets de conservation et changer l'approche actuelle pour la conservation.

B. Leighty

La diversité biologique du littoral de la Mer Noire en Ukraine est très riche. Les scientifiques de l'Atelier Gurzuf ont cartographié la faune et la flore de la Péninsule de Crimée et ont sélectionné plusieurs régions côtières comme sites prioritaires pour des actions de conservation.

A sa façon, le BSP a contribué à profiter de ce créneau par l'intermédiaire de son projet, **Promouvoir la biodiversité en Ukraine**, qui a été lancé en 1995. Les deux éléments principaux de ce projet étaient (1) l'établissement d'un programme de petites subventions au niveau national et (2) la facilitation d'une évaluation des besoins régionaux de conservation de la péninsule de Crimée.

Evaluation des besoins de conservation en Crimée

Pour s'occuper de la composante Crimée du projet, les ONG, la communauté scientifique et les services gouvernementaux ont collaboré pour présenter les grandes lignes des besoins en matière de conservation, **établir de clairs objectifs de conservation**, et déterminer les priorités de la région. Ils se sont rencontrés en 1997 pour participer à un atelier connu sous le nom d'Atelier Gurzuf qui a établi les priorités thématiques et géographiques de conservation de la biodiversité dans la péninsule. Cet exercice de priorisation a été une réussite dans la mesure où il a produit les résultats attendus et qu'il a permis aux participants de parler de ce qui était pour eux une nouvelle expérience. La priorisation telle qu'elle est pratiquée par le BSP contraste nettement avec les pratiques de conservation couramment observées en Ukraine.

Condition nº 1: Clarté des buts et des objectifs en matière de conservation.

L'idée de prendre des décisions en consensus par le biais d'un débat ouvert était étrangère. "Les gens n'ont pas l'habitude d'exprimer leurs pensées en public et ils doutent de l'efficacité d'un tel procédé," affirme Tatiana Zaharchenko, précédemment chargée du **Programme pour l'Europe de l'Est, BSP**: "Pendant bien des années, c'est l'état qui a dominé." Le processus électoral, relativement récent – et encore à l'état embryonnaire avec toutes les difficultés que cela implique – est la seule expérience que de nombreux ukrainiens ont de la démocratie. Cette expérience les a rendus méfiants à l'égard d'une démocratie garantie par l'état. L'expérience de BSP a été la preuve pour bien des participants qu'**un processus social équitable et efficace** peut conduire à des décisions solides et durables en matière de conservation.

Condition nº 2: Alliances et processus sociaux efficaces et équitables en matière de conservation.

Bien qu'il existe une communauté scientifique crédible et bien établie en Ukraine, les fonds pour soutenir la recherche sont limités et le partage de l'information n'est donc pas une pratique

courante. Certains considéraient avec méfiance l'idée que chacun pouvait partager ses propres résultats en public. Il a fallu du temps pour prouver son honnêteté et établir des relations de confiance qui ont permis de construire une collaboration efficace. Les membres de l'équipe du BSP ont démontré qu'ils étaient dignes de confiance en gardant leurs promesses, en faisant exactement ce qu'ils avaient dit et tout leur possible pour prouver leur sincérité. Comme Bruce Leighty, directeur du **Programme pour l'Europe de l'Est, BSP,** l'a expliqué: "Venir en Crimée en plein hiver, quand aucun autre touriste ne s'aventure ici, nous a beaucoup aidé à gagner leur confiance."

Leighty relate que lorsque Zaharchenko et lui-même sont arrivés à l'atelier avec les cartes et les publications qu'ils avaient promises, le ton et la nature des interactions ont changé. A la fin du projet, les scientifiques ont apporté leurs cartes dressées à la main et d'autres informations qu'ils avaient gardées secrètes. La réussite de cet exercice a été due, en partie, au fait que les planificateurs ont reconnus **les motivations appropriées des projets de conservation** en Crimée. Leighty a constaté: "La plupart des habitants de la Crimée veulent des aires protégées pour se distraire et pour en apprécier la beauté. Mais l'exercise de priorisation a suscité des discussions intellectuelles et un sentiment nouveau de 'prise en charge' s'est peu à peu fait sentir et pourrait être canalisé vers des actions de conservation."

Condition n° 3: Motivations appropriées pour évaluer et conserver la biodiversité.

Le programme national de petites subventions

L'autre composante principale du projet du BSP en Ukraine, **le Programme de subventions pour les initiatives de conservation**, a été créé pour accroître les ressources à la disposition des ONG et des scientifiques pour les aider à déterminer simultanément l'état actuel de la biodiversité en Ukraine et ce qui doit être accompli a l'avenir. Les subventions portent sur plusieurs thèmes qui regroupent: la gestion des ressources – au sein ou en dehors des aires protégées, les influences sociales et culturelles sur la conservation, et les motivations locales en faveur de la conservation. Parmi les résultats accomplis par les bénéficiaires des subventions, on peut noter: l'agrandissement d'une aire protégée dans la région de Ternopolskii, la réintroduction d'une espèce de poisson ayant disparu de la région la création d'un parc aménagé et le soutien pour la publication de deux périodiques – un bulletin d'information et un journal scientifique – sur la biodiversité en Ukraine.

Comme l'exercice de priorisation, le programme de petites subventions a introduit des approches et des processus nouveaux et valables.

- L'appel initial à des propositions, ainsi que les critères de sélection, ont été diffusés à grande échelle à travers les nombreux médias pour assurer l'accès et la participation libres.
- Un comité consultatif a été formé au niveau local afin d'examiner les propositions admissibles et de formuler les recommandations correspondant aux critères d'acceptation ou de rejet au niveau du BSP. Les membres du comité consultatif étaient tous des experts en biodiversité ukrainienne et avaient été choisis de façon à représenter différents secteurs de la société.
- Les candidats dont le dossier de demande de

K. Saterson

Les résultats d'une session de cartographie partagés par tous les participants a constitué la base des recommandations géographiques qui ont suivi.

subvention a été rejeté ont tous reçu une lettre résumant les commentaires suscités par leurs propositions et la raison du rejet; ceci pour assurer la transparence et pour renforcer la capacité à préparer des dossiers de demande de subvention dans l'avenir.

- Un mémorandum détaillé décrivant le processus de sélection et le résultat final a été distribué aux candidats, aux entités gouvernementales concernées, à toutes les ONG et aux organisations internationales basées en Ukraine, et a éte publié dans un bulletin d'information national sur la conservation.
- Les bénéficiaires ont communiqué de manière continue avec les membres du comité consultatif pendant les phases de mise en œuvre et de revue du programme.

Bien que tout programme typique de petites subventions couvre tous ces points, un tel niveau de transparence représente une expérience nouvelle et remarquable pour la société ukrainienne en pleine mutation.

B. Leighty

Le Papilio Machaon, dans le Livre Rouge des espèces ukrainiennes, se trouve à l'intérieur de toute la Crimée. Ce n'est qu'un exemple de la richesse en biodiversité de cette partie du monde.

La possibilité d'un impact durable

Quelle va être la durée de l'impact produit par l'introduction des ces processus et approches en Ukraine? Leighty et Zaharchenko estiment que les éléments contenus dans les deux projets vont fournir des directives futures pour les praticiens de la conservation. De nombreux Ukrainiens familiarisés avec **le Programme de subventions pour les initiatives de conservation** ont suggéré que l'approche du BSP devrait être utilisée comme modèle d'aide dans le futur. Et parce que les changements politiques survenant en Ukraine vont affecter **les politiques en matière de conservation**, Leighty et Zaharchenko espèrent que leurs travaux serviront d'exemple de processus social efficace que le gouvernement pourra suivre.

Condition nº 4: Politiques locales, nationales et internationales en faveur de la conservation.

Il est fort probable que ceci arrive, dans la mesure où les deux projets comprennent des activités qui ont donné de bons résultats quant au **renforcement de la sensibilisation publique, des connaissances et des capacités**, le tout au niveau local. Bien que la capacité scientifique en matière de conservation ait déjà été présente en Ukraine, les institutions qui pouvaient transformer de nouvelles capacités et de nouvelles informations en action n'existaient pas. L'exercice de priorisation a entraîné le regroupment de 14 ONG en une nouvelle association dont les efforts se concentreront sur la promotion de la conservation de la biodiversité en Crimée. Connue sous le nom d'Association pour la promotion de la diversité biologique et des habitats en Crimée (Association for Promoting Biological and Habitat Diversity in Crimea), cette association se consacre à mettre en pratique les résultats de l'Atelier Gurzuf.

Condition nº 5: Perception, connaissance et capacité suffisantes pour conserver la biodiversité.

En résumé, le fait de se concentrer sur les cinq conditions a créé un cadre permettant la réussite des projets de conservation en Ukraine. Leighty conclut: "Il faut considérer beaucoup d'aspects simultanément si l'on veut vraiment obtenir un impact significatif, positif et durable." ■

Personnel du BSP et du BCN qui ont contribué à cette publication

Janis Alcorn, Director, Asia and Pacific Program

Bernd Cordes,* Senior Program Officer, Biodiversity Conservation Network

Rebecca Ham, Senior Program Officer, Africa and Madagascar Program

Stephen Kelleher,* Senior Program Officer, Asia and Pacific Program

Bruce Leighty, 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

Cheryl Margoluis,* Research Associate, Analysis and Adaptive Management Program/Biodiversity Conservation Network

Richard Margoluis, Director, Analysis and Adaptive Management Program/Latin America and Caribbean Program

Judy Oglethorpe, BSP Executive Director/Director, Africa and Madagascar Program

John Parks,* Senior Program Officer, Biodiversity Conservation Network

Vance Russell,* Program Officer, Analysis and Adaptive Management Program/Latin America and Caribbean Program

Kath Shurcliff, KEMALA Team Leader, 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.

BSP remercie Anthony Willet, précedemment analyste en chef de conservation, pour avoir rédigé l'Agenda analytique du BSP, à partir duquel les cinq conditions de réussite ont pu être formulées.

Le Biodiversity Support Program

Le Biodiversity Support Pogram (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.

Notre engagement envers l'apprentissage

Le Programme de l'analyse et de la gestion adaptive (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 et notre liste d'abonnés en ligne

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. Jusqu'en juin 2001, vous pourrez recevoir électroniquement des mises à jour via notre site Web. Pour faire partie de notre liste d'abonnés, cliquez sur **stay informed** et envoyez-nous votre adresse électronique. Nous vous tiendrons au courant des principaux développements du projet, du calendrier des événements et de nos publications les plus recentes.

Imprimé sur papier recyclé

Pour commander les publications BSP

Un grand nombre de nos publications sont disponibles par l'intermédiaire du site **www.BSPonline.org**. Lorsque vous êtes sur notre page, cliquez sur **publications**. Vous pouvez consulter nos publications en ligne ou commander des exemplaires qui vous seront envoyés. Vous pouvez aussi, jusqu'en juin 2001, nous contacter par courrier, par téléphone ou par fax pour commander des exemplaires.

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: Richard Margoluis, Cheryl Margoluis
Directrice de la rédaction: Sheila Donoghue
Conception: Ellipse Design
Imprimerie: Balmar Solutions in Print
Traductrice en français: Catherine Duval, Marguerite Layton
Préparation de l'édition en français: Rose-Marie Gay
Directrice de la communication: Sheila Donoghue
Directeur du Programme de l'analyse et de la gestion adaptive: Richard Margoluis
Directrice exécutive: Judy Oglethorpe
Veuillez citer cette publication de la manière suivante: Margoluis, R., and C. Margoluis. 2000. *Que faut-il pour que la conservation réussisse? Les conditions du succès en matière de conservation.* Série Leçons du terrain. Traduction de Catherine Duval et Marguerite Layton. 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.
© 2000 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.

Ressources recommandées

Biodiversity Conservation Network. 1999. *Final stories from the field.* Washington, D.C.: Biodiversity Support Program.

Biodiversity Support Program. 1999. *Priority-setting in conservation: A new approach for Crimea* (in English and Russian, with summaries in Ukrainian and Crimean Tatar). Washington, D.C.: Biodiversity Support Program.

Biodiversity Support Program, Conservation International, The Nature Conservancy, Wildlife Conservation Society, World Resources Institute, and World Wildlife Fund. 1995. *A regional analysis of geographic priorities for biodiversity conservation in Latin America and the Caribbean.* Washington, D.C.: Biodiversity Support Program.

Byers, B. 1996. *Understanding and influencing behaviors in conservation and natural resources management.* Washington, D.C.: Biodiversity Support Program.

Byers, B. 2000. *Understanding and influencing behaviors: A guide.* Washington, D.C.: Biodiversity Support Program.

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

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

Olson, D., E. Dinerstein, P. Canevari, I. Davidson, G. Castro, V. Morisset, R. Abell, and E. Toledo. 1998. *Freshwater biodiversity of Latin America and the Caribbean: A conservation assessment.* Washington, D.C.: Biodiversity Support Program.

Pitkin, B. 1995. *Protected areas conservation strategy (PARCS): Training needs and opportunities among protected area managers.* Washington, D.C.: Biodiversity Support Program.

Salafsky, N., and R. Margoluis. 1999. *Greater than the sum of their parts: Designing conservation and development programs to maximize results and learning.* Washington, D.C.: Biodiversity Support Program.

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.

Stone, R., 1997. *What's your role?: Training for organisational impact. A guide for training officers in protected area management.* African Biodiversity Series, No. 5. Washington, D.C.: Biodiversity Support Program.

Sullivan Sealey, K., and G. Bustamante. 1999. *Setting geographic priorities for marine conservation in Latin America and the Caribbean.* Arlington, Virginia: The Nature Conservancy.