

**Société Civile
& Gouvernance**



Institut Caraïbe des Ressources Naturelles
Rapport technique

N° 399



Le Consorcio Ambiental Dominicano (CAD)

Une décennie de collaboration et de création de partenariats stratégiques pour la promotion de la conservation et la gestion des ressources naturelles en République dominicaine



Le Consorcio Ambiental Dominicano (CAD)

Une décennie de collaboration et de création de partenariats stratégiques pour la promotion de la conservation et la gestion des ressources naturelles en République dominicaine



Caribbean Natural Resources Institute (CANARI)

Rapport technique N° 399

Septembre 2011

Remerciements :

Le présent document a été préparé par l'Institut Caraïbe des Ressources Naturelles (CANARI) dans le cadre du projet « *Going from strength to strength: Building capacity for equitable, effective and sustained participation in biodiversity conservation in Caribbean islands* » financé par la Fondation John D. et Catherine T. MacArthur et du projet « *Building civil society capacity for conservation in the Caribbean UK Overseas Territories* » financé par l'Initiative Darwin du *Department for International Development* (DFID) du Royaume-Uni.

Ce rapport a été élaboré et rédigé en espagnol par Leida Buglass et traduit en français par Lisa Renard.

Nous sommes extrêmement reconnaissants aux membres du *Consorcio Ambiental Dominicano* (CAD), en particulier Sesar Rodriguez, son directeur, pour leur contribution précieuse, leur franchise et leur soutien dans la description et l'analyse de l'évolution du CAD et des défis auxquels il a été confronté.

Nous voulons également remercier en particulier les membres des organisations associées au CAD, ou qui le soutiennent, pour avoir partagé avec nous leurs opinions et suggestions.

MACARTHUR
The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation



Citation : Buglass, L. 2011. Une décennie de collaboration et de création de partenariats stratégiques pour la promotion de la conservation et la gestion des ressources naturelles en République dominicaine. Rapport Technique No. 399. CANARI. Laventille, Trinidad.

ISBN 1-890792-20-9

Table des matières

| | |
|--|-----------|
| Sigles et abréviations | 4 |
| 1. Introduction – Pourquoi cette étude de cas et pourquoi le Consorcio Ambiental Dominicano ? | 5 |
| 2. Méthodologie | 6 |
| 3. Qu’est-ce que le CAD et d’où vient-il ? | 7 |
| 4. Comment fonctionne le CAD | 9 |
| 4.1 La mission, la vision et les valeurs du CAD | 9 |
| 4.2. La structure de gouvernance du CAD | 11 |
| 4.3. Critères d’adhésion et composition des membres | 11 |
| 4.4. Domaines d’intervention stratégique | 12 |
| 4.5. La méthodologie et l’approche du CAD | 13 |
| 4.6. Coordination du Forum national sur les aires protégées | 13 |
| 4.7. Durabilité financière | 14 |
| 5. Ce qui a bien fonctionné – réflexions des membres et partenaires du CAD | 15 |
| 6. Ce qui pourrait mieux fonctionner - réflexions et recommandations | 19 |
| 7. Le CAD a-t-il fait une différence? - Une évaluation des résultats de ses travaux | 21 |
| 8. En conclusion | 25 |
| 9. Références | 27 |
| ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE [traduit de l’espagnol] | 28 |
| ANNEXE 2 : Liste des individus et des organisations qui ont reçu et qui ont retourné le questionnaire | 29 |

Sigles et abréviations

| | |
|----------|---|
| ARLG | <i>Action Research and Learning Group</i> (Groupe d'apprentissage et de recherche-action) |
| CAD | <i>Consortio Ambiental Dominicano</i> |
| CANARI | <i>Caribbean Natural Resources Institute</i> (Institut Caraïbe des Ressources Naturelles) |
| CASTA | Centro de Agricultura Sostenible con Tecnología Apropriada (Centre pour l'Agriculture Durable et la Technologie Appropriée) |
| CEBSE | <i>Centro para la Conservación y el Ecodesarrollo de la Bahía de Samaná y su Entorno Inc.</i> (Centre pour la conservation et l'écodéveloppement de la Baie de Samana et son environnement) |
| DDC | Direction du développement et de la coopération (de la Suisse) |
| DED | <i>Deutscher Entwicklungsdienst</i> (Service Allemand de Développement) |
| DFID | <i>Department for International Development</i> (Département du Développement International du Royaume-Uni) |
| DIRENA | <i>Departamento de Inventarios de Recursos Naturales</i> (Département d'inventaires des ressources naturelles) |
| FEM | Fonds pour l'environnement mondial |
| GTZ | <i>Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit</i> (Agence de coopération technique allemande pour le développement) |
| HELVETAS | Association suisse pour la coopération internationale |
| IDEAC | <i>Instituto de Desarrollo de la Economía Asociativa</i> (Institut d'économie du développement) |
| NFPA | <i>National Forum on Protected Areas</i> (Forum national sur les aires protégées) |
| ONG | Organisation non gouvernementale |
| OSC | Organisation de la société civile |
| PE | Programme de l'environnement |
| PNUD | Programme des Nations Unies pour le Développement |
| PNUE | Programme des Nations Unies pour l'Environnement |
| SEA | <i>Secretaría de Estado de Agricultura</i> (Ministère de l'Agriculture) |
| SNAP | Système national des aires protégées |
| UNESCO | Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Nature |

1. Introduction – Pourquoi cette étude de cas et pourquoi le Consorcio Ambiental Dominicano ?

L'importance de la collaboration et des alliances stratégiques pour renforcer le rôle de la société civile dans la gestion des ressources naturelles et la conservation de la biodiversité

Les défis économiques et environnementaux auxquels est confrontée la région des Caraïbes semblent plus redoutables que jamais. Dans un tel contexte, les organisations de la société civile (OSC) sont particulièrement intéressées à collaborer et à créer des alliances stratégiques afin d'essayer de renforcer la voix et la capacité de la société civile et afin d'utiliser de manière plus efficace leurs ressources financières et humaines limitées. La création de réseaux a été un axe important des discussions au sein des Groupes d'apprentissage et de recherche-action (ARLG) des projets pour lesquels cette étude de cas se réalise¹. Cependant, les expériences des participants des ARLG dans les réseaux nationaux et régionaux ont été mitigées. Alors que certains sont actifs depuis longtemps, de nombreux autres ont connu de longues périodes d'inactivité ou bien ont complètement suspendu leurs activités. Les principaux enjeux proviennent des difficultés à établir une structure de gouvernance et de leadership équitable et trouver des processus efficaces de dialogue et d'échange entre les membres ayant des cultures organisationnelles différentes, ainsi que des difficultés à établir un consensus sur une vision commune et une approche des enjeux spécifiques. Un défi supplémentaire provient de la perception des membres que le financement du réseau réduira les fonds disponibles pour leurs organisations respectives.

En conséquence, les membres des ARLG ont été particulièrement intéressés à examiner les structures des réseaux qui fonctionnent de manière efficace au niveau national ou au niveau régional et à interagir avec ces derniers. Dans le cadre du projet « *Going from Strength to Strength* » les membres des ARLG ont eu l'occasion de participer à des tables rondes à la fois avec le CAD et le réseau haïtien d'OSC récemment créé, *Rezo Ekolo* (voir CANARI 2009). Ils ont également exprimé un intérêt particulier pour mener une étude du CAD, car ils estimaient que son histoire, sa structure de gouvernance et



Une rencontre entre les membres du CAD et le personnel et parties prenantes de la Réserve scientifique Ebano Verde gérée par un membre du CAD, Progressio

ses procédures d'opération pourraient offrir des leçons importantes susceptibles d'être adoptées ou adaptées à leurs propres contextes.

Les organisations membres de l'ARLG du projet *Building civil society capacity for conservation in the Caribbean UKOTs* ont participé à un voyage d'étude à Bonaire où elles furent présentées à la *Dutch Caribbean Nature Alliance*, un réseau régional d'OSC des Antilles néerlandaises (voir CANARI 2011e), qui sera également décrit dans une étude de cas (Cooper 2011). Par ailleurs, elles ont interagi avec le leader du *Caribbean Network of Fisherfolk Organisations* (Réseau des Organisations de pêcheurs des Caraïbes) (CANARI 2011b), lequel leur a fait une présentation de son réseau.

Le caractère unique du Consorcio Ambiental Dominicano

Dans ce contexte, le CAD se distingue, non seulement parce qu'il a été actif sans interruption pendant plus de dix ans, mais aussi parce c'est un réseau dans lequel interagissent à la fois les organisations de la société civile et leurs principaux partenaires du gouvernement, tout en permettant les alliances stratégiques avec le secteur privé. Du fait d'avoir systématiquement documenté et diffusé ses réalisations et procédures, le CAD a non seulement facilité la rédaction de cette étude de cas mais il offre ici encore un modèle utile dans une région où les réalisations et les précieuses leçons sont souvent ignorées faute de capitalisation durable ou d'accès aux diverses expériences.

¹ Pour plus d'informations sur les projets en question et les Groupes d'apprentissage par l'action voir : <http://www.canari.org/civil.asp>

2. Méthodologie



Des membres du CAD travaillent sur leur stratégie de communication lors d'une région d'ARLG

Cette étude de cas a été élaborée sur la base d'un mélange de recherche primaire et une revue de littérature, notamment grâce à :

- l'examen et l'analyse d'un CD du CAD intitulé *Sistematización de Experiencias del Consorcio Ambiental* qui contient des documents et d'autres matériaux relatifs à la création du CAD et son développement par la suite ;
- l'examen de questionnaires remplis par les organisations membres du CAD et par certains de ses partenaires et bénéficiaires (voir l'annexe 1 pour le questionnaire et l'annexe 2 pour la liste complète de ceux qui ont remis le questionnaire et / ou les personnes interviewées) ;
- des entretiens téléphoniques et Skype pour clarifier certains points du questionnaire ;
- des discussions informelles avec les membres du CAD lors de la réunion ARLG tenue en République dominicaine sous le projet *Going from Strength to Strength* ;



Des membres du CAD travaillant en groupe lors de la première réunion d'ARLG tenue par CANARI

- l'examen et l'analyse des présentations par le représentant du CAD lors des réunions des ARLG.

3. Qu'est-ce que le CAD et d'où vient-il ?

Le CAD a été légalement constitué en tant qu'organisation à but non lucratif en février 1999². Cependant, ses origines remontent à un programme qui a été mis en œuvre par la Direction du développement et la coopération (DDC) de la Suisse dans les années 1990 afin de soutenir les initiatives environnementales à travers le monde. En 1991, la DDC a financé la création du Programme de l'environnement (PE) qui a été conçu afin de rechercher des solutions aux problèmes liés aux ressources naturelles et à la biodiversité en République dominicaine. Le PE visait la promotion des stratégies de conservation et d'utilisation durable des ressources naturelles, tout en tenant compte des réalités économiques, des droits et des modes de vies des populations locales.

Le PE a été soutenu par un accord de coopération entre les entités suivantes, qui ont été appelées « les Organisations participantes » :

Secteur de la coopération internationale

- Association suisse pour la coopération internationale (Helvetas) ; et
- Service Allemand de Développement (DED³).

Agences gouvernementales

- Département d'Inventaires des ressources naturelles (*Dirección de Inventario de Recursos Naturales* [DIRENA] du Ministère de l'Agriculture (*Secretaría de Estado de Agricultura* [SEA]) ;
- Département de la Faune (*Dirección de Vida Silvestre* du SEA) ; et
- Dr Rafael Ma. Moscoso, Jardin botanique national.

Organisations non gouvernementales

- *Fundación para el Mejoramiento Humano* (souvent connue sous le nom de *Fundación Progreso*) ;
- *Fundación Loma Quita Espuela* ;

- *Grupo Jaragua Inc.* ;
- *Centro para la Conservación y Ecodesarrollo de la Bahía de Samaná y su Entorno Inc.* (CEBSE) ; et
- *Centro de Agricultura Sostenible con Tecnología Apropriada.*

Helvetas a soutenu le PE au travers de ressources financières et d'expertise technique grâce au financement de la DDC. Le DED a apporté un soutien technique sous forme d'experts, qui ont travaillé au sein des agences du gouvernement ou dans des organisations non gouvernementales afin d'aider à exécuter des projets environnementaux et produire des résultats spécifiques, qui contribuent à améliorer la capacité à la fois des membres du PE et du PE dans son ensemble.

Ayant travaillé de manière constante et conjointe sous l'égide du PE, les organismes gouvernementaux et les organisations de la société civile ont pris l'habitude de collaborer sur les questions environnementales et sont arrivés ainsi à un certain niveau de confiance et de respect mutuel. De plus, grâce au travail conjoint de mise en œuvre de projets, les organisations participantes ont pu identifier et documenter les meilleurs succès de la coopération inter institutionnelle en ce qui concerne la maximisation des impacts et l'utilisation efficace des capacités et des ressources financières mises en commun.

Vers la fin de la phase finale du PE en 1998, un examen interne, un examen externe et une évaluation du programme ont été menés. Le but était d'utiliser cela comme une base pour l'institutionnalisation et la « dominicanisation » du programme afin d'assurer sa pérennité dans le long terme. Pendant le processus d'examen une idée a émergé, celle de la création d'un consortium de l'environnement qui pourrait se maintenir « pour améliorer les compétences en gestion de projet ; promouvoir l'unité dans le secteur de l'environnement et une collaboration interinstitutionnelle plus efficace ; et

² Sous le décret exécutif 49 - 99 et régi par les dispositions de la loi n ° 520 du 26 juin 1920 et ses amendements.

³ Incorporé maintenant dans le *Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit* (GIZ)



Une délégation d'Heveltas-Haïti rendant visite à un projet du CAD



La promotion des activités d'écotourisme dans la Réserve de biosphère Jaragua-Bahoruco-Enriquillo

Encadré n° 1 : Membres actuels du CAD

Agences gouvernementales

- Ministère de l'environnement et des ressources naturelles⁴ ;
- Dr Rafael Ma. Moscoso, Jardin Botanique National.

Organisations non gouvernementales

- *Fundación para el Mejoramiento Humano (Fundación Progressio) ;*
- *Fundación Loma Quita Espuela ;*
- *Grupo Jaragua Inc. ;*
- *CEBSE ;*
- *Centro de Agricultura Sostenible con Tecnología Apropriada ;*
- *IDEAC ; et*
- *Programa Ecomar.*

réduire la dépendance vis-à-vis des agences internationales » (CAD 2006).

La composition actuelle du CAD se distingue légèrement de celle qui existait à sa création car plusieurs agences gouvernementales ont fusionné en un nouveau ministère de l'environnement et des ressources naturelles ; les agences de coopération internationale ne sont plus des membres formels ; et deux nouvelles organisations de la société civile sont devenues membres. Les membres

fondateurs du CAD sont indiqués dans l'Encadré n° 1 ci-dessous.

Selon les statuts du CAD, les agences de coopération internationale qui désirent s'associer au CAD peuvent devenir des « partenaires de solidarité » avec une voix consultative aux réunions mais sans droit de vote. Au départ, Helvetas et le DED sont demeurés impliqués, mais aucune des deux organisations n'opère actuellement en République dominicaine.

⁴ DIRENA et le Département de la faune ont été intégrés au Ministère de l'environnement.

4. Comment fonctionne le CAD

4.1. La mission, la vision et les valeurs du CAD

La mission du CAD est de « promouvoir et mettre en œuvre des solutions environnementales à partir de l'expérience et l'expertise de ses membres et partenaires, en vue d'améliorer la qualité de l'environnement et des

modes de vie des communautés » (CAD, 2003a). Les activités du CAD peuvent donc être initiées et soutenues non seulement par ses membres mais aussi par ses partenaires stratégiques. En effet, le CAD se considère comme un « partenariat d'organisations du gouvernement, des entreprises privées et de la société

Figure n° 1 : Structure Organisationnelle du CAD

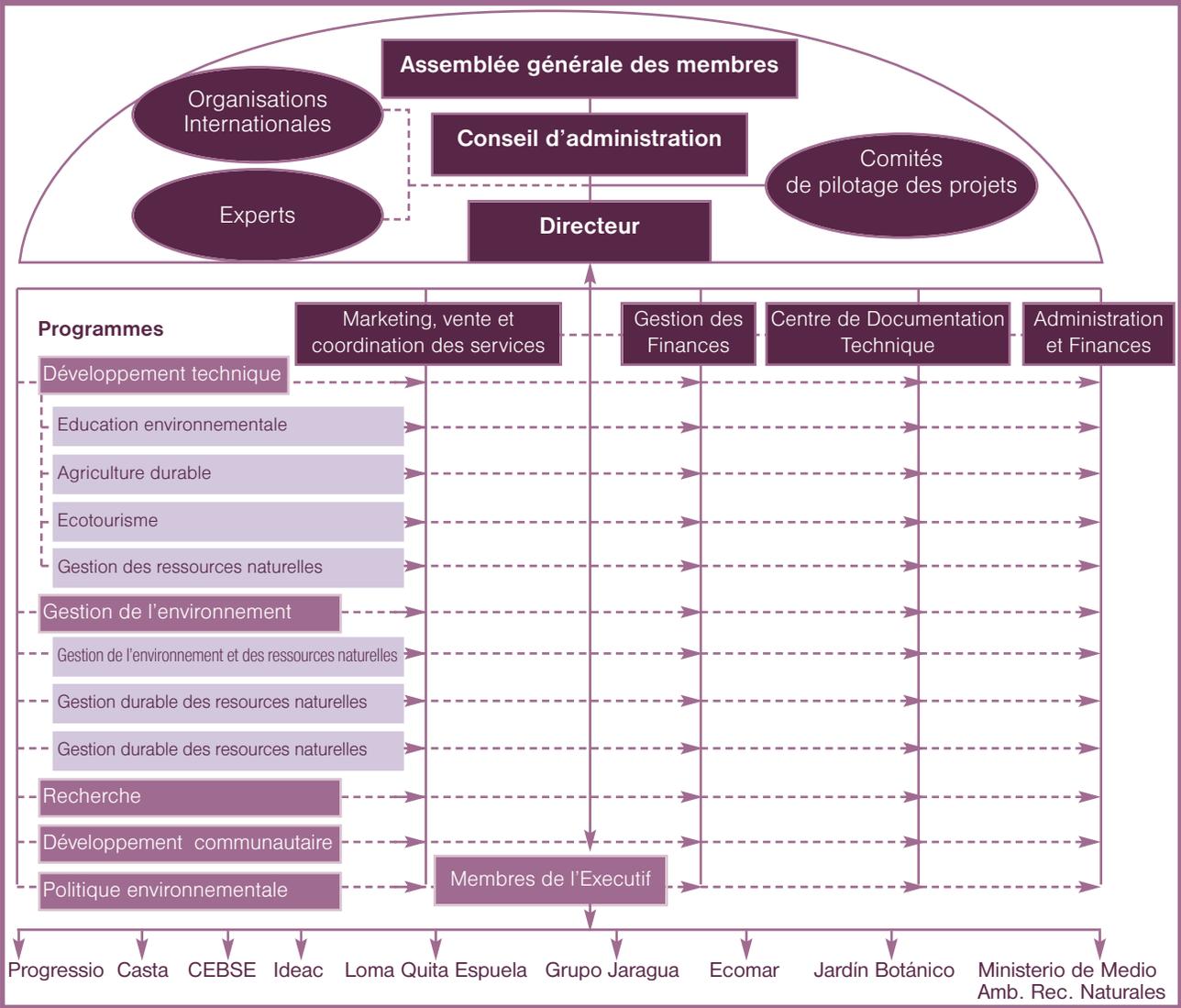


Tableau n° 1 : Les entités de gouvernance et leurs fonctions

| Entité de gouvernance | Fonction | Commentaires |
|---|---|--|
| Assemblée générale des membres (<i>Asamblea General de Socios</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • Elire le conseil d'administration (<i>Consejo Directivo</i>) • Approuver et / ou modifier les règlements administratifs et la structure organisationnelle • Définir la mission et la politique de l'organisation • Traiter les problèmes qui lui sont présentés par le conseil d'administration | Tous les membres actifs ⁵ font automatiquement partie de l'Assemblée générale. |
| Conseil d'administration (<i>Consejo Directivo</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • Superviser le directeur⁶ • Aider le directeur à trouver du financement • Promouvoir une bonne image du CAD • Approuver les rapports annuels • Autoriser la désignation des auditeurs • Commanditer des évaluations externes | Composé d'un président, vice-président, trésorier, secrétaire et trois membres ordinaires élus par les membres de l'Assemblée générale pour deux ans renouvelables. |
| Comités de pilotage des projets | <ul style="list-style-type: none"> • Project coordination • Project monitoring and evaluation | Nommés par le conseil Composés de membres et d'experts externes, selon les besoins. |
| Directeur | Responsable de : <ul style="list-style-type: none"> • la coordination interinstitutionnelle (entre les membres et avec les partenaires stratégiques) • la supervision de toutes les fonctions administratives et financières • la levée de fonds • la coordination des activités et événements de formation • l'évaluation et le suivi des projets, plans et autres activités • les relations publiques et le plaidoyer • la coordination du travail par des experts ou des consultants • toutes autres tâches assignées par le conseil ou le président. (Adapté de CAD, 2003b) | Elu par le conseil. Rend compte au conseil d'administration et plus particulièrement au président. Secrétariat / siège social du CAD situé actuellement à Santo Domingo mais les statuts permettent un emplacement ailleurs. |
| Conseillers (<i>asesorias</i>) | <ul style="list-style-type: none"> • Apporter des conseils d'expert en fonction des besoins | |

⁵ Les membres de l'exécutif sont les membres qui payent une cotisation et qui sont soumis aux devoirs et obligations définis dans les statuts du CAD et dans les résolutions de l'Assemblée générale. Ils sont les seuls membres habilités à voter sur les questions de politique. Ils sont aussi appelés parfois membres « actifs » (*socios activos*).

⁶ Dans ce document, le genre masculin est utilisé comme générique, dans le seul but de ne pas alourdir le texte. [NDT]

Tableau n° 1 (suite) : Les entités de gouvernance et leurs fonctions

| Entité de gouvernance | Fonction | Commentaires |
|---|--|--|
| Opérationnel – Administration et Assistance | <ul style="list-style-type: none"> • Marketing, ventes, et coordination des services environnementaux • Gestion du Centre de documentation technique • Administration et finances : <ul style="list-style-type: none"> - Comptabilité et budgétisation - Gestion des archives et de la correspondance - Services généraux | Personnel en 2010 (en plus du directeur) se composait de : <ul style="list-style-type: none"> • un comptable ; • un assistant administratif ; • un spécialiste de la coordination du Forum national sur les aires protégées (voir section 4.6). |
| Opérationnel - Programmes | <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités techniques (éducation à l'environnement, l'agriculture durable, l'écotourisme et la gestion des ressources naturelles) • Gestion de l'environnement (gestion durable des ressources naturelles, de la biodiversité et des aires protégées) • Recherche • Développement communautaire • Diffusion de la politique environnementale | Programmes élaborés et mis en œuvre par les membres et partenaires stratégiques du CAD. |

civile œuvrant pour la conservation de l'environnement et des ressources naturelles en République dominicaine » (Présentation PowerPoint du CAD, CANARI 2008).

Les textes du CAD stipulent qu'il :

- fonctionne en tant qu'organisme à but non lucratif ;
- crée et promeut des stratégies et des solutions dans le secteur de l'environnement en vue de soutenir ses organisations membres ;
- n'est affilié à aucun parti politique ou programme religieux ;
- travaille avec des institutions et non des individus ; et
- n'exécute pas lui-même des projets mais le fait indirectement, à travers ses membres et partenaires stratégiques.

(Résumé de CAD 2003b).

4.2. La structure de gouvernance du CAD

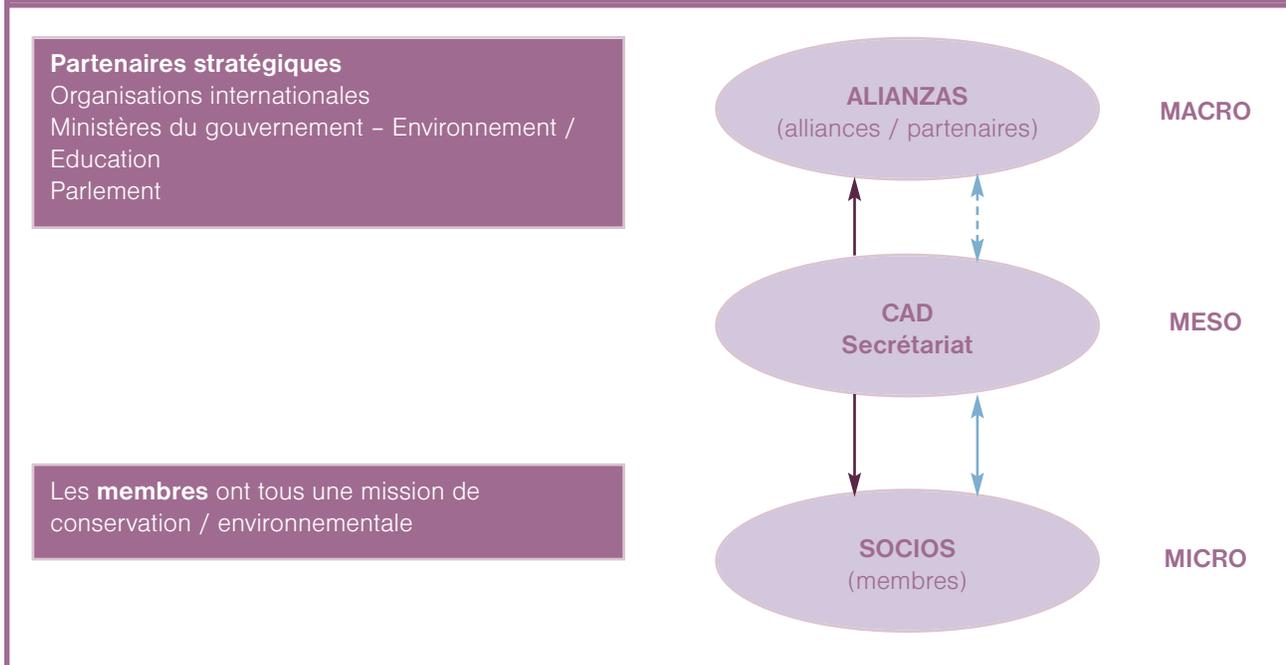
La structure de gouvernance du CAD est illustrée dans le Tableau n°1 et dans la Figure n° 1.

4.3. Critères d'adhésion et composition

Les membres du CAD peuvent être classés selon les catégories suivantes :

- les membres fondateurs (voir Section 3) ;
- les membres actifs qui ont le droit de vote (voir note de pas de page n°5). Les membres fondateurs entrent aussi dans cette catégorie ;
- les partenaires de solidarité : individus, institutions et personnes morales (sociétés), appelés aussi parfois partenaires stratégiques, qui n'ont pas le droit de vote ; et
- les membres honoraires : individus, institutions et personnes morales (sociétés), nommés par les membres du

Figure n° 2 : Fonctionnement aux niveaux macro, méso et micro (extrait de CANARI 2010)



CAD sur la base de leur réputation ou de leur contribution potentielle au CAD. Ils n'ont ni le droit de parole, ni le droit de vote.

Les critères pour devenir membre actif sont mentionnés dans les statuts du CAD. Pour devenir membre actif, il faut :

- partager la mission, la vision et les objectifs du CAD ;
- être un organisme légalement constitué ;
- avoir de la crédibilité professionnelle et administrative ;
- et
- avoir une expertise et une capacité en gestion de projets.

(CAD 2003b)

Les candidats à l'adhésion (l'exécutif) sont évalués par le conseil d'administration qui par la suite décide s'il acceptera ou non chaque candidat. Les frais d'inscription et d'adhésion sont fixés par le conseil et approuvés par l'Assemblée générale. Une fois l'adhésion approuvée, le nouveau membre actif doit payer des frais d'inscription équivalents à 2500 dollars américains au *Fondo Patrimonial* du CAD (Fonds de dotation, voir la Section 4.7). (CAD 2003b)

4.4. Domaines d'intervention stratégique

Actuellement, l'objectif principal du CAD est la gestion durable des ressources naturelles - en particulier la gestion écosystémique - à travers toute la République dominicaine et avec une attention particulière prêtée à la zone frontalière avec Haïti. Les activités du CAD visent principalement les zones protégées, les zones tampons et les communautés environnantes. Il travaille également dans les lieux et les régions où travaillent ses membres et partenaires⁷, afin de :

- promouvoir des pratiques et stratégies éprouvées de gestion durable de l'environnement ;
- mettre en œuvre sur le plan écologique des activités qui favorisent le développement durable tout en respectant les traditions socioculturelles ;
- mobiliser la participation des entreprises privées et des communautés dans la gestion environnementale ;
- promouvoir une plus étroite collaboration entre les organisations environnementales afin de réaliser des synergies pour la protection de l'environnement ;
- contribuer à une plus grande sensibilisation et à l'application d'un cadre de politique nationale pour la gestion durable des ressources naturelles ;

⁷ Jarabacoa, Constanza, Villa Altigracia, Baní, Samaná, Nagua, San Francisco de Macoris, San José de Ocoa, Oviedo, Sierra de Neyba et Sierra de Barahuco.

- contribuer au renforcement des capacités opérationnelles et de gestion ; et
- contribuer à la conservation de l'environnement et à la gestion durable des ressources naturelles et de l'environnement.

(Extrait de CANARI 2008)

Selon le CAD, ses activités ont lieu aux niveaux « micro, méso et macro » (voir la Figure n° 2 ci-dessous). Le *Currículum Institucional* du CAD (CAD 2008) stipule que « si les activités du CAD ont lieu au niveau méso, cela signifie qu'elles ont un impact à la fois au niveau micro et au niveau macro. Au niveau macro, nous sommes impliqués avec les organismes gouvernementaux et le secteur privé. Au niveau méso, nous travaillons avec d'autres organisations pertinentes. Et au niveau micro, nous atteignons la majorité de la population cible et les bénéficiaires des activités. Au niveau micro, nous opérons à travers nos membres et d'autres organismes de mise en œuvre. A partir du niveau méso, le consortium a un effet multiplicateur, travaillant à travers des structures existantes ».

Les **partenaires stratégiques** du CAD jouent un rôle important en contribuant à la réalisation des objectifs du CAD. Dans les modalités de fonctionnement du CAD, les partenaires stratégiques sont décrits comme étant des « institutions ou individus ayant une expérience et une capacité pertinentes qui peuvent renforcer positivement ou faciliter l'exécution des activités, projets et services de conseil ainsi que la réalisation des objectifs du CAD » (CAD 2003a). Ils ne sont pas membres et donc ne sont pas tenus de respecter les statuts du réseau. Ils n'ont pas droit aux prestations, et ne sont pas soumis aux responsabilités de l'adhésion. Ils peuvent être identifiés et / ou recommandés par les membres du CAD ou par d'autres partenaires stratégiques. Ils peuvent également s'adresser directement au CAD. Néanmoins, toute activité conjointe avec le CAD doit être approuvée par le conseil. Le CAD vise principalement les partenariats stratégiques suivants :

- les organisations environnementales, à la fois publiques et privées, et tant nationales et internationales ;
- les sociétés privées ayant une mission environnementale.

Un exemple est le partenariat du CAD avec *The Nature Conservancy* pour réaliser des projets de conservation de la biodiversité, notamment l'amélioration de la conservation des oiseaux et leurs habitats (en particulier les oiseaux migrateurs) ;

4.5. La méthodologie et l'approche du CAD

L'approche et la méthodologie du CAD pour mettre en œuvre ses domaines d'orientation stratégique sont décrits de la manière suivante dans son *Currículum Institucional* :

- « développer une organisation proactive qui crée des liens entre des institutions environnementales capables de se soutenir elles-mêmes dans le long terme ;
- renforcer les partenariats et créer des liens entre les organismes gouvernementaux et non-gouvernementaux et les agences de coopération internationale qui travaillent dans le domaine de l'environnement ; construire des partenariats stratégiques qui appuient la vision et la mission du CAD ;
- renforcer un système organisé pour la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation ;
- agir en tant que coordinateur de réseau entre des acteurs clés, tels que les organismes gouvernementaux, les autorités municipales, les ONG, les institutions privées et les collectivités (dans le cas de la cogestion) ; et
- adopter une approche régionale afin de bénéficier des opportunités de développer des activités sur la gestion et la conservation de l'environnement en collaboration avec Haïti et d'autres pays voisins des Caraïbes » (CAD 2008).

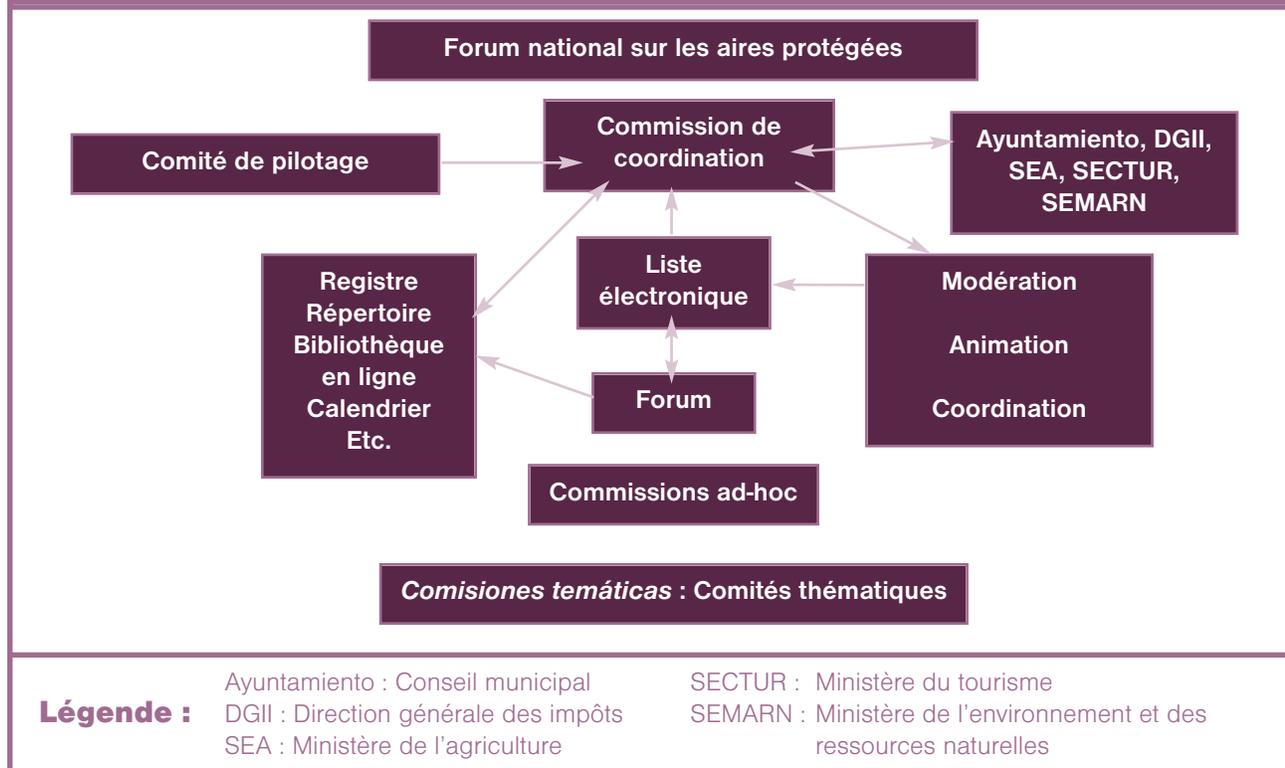
4.6. Coordination du Forum national sur les aires protégées

La coordination du Forum national sur les aires protégées (NFPA) par le CAD illustre plusieurs de ces approches et le NFPA est un autre exemple de collaboration efficace entre agences gouvernementales, organisations non gouvernementales et autres.

Le NFPA été mis en place en 2005 dans le cadre d'un processus d'élaboration d'un Système National des Aires Protégées (SNAP). Il fut alors reconnu que la législation existante sur les zones protégées (Loi 202-04 sur les aires protégées adoptée en 2004) contenait tant de graves erreurs et d'inexactitudes techniques et juridiques qu'elle empêchait la mise en place du SNAP. Le NFPA a donc été créé pour appuyer la formulation d'une politique du SNAP et créer un espace public de discussion, d'analyse et de consultation autour des questions relatives à la gestion des aires protégées.

L'objectif principal du NFPA est de promouvoir une relation plus étroite entre le gouvernement et la société

Figure n°3 : Structure du NFPA



civile dans le domaine de la gestion des aires protégées. Il a également des objectifs supplémentaires tels que :

- s'assurer qu'il existe un mécanisme participatif et transparent de planification, de suivi et d'évaluation du SNAP ;
- promouvoir un mécanisme participatif de surveillance, d'évaluation et de validation des politiques relatives aux aires protégées ;
- garder informés tous ceux qui sont intéressés et concernés par le SNAP (CAD-GTZ 2007).

Le site web du NFPA⁸ décrit le Forum comme « un espace permanent de discussion permettant aux organisations de la société civile et aux acteurs clés au niveau national de contribuer à la consolidation et la gestion du SNAP. Il offre une occasion sans précédent dans le pays, car ses utilisateurs y voient une plate-forme pour le plaidoyer, la consultation et les discussions de tables rondes sur des questions fondamentales d'intérêt public. Il se base sur des principes d'ouverture, de diversité et de transparence ». Le NFPA facilite le débat public « virtuellement, en se connectant électroniquement, et en personne, en prenant part aux réunions et aux activités dans différents endroits

du pays ». En 2007, la page web du NFPA a été consultée huit fois par jour en moyenne, soit une moyenne de 240 fois par mois ou 2880 fois par an. Et le nombre de membres est passé de 80 au départ à 277 (CAD-GTZ 2007).

Le NFPA a été créé grâce au soutien financier et technique du *Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)* allemand. L'*Instituto Tecnológico de Santo Domingo* (Institut Technologique de Santo Domingo - INTEC) fournit un soutien logistique pour les réunions en présentiel, tandis que le *Centro para el Desarrollo Agropecuario y Forestal* (Centre de développement agricole et forestier) héberge le site et fournit un soutien technique associé. Le Ministère de l'Environnement, à travers son Département des aires protégées, fournit également une assistance technique.

La figure 3 ci-dessous illustre la structure du NFPA.

4.7. Durabilité financière

Le CAD a mis en place deux fonds (*fondos*) qui renforcent directement la stabilité financière de l'organisation dans le

⁸ (<http://www.foroap.net.do/>)



Café produit par une petite société gérée par des femmes



Pépinière de cultures endémiques gérée par une communauté de la Sierra de Baharucu

long terme. Le CAD gère également deux autres fonds qui sont des mécanismes pour appuyer ses objectifs de conservation et de modes de vies durables dans le long terme :

Le fondo patrimonial

Le *fondo patrimonial* fonctionne comme un fonds de dotation ou un fonds fiduciaire. Il a été financé au départ grâce à la cotisation de 100 000 pesos dominicains (2700 dollars américains) qui est le montant des frais d'inscription au CAD que chaque membre doit payer. Dans les premières années, le CAD a également alloué l'excédent des projets et services de conseil à ce fonds. Ce capital a été utilisé pour acheter des *certificados de inversión* (cautions) afin de générer des intérêts permettant de couvrir les coûts de fonctionnement. Toutefois, ni le capital ni les intérêts n'ont été touchés depuis plusieurs années, ce qui a permis une augmentation significative du capital sur 3 ou 4 années.

Par la suite, l'argent du *fondo patrimonial* a été utilisé pour acheter les bureaux actuels du CAD. Le fonds a également augmenté considérablement en valeur et actuellement il est estimé à 200 000 dollars américains, avec la valeur en espèces du fonds actuellement autour de 130 000 dollars américains. Les coûts de fonctionnement étant désormais beaucoup plus faibles en raison de l'absence de loyer à payer, et en raison des taux d'intérêt relativement élevés en République dominicaine, les intérêts du *fondo patrimonial*, qui ont été transférés au fonds de fonctionnement (voir ci-dessous), ont pu couvrir jusqu'à 40% des coûts de fonctionnement qui ne sont pas couverts par les projets.

Le conseil agit à titre de fiduciaire pour le fonds et décide comment l'argent est investi et utilisé. Toute décision doit être approuvée par l'Assemblée générale, qui a le dernier mot sur la façon de maintenir la valeur réelle du fonds de dotation.

Fondo de operación (Fonds de fonctionnement)

L'argent du fonds de fonctionnement est utilisé pour couvrir les dépenses opérationnelles courantes. On y trouve les intérêts du *fondo patrimonial* (40%) et les sommes budgétisées des projets et des services de conseils (60%) pour couvrir les dépenses administratives et opérationnelles du Secrétariat du CAD ainsi que, dans certains cas, une partie du salaire du directeur. Si un surplus est généré d'un travail de conseil, il est conservé dans le fonds de fonctionnement. Les intérêts du *fondo patrimonial* sont également utilisés pour financer le Forum national sur les aires protégées (voir section 4.6)

Fondo social

Le *fondo social* (fonds social) est un fonds de microcrédit renouvelable qui dispose actuellement d'un capital d'environ 1 million de pesos dominicains (26 200 dollars américains). Il a été constitué dans le cadre d'un projet intitulé « Gestion durable des ressources naturelles dans la Sierra de Baharucu » mis en œuvre entre 2003 et 2006. Il s'agissait de subventions pour soutenir des initiatives qui bénéficient aux communautés locales et d'un système de microcrédit pour les micro entreprises qui se concentrent principalement sur la production agricole et alimentaire. L'héritage du projet est le *fondo social*, géré par un membre du CAD, l'IDEAC. Les prêts de ce fonds sont

9 Voir http://www.dominicanaonline.org/DiccionarioMedioAmbiente/es/documentos/pago_Proyecto_Zorral_Republica_Dominicana.pdf.

renouvelables et sont destinés à renforcer les initiatives communautaires dans la Sierra de Bahoruco. Parmi les bénéficiaires figurent des éleveurs de porcs et de petites associations ou entreprises produisant du café, du miel et du yaourt.

Fondo Zorzal (Fonds Grive)

Ce fonds, décrit comme un *fondo de hermandad* (fonds de fraternité), est une initiative conjointe avec le *Fish and Wildlife Service* (services américains de la pêche et de la faune) à travers un projet de capture de carbone « Deux mondes, un oiseau »⁹ qui a pour but la conservation de la grive de Bicknell (*Catharus bicknelli*), un oiseau chanteur rare et menacé qui se reproduit dans les zones de haute altitude de l'Est du Canada et des États-Unis et hiverne dans les forêts montagneuses de la République dominicaine, d'Haïti, de Jamaïque, de Porto Rico et de Cuba (<http://www.bsc-eoc.org/organization/newsarchive/11-19-10.html>).

L'objectif de ce fonds est de financer la recherche et le contrôle de la grive de Bicknell en République dominicaine. Le Fonds a reçu un capital de démarrage de 2500 dollars américains du *Vermont Center for Ecostudies*. Cette initiative est complétée par une campagne novatrice menée par la compagnie de glaces *Helados BON*. En novembre 2010, *Helados BON* a créé une glace spéciale de « conservation » *Choco-Érable*, directement inspirée par la grive de Bicknell. La saveur allie des éléments de la zone de reproduction de la grive (érable) et des montagnes d'hivernage (chocolat), et le chocolat est organique (<http://www.bsc-eoc.org/organization/newsarchive/11-19-10.html>). Une contribution de 20% du prix de la glace est transférée au *Fondo Zorzal*. *Helados BON* met également à disposition des « obligations choco-érable » (*bonos choco maple*), qui peuvent être achetées par les clients, chacune apportant une contribution directe de l'équivalent de 4 dollars américains au fonds.

5. Ce qui a bien fonctionné – réflexions des membres et partenaires du CAD

Au cours des entretiens et des questionnaires, un certain nombre de thèmes récurrents et d'idées fortes ont été exprimés pour décrire les principaux domaines de succès du CAD ; ils sont présentés ci-dessous pour illustrer ce qui a bien fonctionné.

L'unité dans la diversité - le développement et l'internalisation d'une identité commune et unificatrice

Dans le cadre d'une transition d'un PE financé et administré depuis l'extérieur à un réseau au niveau national, « dominicanisé », les membres ont dû développer un consensus sur :

- la nouvelle structure du réseau ;
- une mission et une vision unificatrices, compatibles avec l'orientation stratégique de chacun des membres ;
- des façons de favoriser la coopération et la transparence interinstitutionnelles ; et
- une coordination de l'échange et de la collaboration entre les membres de manière efficace, en fonction de leurs domaines respectifs d'expertise, de leurs compétences et de leurs capacités.

Ce processus - et les décisions prises – a agi comme un important mécanisme d'unification, ce qui sous-tend en grande partie la manière dont fonctionne aujourd'hui le CAD. Les membres perçoivent le CAD comme une organisation unifiée, mais aussi comme une organisation où les membres peuvent conserver leurs cultures différentes et être parfois en désaccord sur des questions spécifiques, sans perdre de vue le but fondamental commun envers lequel ils sont tous engagés.

La tolérance et la valorisation des différences - une culture de respect

Le CAD a réussi à surmonter le défi d'avoir des organisations membres ayant des priorités différentes et des domaines d'orientation stratégique basés sur des philosophies, des missions et des visions diverses. Cette

réussite a été possible grâce à la promotion d'une culture de tolérance et de respect mutuel, avec une reconnaissance de la valeur d'une diversité au sein du réseau. « Quand vous pratiquez la tolérance au sein du CAD, ce n'est pas considéré comme une concession, de la condescendance, ou de la complaisance, mais plutôt comme une forme de respect, d'acceptation et d'appréciation de la riche diversité des organisations qui le composent. » (Membre du CAD, comm.pers, 2010)

Les membres du CAD ont également pris conscience que l'acceptation de la critique constructive peut conduire à un changement positif qui profite à tous. Lors de la deuxième réunion ARLG en 2009 du projet « *Going from Strength to Strength* », un autre membre du CAD a noté que le respect de l'individualité de chacune des organisations membres a été et restera fondamental dans l'existence du CAD. « Il s'agit d'une attitude qui tient compte de nos différences, qui est disposée à accepter des manières d'être et de travailler qui diffèrent des siennes, qui accepte la pluralité ... Il ne s'agit pas de permettre quelque chose de négatif, mais plutôt de considérer des points de vue différents et légitimes, de changer d'avis dans un conflit d'intérêts légitimes ... Et comme le conflit est inhérent dans le secteur de l'environnement, la tolérance est une qualité très précieuse qui doit être encouragée au sein du CAD » (Membre du CAD, comm. pers. 2010).

Un autre facteur clé de relations efficaces est la flexibilité des membres et leur volonté de travailler ensemble en équipe. Selon les circonstances, une équipe peut agir à la fois comme équipe « opérationnelle » (coordination du travail et de la mise en œuvre des activités) et comme équipe « médiatrice » (résolution de problèmes et identification et médiation des conflits internes et externes).

Les règles simples préservent l'amitié - la transparence des actions et entre les membres

Le CAD a reconnu que l'engagement pour l'unité et le respect mutuel doivent être étayés par des politiques et des procédures claires tant pour les individus que pour les organisations membres. Par conséquent, les membres ont rédigé le *Reglamento de Funcionamiento* del CAD (règlement interne) en 2003, qui demeure en vigueur aujourd'hui.

Selon les termes utilisés par l'un de ses partenaires, ceci a permis au CAD de « gérer un espace très complexe qui accepte des acteurs ayant des opinions contradictoires sur la même question et trouver un moyen d'être le point d'équilibre et de générer le respect des opinions d'autrui » (Membre d'une organisation partenaire, comm. pers.). La structure du CAD a également conduit à « l'ouverture d'un espace de dialogue intersectoriel sur la question de la gestion de l'environnement » (Membre d'une organisation partenaire, comm. pers.).

Ne pas perdre de vue ses objectifs stratégiques - Le CAD est resté fidèle à sa mission et ses principes

Dès le début, le CAD a clairement défini non seulement ses objectifs stratégiques, mais aussi certaines approches transversales et des principes qui devraient sous-tendre tous ses programmes et projets. Il s'agit notamment de la cogestion, la participation, la sensibilité au genre et la coopération interinstitutionnelle. Le CAD a également intégré ses stratégies clés dans les règles formelles et les modalités de fonctionnement de l'organisation et il a développé des mécanismes pour surveiller régulièrement leur application. Ceci a aidé le CAD et les organisations membres individuels à rester concentrés sur les activités qui appuient la mission du CAD. Ceci a également permis au CAD d'établir et de maintenir une image publique claire et cohérente.

Reconnaissant que le tout est supérieur à la somme de ses parties - la valeur de tirer profit des synergies

La promotion active de la coopération interinstitutionnelle par le CAD a permis de rassembler des organisations ayant des compétences et des approches complémentaires pour collaborer à la réalisation d'objectifs communs. Cette mise en commun des capacités et des ressources est conçue

pour réaliser une mise en œuvre plus efficace des projets et mieux atteindre les résultats. Ou, selon une personne interrogée, [le CAD est] « un 'espace de synergie', où les résultats obtenus par le consortium sont plus importants que ce qui aurait pu être réalisé grâce aux efforts individuels de chacun des membres » (Membre du CAD, comm.pers, 2010). Promouvoir la coopération entre les différentes institutions et les différents secteurs a également contribué à améliorer la visibilité du CAD. Une philosophie semblable se reflète dans la favorisation de la collaboration interne entre les membres, où le CAD cherche aussi à exploiter les synergies mutuellement bénéfiques.

Créer des alliances stratégiques qui soutiennent la mission du CAD et encouragent des changements importants dans le secteur de l'environnement

Le CAD a établi de fortes alliances avec le secteur privé. Avant d'établir ce type de partenariat stratégique, le CAD s'efforce de s'assurer que la relation va contribuer à sa mission et résulter dans le renforcement des rôles à la fois du CAD et de l'organisation partenaire en tant que véritables « agents du changement » et défenseurs de l'environnement. Ces alliances ont abouti à des capitaux supplémentaires pour investir dans la conservation de l'environnement. Il y a également eu un avantage positif pour le CAD en termes d'accès à l'expertise entrepreneuriale dans des domaines comme la planification administrative et des procédures administratives efficaces, certains domaines correspondant aux lacunes que présente le *Menu Tecnológico* (voir ci-dessous).

Un bon exemple d'une telle alliance est le partenariat avec la société de glaces, *Helados BON* (Eco-Bon), facilité par le président du CAD, qui est également président de cette société. *Helados BON* a organisé une exposition en mars 2009 pour sensibiliser à l'importance de préserver l'environnement et les ressources naturelles et pour reconnaître la contribution de certains participants (y compris le CAD et le Ministère de l'Environnement) à la conservation de la *Loma Quita Espuela*, une montagne importante de la réserve de *Loma Quita Espuela*, une zone importante de forêt d'altitude.

Le CAD est également impliqué dans une série de partenariats à travers son adhésion à des commissions et

groupes de travail dans le secteur de l'environnement, tels que :

- Le Programme de microfinancements du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) ;
- Le Groupe d'experts pour la lutte contre la désertification et l'atténuation de la sécheresse ;
- Le réseau des organisations non-gouvernementales pour la lutte contre la désertification et l'atténuation de la sécheresse (où le CAD agit en tant que point focal suppléant) ;
- Le Comité de coordination pour le Forum de Dialogue sur les forêts ;
- La Commission nationale dominicaine de l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), Sous-Commission des Sciences de la vie ;
- Le Comité national de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature ;
- Le Groupe changement climatique ;
- La Coalition de la République dominicaine pour le Principe 10 de la Convention d'Aarhus ; et
- Le Comité zones d'importance pour la protection des oiseaux.

Développer, tester et partager des outils et des méthodes - le 'Menu Tecnológico'

Le *Menu Tecnológico*¹⁰ est un ensemble d'outils et de méthodes, basés sur les pratiques durables éprouvées dans des domaines tels que l'écotourisme, l'agriculture durable, le renforcement des capacités dans la gestion communautaire des ressources naturelles et l'éducation environnementale. Parmi ces outils et méthodes, plusieurs ont été employés dans les manuels et des directives utilisés par les membres du CAD et leurs partenaires pour leurs formations et services de conseil. Le *Menu Tecnológico* s'appuie sur l'expertise spécialiste des membres fondateurs du CAD et sur l'expérience pratique d'autres organisations, en particulier l'expertise et l'expérience du PE. Par exemple, CEBSE a partagé son expertise en matière d'écotourisme communautaire et *Progressio* son expérience en zones protégées et en gestion des ressources naturelles.

Le but du *Menu Tecnológico* est de faciliter le partage et le transfert des outils et des méthodes à d'autres. Afin de soutenir la phase initiale de ce processus, le CAD a créé un



Table ronde des membres du CAD lors de la deuxième réunion d'ARLG de CANARI

« fonds de transfert » pour couvrir les coûts de formation et pour offrir de petites subventions afin de soutenir des activités au niveau communautaire.

L'approche table ronde où chacun a une voix égale

Le CAD a institué une approche de « table ronde » dans les discussions entre les membres ou au niveau du conseil, ainsi appelée parce « les chevaliers légendaires assis à la table ronde étaient tous égaux. Il n'y avait pas de leader, contrairement à d'autres tables médiévales. Il n'y a pas de position privilégiée à une table ronde, et pour cette raison aucun individu ou organisation ne domine les autres » (Membre du CAD, comm. pers. 2010).

Le CAD a constaté que cette stratégie favorise l'écoute active et un dialogue continu et qu'elle contribue à permettre la compréhension au-delà des barrières organisationnelles et culturelles. Cette stratégie désarme l'opposition à de nouvelles approches, réduit le scepticisme et la méfiance, et surtout réduit les déséquilibres de pouvoir qui existent parfois entre les agences gouvernementales et les ONG. Les membres sont devenus moins préoccupés par des questions telles que la perte du contrôle ou d'avoir à admettre leurs erreurs dans un forum public, ce qui leur permet de se focaliser sur les objectifs communs et d'essayer de négocier les domaines de différence. La table ronde permet de maintenir la communication fluide entre les membres, même quand ils sont en désaccord.

¹⁰ Pour plus d'informations sur le *Menu Tecnológico*, voir Helvetas 2006, qui explique l'origine, la planification et la documentation des outils et des méthodes.

Être visible améliore l'image du CAD – l'importance de documenter et de diffuser les expériences du CAD

Le CAD a systématiquement documenté ses expériences et les processus à chaque étape de son développement et continue de procéder ainsi. En plus de l'apprentissage interne, il a diffusé les leçons apprises et a également essayé et testé des outils et des méthodes, par exemple, grâce à son CD sur la *Sistematización de Experiencia del Consorcio Ambiental*, et grâce à son *Menu Tecnológico*. Cette stratégie a abouti à une grande visibilité du CAD à la fois en République dominicaine et dans la région des Caraïbes.

Les partenariats du CAD avec le secteur privé - l'approche entrepreneuriale de la conservation

Le CAD a bénéficié d'avoir un homme d'affaires en tant que président. Celui-ci a joué un rôle clé dans la création de partenariats et d'alliances stratégiques et dans le développement de projets innovants en faveur des objectifs du CAD. Il est élu en sa qualité de Président de la *Fundación Loma Quita Espuela* (fondateur / membre actif du CAD), mais il est aussi le président de la société *La Loma*, qui vend des noix de macadamia produites par les agriculteurs dans la zone tampon de l'aire protégée *Loma Quita Espuela* dans le cadre d'une initiative de d'agroforesterie biologique. Il est également le président du groupe *Empresas BON*, où il a appliqué ses talents d'entrepreneur pour le développement d'initiatives innovantes telles que *l'Eco-Bon* (obligations ECO) et les glaces *choco-érables* vendues en faveur du *Fondo Zorzal* (voir la section 4.7).

6. Ce qui pourrait mieux fonctionner - réflexions et recommandations

Le CAD doit renforcer sa capacité de collecte de fonds et clarifier les rôles spécifiques de l'exécutif et des membres individuels

La viabilité financière du CAD a émergé en tant que sujet de préoccupation lors des entretiens et des sondages menés par la présente étude. Alors que la collecte stratégique et continue de fonds est clairement indispensable à la viabilité financière du CAD dans le long terme, une personne interrogée a noté que « l'une des faiblesses du CAD est le manque de participation des membres dans le processus de faire progresser le CAD vers l'autonomie » (Membre du CAD, comm. pers. 2010). L'importance accordée à la collecte de fonds a également été perçue comme faible en comparaison avec d'autres stratégies, telles que le développement d'alliances stratégiques, ce qui explique pourquoi une personne interrogée a pu se plaindre que le CAD « semble se consacrer davantage au monde extérieur qu'à ses membres » (Membre du CAD, comm. pers. 2010).

Cette situation est aggravée par le sentiment que les membres tirent moins d'avantages financiers tangibles que lorsque le financement leur parvenait directement à travers le PE. « Il semble que les membres s'attendent à ce que le CAD fonctionne comme le PE, oubliant que le CAD et ses membres ne font qu'un », a déclaré un représentant d'une organisation membre (Membre du CAD, comm. pers., 2010), tandis qu'un autre a déclaré : «...Je pense que ce n'est pas tant une question de ce que le CAD peut faire pour nous, mais plutôt ce que nous pouvons faire pour le CAD. Il ne s'agit pas d'une entité distincte, il s'agit de l'union de nous tous et nous devons utiliser cette plate-forme intelligemment » (Membre du CAD, comm. pers.).

En ce qui concerne le partage des responsabilités entre le réseau dans son ensemble et les organisations individuelles, une plus grande clarté est nécessaire afin de définir la méthode de collecte de fonds pour le réseau (par exemple, est-ce le rôle du directeur à lui seul ou également le rôle du conseil, comme indiqué dans les documents organisationnels ? ; est-il nécessaire de recruter un professionnel pour la collecte de fonds ou alors de

développer des nouvelles compétences?). Il s'agit également de définir comment les fonds seront alloués lorsqu'ils sont reçus (par exemple, quelle proportion sera retenue pour les fonctions administratives centrales par rapport aux montants versés aux membres / projets?). Par ailleurs, il serait utile de revoir la stratégie de collecte de fonds du CAD afin de s'assurer qu'elle soit suffisamment diversifiée et qu'elle ne soit pas trop dépendante d'un donateur ou d'un secteur particuliers. Il serait également utile de revoir les systèmes de gestion financière.

Le CAD doit revoir ses orientations stratégiques à la lumière des changements externes

Un membre a commenté que « le CAD a joué un rôle important dans le secteur de l'environnement en République dominicaine, car il a influencé et continue d'influencer la politique environnementale et la législation nationales ainsi que les stratégies de conservation. Cependant, il est nécessaire de réévaluer l'institution, de définir et de réorienter les activités qui ont un plus grand impact à la fois sur les domaines d'activité des membres et sur d'autres domaines d'intérêt au niveau national. Le CAD doit être repensé afin de s'assurer de sa pertinence face aux changements dynamiques survenant au sein du secteur de l'environnement » (Membre du CAD, comm. pers., 2010).

Un autre explique ceci comme le besoin d'un examen complet de l'objectif du CAD. « Nous devons nous réunir, examiner et réviser les plans et les programmes du CAD, analyser où nous sommes et où nous voulons aller, nous demander si nous voulons tous rester et analyser les demandes d'adhésion des membres potentiels. Nous avons besoin de faire cela sous la direction de quelqu'un avec la vision et l'énergie pour assurer le succès » et « assurer une plus grande participation des membres du CAD dans les décisions et les bénéfices qui sont tirés » ; « l'objectif est de s'assurer que tous les membres collaborent d'une manière équitable afin de renforcer le CAD pour qu'il puisse réellement aider à renforcer ses membres » (Membre du CAD, comm. pers., 2010).

L'élaboration d'un plan stratégique sur cinq ans pourrait à la fois répondre à ces questions et servir de résumé plus cohérent et plus accessible destiné à des publics à la fois internes et externes. Ceci permettrait également d'informer sur l'orientation stratégique du CAD, ses stratégies et ses programmes opérationnels qui actuellement doivent être inférés à partir d'un certain nombre de documents divers et parfois relativement inaccessibles.

Le CAD devrait revoir sa structure de gouvernance et de personnel

Les réponses aux questionnaires ont révélé un certain nombre de points à ce niveau, lesquels pourraient être à nouveau examinés dans le contexte d'un processus de

planification stratégique. Parmi les points spécifiques soulevés sont les deux suivants :

- la nécessité de renforcer la structure de direction « car le CAD pourrait alors apporter plus de soutien aux membres et œuvrer pour une indépendance financière durable et un financement moins restrictif, pour la planification stratégique et le développement d'alternatives pour atteindre la viabilité institutionnelle. » (Membre du CAD, comm. pers. 2010).
- la nécessité de renforcer le suivi et l'évaluation des programmes et des projets. Par exemple, le CAD « devrait avoir plus de personnel afin d'être en mesure d'assurer le suivi des différentes activités qu'il mène avec les différents membres. » (Membre du CAD, comm. pers. 2010).

7. Le CAD a-t-il fait une différence? - Une évaluation des résultats de ses travaux



Présentation au Congrès sur la promotion de l'intégration des considérations environnementales dans la nouvelle Constitution de la République dominicaine organisée par le CAD

Le CAD est reconnu aux niveaux national et international comme un réseau environnemental novateur, influent, dont d'autres peuvent apprendre

Tant au niveau national que régional, le CAD est reconnu comme un réseau novateur environnemental pluridisciplinaire. Il est perçu comme un réseau qui promeut avec succès et établit des alliances stratégiques. Il facilite également la participation et la coordination entre tous les acteurs (les agences gouvernementales, les organisations de base et communautaires, les ONG, les universités, le secteur privé, les organismes de coopération internationale et le grand public) qui ont amélioré la conservation et la gestion des ressources naturelles en République dominicaine.

Le CAD a été décrit par une personne interrogée comme « un exemple important des liens entre le gouvernement et la société civile, tant par ses actions en tant que réseau qu'à travers l'élaboration de politiques et de pratiques environnementales » (Membre d'une organisation partenaire, comm. pers. 2010). Il a également été suggéré que « le modèle du CAD devrait être répliqué aux niveaux régional et international » (Membre d'une organisation

partenaire, comm. pers. 2010). Ce sentiment a été renforcé lors d'une réunion des membres de l'ARLG du projet « *Going from Strength to Strength* » en République dominicaine. Les participants ont été particulièrement impressionnés par le fait que le CAD continue de fonctionner efficacement, même lorsque les membres ne peuvent parvenir à un consensus, ce qui constitue souvent un obstacle pour de nombreux autres réseaux.

Un consultant d'Helvetas ayant soutenu le CAD sur le plan technique a également noté que bien que la co-gestion continue de progresser en République dominicaine, l'orientation stratégique du CAD en ce qui concerne la co-gestion « a servi de bon exemple à d'autres domaines de travail [d'Helvetas], en particulier au Guatemala à travers le projet *Pro Bosque* » (Ancien consultant d'Helvetas et du CAD, comm. pers. 2010).

Le CAD a contribué à augmenter l'influence et l'implication des organisations de la société civile dans la gouvernance des ressources naturelles et la gestion des aires protégées

La voix collective des membres et des partenaires de la société civile du CAD a joué un rôle important dans la création d'un ministère indépendant de l'environnement et dans la formulation de la Loi (64-00) qui a permis la création de ce dernier. Les membres non-gouvernementaux du CAD ont également aidé à formuler la Loi sur les Aires protégées (promulguée), de même que la Loi sur la Biodiversité et la Loi sur les Forêts (actuellement examinées par le *Cámara del Senado* (Sénat)). Grâce à la haute estime dans laquelle sont tenus les membres du CAD, le Sénat les a également invités à faire partie de l'équipe qui examine actuellement ces lois ainsi que d'autres lois relatives à l'eau, aux ressources côtières et marines, et à la biosécurité. Le NFPA est un autre exemple de forum au travers duquel les organisations de la société civile peuvent acquérir une meilleure compréhension des questions de politique

environnementale et donc avoir une contribution plus éclairée au processus de prise de décision.

Le travail des membres du CAD directement avec les groupes communautaires a contribué à renforcer la capacité des membres de la communauté à participer à la prise de décision et à la gestion des ressources naturelles. De plus, en fournissant des services de conseil et de formation professionnelle basés sur le *Menu Tecnológico*, ainsi que des services de gestion de projet à d'autres organisations qui appuient les collectivités (notamment le secteur privé et le gouvernement local), il a contribué indirectement à la mise en œuvre réussie de projets environnementaux basés sur les modes de vie qui ont bénéficié à la fois aux groupes communautaires et la société civile en général. La création de la Réserve de la Biosphère *Jaragua-Barahuco-Enriquillo* est un bon exemple de ce type de collaboration.

Un autre exemple de l'implication réussie de la communauté dans la gestion des ressources naturelles a eu lieu dans le cadre du projet *Manejo de Recursos Naturales en forma sostenible en la Sierra de Bahoruco* (gestion durable des ressources naturelles dans la Sierra de Bahoruco). La Fundación Progressio, membre du CAD, a renforcé la capacité des groupes communautaires afin de cultiver l'espèce endémique *Magnolia hamorii* Howard et d'autres espèces locales et a mis en place une pépinière qui est gérée par la communauté. Des comités communautaires pour la protection des sources et d'autres aquifères ont également été créés à travers ce projet. Il y a de plus une collaboration avec le Département des forêts du Ministère de l'Environnement et des Ressources Naturelles pour la gestion du parc national, *Parque Nacional Sierra de Bahoruco*. Le personnel local du ministère et d'autres membres de la communauté ont reçu une formation en gestion des ressources naturelles et en surveillance du parc national.

Ce projet a également lancé le *Red Local de Agricultura Sostenible* (réseau local pour une agriculture durable) avec le soutien d'un membre du CAD, CASTA. Cela impliqua la création, avec la participation des communautés locales, d'une zone spéciale de gestion pour l'agriculture afin de réduire la dégradation de l'environnement de la *Sierra de Barahuco*. Le même projet a appuyé la création de micro-entreprises pour la production de café organique produit par des femmes, la production de yaourt, l'élevage de porcs, l'apiculture et l'aviculture (CAD 2007).

A travers la création d'espaces tels que le NFPA pour des tables rondes et la prise de décisions participative, le CAD a non seulement renforcé la voix de la société civile dans la politique environnementale, mais a également permis la sensibilisation de toutes les parties prenantes pour intervenir dans les processus participatifs afin de bâtir un consensus autour des objectifs communs et réaliser efficacement des objectifs partagés grâce à la mutualisation des compétences.

CAD a joué un rôle clé dans la sensibilisation des acteurs et facilite une plus grande participation du public dans les débats autour des questions liées à la conservation

Le CAD a largement contribué à sensibiliser le public aux questions environnementales, notamment à travers sa coordination du NFPA. Bien que le Forum ait comme principal objectif les aires protégées, le CAD s'est servi de cet espace pour faciliter la discussion autour de questions plus larges sur l'environnement, notamment en 2009 - 2010 lorsqu'un projet de cimenterie près d'une zone protégée a provoqué une telle indignation publique qu'il a été suspendu. L'utilisation de l'Internet a été un moyen efficace pour la création du Forum et permis d'augmenter la participation dans les discussions sur des thèmes environnementaux. Un large éventail d'individus et d'organisations utilisent le site web et son usage a augmenté rapidement, principalement sous forme de blogs sur des questions environnementales¹¹.

En mars 2007, une consultation publique intitulée « le thème du mois » a été réalisée dans le cadre du Forum, pour évaluer l'efficacité du Forum dans la promotion et l'animation de la co-gestion et la participation. En termes de son efficacité comme outil pour accroître la participation, le rapport (Vega 2007) a reconnu que le Forum avait été un mécanisme utile et approprié pour le dialogue et la discussion entre l'Etat et la société civile sur les politiques et activités relatives à la gestion du SNAP. Le Forum est très apprécié tant par la communauté environnementale en République dominicaine et par les agences de coopération internationale.

Les répondants à l'enquête ont aussi noté que «... l'une des contributions majeures du CAD a été son leadership dans la création et le renforcement du NFPA en tant que processus ouvert et participatif et en tant qu'espace de table ronde » (Membre du CAD, comm. pers. 2010),

11 Voir <http://www.accionverde.com/2009/08/08/aportaciones-al-foroap-foro-nacional-de-areas-protegidas/> et <http://fatimaporreal.com/2009/05/>

tandis qu'un autre a souligné l'importance de « la plateforme électronique sur les aires protégées qui garde tous les acteurs au courant de ce qui se passe dans le domaine de la conservation » (Membre d'une organisation partenaire, comm. pers. 2010).

Le CAD a participé au renforcement des capacités de ses organisations membres

Le CAD a offert à ses membres des occasions d'analyser leurs forces et leurs faiblesses et de renforcer leurs capacités à travers des échanges avec d'autres membres et partenaires. En conséquence, les organisations membres ont développé des structures de gouvernance plus fortes, de nouvelles politiques et procédures, et des approches plus efficaces dans la réalisation de leur travail. Par exemple, les membres gouvernementaux du CAD ont adopté une approche plus participative et collaborative dans leur travail mené dans les zones protégées et les zones tampons, en raison de leurs échanges professionnels et leur collaboration avec des ONG.

L'élaboration et le partage des outils et méthodes énoncés dans le *Menu Tecnológico* ont joué un rôle important dans le renforcement des capacités techniques des membres du CAD. Ce processus a permis aux membres du CAD de renforcer leurs compétences techniques, de facilitation et de gestion organisationnelle, tout en renforçant les capacités des organisations cibles. Une enquête menée en 2003 (Helvetas 2006) a constaté que le *Menu Tecnológico* était non seulement très apprécié à la fois par les membres du CAD et par le public cible, mais qu'il y avait eu des avantages tangibles, par exemple en termes d'accroissement des revenus générés. L'enquête a également révélé que les membres du CAD se sont engagés à poursuivre et à élargir le processus de partage et de diffusion.

Dans leurs réponses au sondage, les membres et les organisations partenaires du CAD ont également identifié les avantages de leur implication dans l'élaboration et la diffusion du *Menu Tecnológico* en termes de renforcement des capacités organisationnelles. Ils ont identifié les avantages suivants :

- l'acquisition de nouveaux outils et méthodes et la validation des outils et méthodes existants ;
- une meilleure capacité à accéder aux fonds pour la conservation et le développement ;

- la capacité à former les membres des communautés sur la localisation des espèces et améliorer leurs pratiques de gestion afin de permettre une utilisation durable.

Le CAD a participé au renforcement des capacités de ses organisations membres afin qu'elles puissent jouer un rôle important dans la conservation de la biodiversité et la gestion des ressources naturelles

Comme indiqué précédemment, le projet dans la *Sierra de Bahoruco* mis en œuvre entre 2003 et 2006 par le CAD a eu un impact fort sur le renforcement des capacités des organisations communautaires. En plus des travaux de *Prograssio* mentionnés ci-dessus, le *Grupo Jaragua* a favorisé l'éducation et la sensibilisation du public aux questions environnementales ainsi que la création et le renforcement des agences environnementales du gouvernement local.

De même, CEBSE s'est servi de son expérience pratique en écotourisme pour mener une enquête auprès des groupes communautaires locaux concernés sur les attractions naturelles de la région. L'IDEAC a été chargé d'administrer le *fondo social* du projet, et il est devenu membre du CAD pendant la phase de mise en œuvre du projet.

Les membres des organismes communautaires qui travaillent en association avec le CAD ont identifié les domaines suivants dans lesquels leurs capacités avaient été renforcées grâce au CAD :

- l'élaboration de politiques d'écotourisme ;
- la gestion des ressources naturelles ;
- les compétences administratives ;
- la planification, et plus particulièrement l'élaboration de plans de gestion pour l'utilisation durable des ressources naturelles.

Les autres domaines dans lesquels les répondants au sondage (les membres et les organisations partenaires) ont identifié une contribution du CAD pour le renforcement des capacités des partenaires ont été :

- le renforcement institutionnel du Groupe d'experts pour la lutte contre la désertification et l'atténuation de la sécheresse ;

- la facilitation de l'accroissement de la capacité technique au sein du Comité National de Pilotage du Programme de microfinancements FEM du PNUD ;
- la mise en place de la table ronde sur les forêts du fait de son rôle important au sein du conseil et du Comité de coordination de ce processus ;
- le soutien technique fourni lors de la conception du SNAP qui a été reformulé pour assurer la viabilité financière des zones protégées en République dominicaine ;
- la création d'unités de gestion environnementale dans le cadre d'un projet du CAD de 2003, qui a amélioré la planification environnementale ainsi que la surveillance et qui a suscité les intérêts dans trois municipalités dans le sud du pays ; et
- l'amélioration des capacités des organisations de base pour qu'elles interviennent au niveau de l'utilisation durable des zones arides, à travers la diffusion des informations et le renforcement des capacités par le CAD en tant que réseau d'organisations non gouvernementales œuvrant pour la lutte contre la désertification et l'atténuation de la sécheresse.

Le CAD a contribué à promouvoir et à valider des stratégies de cogestion participative efficaces et équitables des ressources naturelles

Les membres ONG du CAD ont près de 20 ans d'expérience en gestion participative des ressources naturelles, notamment sous le PE. Pour cette raison, le CAD a contribué de manière significative à la promotion et au renforcement des capacités pour la cogestion. En particulier, il a encouragé la participation de toutes les parties prenantes, notamment les organisations de base, dans la gestion des ressources naturelles.

Un des résultats tangibles a été l'intégration de la cogestion dans les politiques relatives au SNAP (SEMARN 2007). La Loi 64 - 00 de 2000 sur l'environnement et les ressources naturelles a constitué la base juridique de la cogestion des aires protégées par la société civile, avec la participation communautaire comme l'un des principes fondamentaux des politiques élaborées à travers cette législation (CAD-GTZ 2007). Un rapport rédigé par la suite a constaté qu'il y avait un haut degré de participation de la société civile dans la gestion de 11 aires protégées, sous divers types de régimes de gestion (SEMARN-GTZ 2008).

Un rapport de 2007 a constaté que, d'une perspective locale, la mise en œuvre de mécanismes de cogestion avait clairement amélioré la gestion de certaines des zones protégées. Et l'implication des intérêts divers, aux niveaux régional et local, ainsi que les intérêts publics et privés dans la planification des aires protégées a abouti à la mise en place d'une administration décentralisée des unités de gestion de la conservation (CAD-GTZ 2007).

SEMARN-GTZ 2008 a également identifié les impacts suivants de la cogestion (parfois appelée gestion partagée [*gestión compartida*]) :

- une confiance mutuelle améliorée grâce à l'intégration et la participation des communautés ;
- une communication plus poussée entre la société civile et les agences gouvernementales à travers la création d'espaces pour présenter des arguments pour et contre la gestion mise en œuvre ;
- l'identification de meilleures façons d'harmoniser la conservation et l'utilisation durable des ressources ;
- la mise en œuvre de projets plus productifs conçus et gérés localement, résultant en une réduction des conflits dans les zones protégées et les zones tampons.

Lors d'une table ronde et une évaluation menées sous le NFPA sur la cogestion et la participation communautaire il a été révélé qu' « il existe des cas de réussite tels que les réserves scientifiques *d'Ébano Verde*¹², *Loma Quita Espuela*¹³ et *Loma Guaconejo*, et tels que les monuments naturels de *Salto el Limón* et *Salto de la Damajagua*. Évidemment, chaque cas a ses forces et ses faiblesses, mais grâce à la cogestion, nous constatons un haut niveau de respect des objectifs fixés au moment des accords de cogestion. Nous constatons également qu'il existe des organisations locales qui tirent des avantages (certaines plus que d'autres) des zones des aires protégées cogérées. » (CAD-GTZ 2007, Vega 2007)

Le CAD a contribué à la formulation des politiques et de la législation environnementales en République dominicaine et à intégrer les considérations environnementales dans d'autres politiques

Un des domaines dans lesquels le CAD a été particulièrement influent est la formulation de la politique

¹² Gérée par un membre du CAD, *Fundación Progreso*

¹³ Cogérée par un membre du CAD, *Fundación Quita Espuela*

nationale de l'environnement, à la fois directement en étant membre de comités pertinents et en prenant part formellement aux processus politiques, mais aussi indirectement au travers du renforcement des capacités des organisations partenaires impliquées. Les exemples des contributions du CAD cités par les personnes interrogées ou sur le site web du CAD comprennent :

- l'élaboration de stratégies nationales pour la conservation de la biodiversité ;
- l'élaboration du Programme d'action national pour la lutte contre la désertification et l'atténuation de la sécheresse en République dominicaine et le renforcement des capacités du Groupe d'experts multisectoriel de lutte contre la désertification et l'atténuation de la sécheresse ;
- le processus de création et de structuration du Programme national de paiement des services environnementaux ;
- l'amélioration des politiques et des pratiques relatives à la gestion des bassins versants et l'aménagement du territoire à travers la participation à des projets de développement local et à travers la coopération ;
- la reformulation du système national d'aires protégées afin d'assurer sa viabilité financière en République dominicaine dans le long terme ;
- l'élaboration des lois environnementales, notamment celles relatives aux aires protégées, aux forêts et à l'eau ;
- les discussions sur la révision de la Constitution de la République dominicaine afin de permettre l'incorporation d'une série de droits environnementaux collectifs et individuels importants ;
- la rédaction de la Loi 64-00 relative à l'environnement et aux ressources naturelles (*Ley General sobre Medio Ambiente y Recursos Naturales*), la Loi 67 sur les aires protégées (*Ley de Áreas Protegidas*) ainsi que la Loi sectorielle sur les aires protégées (*Ley Sectorial de Áreas Protegidas*).

Le CAD a également contribué à l'élaboration de la proposition qui a permis que deux aires protégées (*Parque del Este et Biosfera Enriquillo-Jaragua*) soient déclarées Sites du patrimoine mondial. L'un des membres gouvernementaux du CAD, le Secrétariat d'Etat à l'Environnement et à la gestion des ressources naturelles (maintenant un ministère), en sa qualité d'administrateur de la Réserve de la biosphère, a également participé à l'élaboration du plan de gestion pour le Parc National de la *Sierra de Bahoruco*. Cela signifiait qu'il pouvait tenir des réunions régionales pour la promotion de la Réserve de Biosphère à travers le projet.

8. En conclusion



Le président du CAD discute avec des agriculteurs de cultures alternatives possibles comme la noix de macadamia

De nombreuses leçons, recommandations et conclusions pourraient être tirées des dix années de fonctionnement du CAD, dont beaucoup permettent de valider les résultats des précédentes études de cas de CANARI, y compris l'étude de cas sur CANARI lui-même. Toutefois, les exemples présentés ici sont des constatations particulièrement claires de l'expérience du CAD et sont inclus avec l'espoir qu'ils peuvent aider à renforcer d'autres organisations, institutions et réseaux dans les Caraïbes et définir une nouvelle relation entre ces organisations, institutions et réseaux et leurs partenaires du développement.

Les investissements stratégiques des agences de coopération internationale peuvent aider au renforcement d'institutions locales efficaces

Le CAD a été en mesure de mettre en œuvre ses objectifs stratégiques de manière systématique au cours des dix dernières années en partie grâce au soutien de ses partenaires de coopération internationale et grâce à la manière dont ces derniers l'ont soutenu. DDC, Helvetas et le DED ont financé et coordonné le programme environnemental qui a créé l'espace initial d'échange, de dialogue et de collaboration entre les divers intérêts et

organisations en République dominicaine et ailleurs. Cependant, le processus de création du CAD est né du sentiment croissant d'appropriation locale, délibérément favorisé par les agences internationales, afin que les programmes restent durables une fois qu'elles ont retiré leurs investissements. Le retrait prévu de ces premières agences a également ouvert la voie pour le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) et la GTZ pour entrer dans l'arène en tant que partenaires, de sorte que le flux de financement et d'appui technique continue. La GTZ a ensuite agi comme catalyseur pour le développement du NFPA, mais sans chercher à dicter le format ou les procédés exacts. Enfin, le dispositif qui a permis de conserver les organismes de coopération en tant que partenaires de solidarité s'est avéré être un moyen efficace pour faciliter l'échange continu des idées et avoir accès à l'expertise de manière informelle.

La coopération efficace doit être basée sur une vision commune et des processus qui facilitent le dialogue équitable, mais parvenir à un consensus n'est pas toujours possible

L'approche de « table ronde » a permis de réduire les déséquilibres de pouvoir qui existent d'habitude lors des discussions entre les organisations de la société civile et les organismes gouvernementaux. Toutefois, cela ne signifie pas que la société civile et les membres du gouvernement auront toujours la même perspective sur certaines questions. Alors que parvenir à un accord entre les membres est le résultat le plus souhaitable (ce qui se passe la plupart du temps), il n'a pas toujours été possible pour les membres du CAD de parvenir à un consensus. Cependant, ce n'est pas considéré comme un obstacle insurmontable, à condition que la vision commune et l'engagement à poursuivre le dialogue restent des priorités. Ou, comme l'a exprimé le président du CAD « la chose la plus importante que nos membres ont appris, c'est d'accepter le désaccord et de poursuivre les tables



Des femmes productrices de café dans la Sierra de Barahuco



Une délégation d'Heveltas-Haiti examinant les produits d'une micro société dans la Sierra de Baharuco

rondes...Parvenir à un consensus n'est pas l'objectif en soi, car il est parfois tout simplement impossible. Mais ce que font les membres c'est de continuer à travailler ensemble et d'essayer de se comprendre les uns les autres...de la même façon qu'un couple qui se dispute tous les jours mais se réconcilie à nouveau une fois la nuit venue » (CANARI 2009).

Le dialogue équitable ainsi que la médiation et la négociation systématiques aident à gérer les conflits autour des ressources naturelles

Les conflits font partie intégrante de la gestion des ressources naturelles et sont particulièrement sensibles lorsqu'il s'agit d'une gestion des ressources importantes pour la subsistance des populations locales. A ce niveau, le CAD a mené une gestion efficace, notamment à travers le processus de table ronde, en :

- identifiant et reconnaissant les problèmes environnementaux et les conflits qu'ils peuvent générer ;
- analysant les différents aspects du conflit environnemental et les intérêts liés au conflit ;

- reconnaissant et acceptant la diversité des opinions qui existent sur un même sujet ;
- favorisant la communication basée sur le libre échange de points de vue différents ;
- identifiant des solutions innovantes pour atténuer les conflits socio-environnementaux ;
- restant dévoué à la recherche d'objectifs communs ; et
- prenant en compte les intérêts de tous les secteurs et utilisateurs, surtout ceux des communautés, afin qu'ils aient une chance de jouer un rôle dans la gestion.

9. Références bibliographiques

- CAD. 2003a. *Reglamento de Funcionamiento del CAD*. Consorcio Ambiental Dominicano. Document interne du CAD.
- CAD. 2003b. *Estatutos de CAD, (revision 2003)*. Consorcio Ambiental Dominicano. Document interne.
- CAD. 2007. *Informe de la Fase V del Programa Ambiental - Periodo 2003-2006*. Consorcio Ambiental Dominicano. Santo Domingo, République dominicaine. Document interne.
- CAD 2008. *CAD Currículum Institucional del Consorcio Ambiental Dominicano*. Consorcio Ambiental Dominicano. Document interne.
- CAD-GTZ. 2007. *Informe - Síntesis de los aportes de los usuarios, miembros y colaboradores del Foro/AP sobre los nueve (9) temas técnicos propuestos para análisis y discusión durante el año 2007*.
- CAD-Helvetas. 2006. *Sistematización de Experiencia del Consorcio Ambiental*. Santo Domingo, République dominicaine. [CD-ROM]
- CANARI. 2008. *Report on First Action Research and Learning Group meeting under the Going from Strength to Strength project*. Disponible sur : <http://www.canari.org/docs/ARLG1%20report%20with%20appendices.pdf>
- CANARI. 2009. *Report on Second Action Research and Learning Group meeting under the Going from Strength to Strength project*. Disponible sur : <http://www.canari.org/docs/ARLG%20%20report%20with%20appendices.pdf>
- CANARI. 2011a. *Report on the Study Tour of Bonaire: The Dutch Caribbean Nature Alliance and Stichting Nationale Parken Bonaire*. Disponible sur : <http://www.canari.org/documents/StudytourREPORTFINAL.pdf>
- CANARI. 2011b. *Report on Second Action Research and Learning Group meeting under the Building Civil Society Capacity for Conservation in the UK Overseas Territories*. Disponible sur : <http://www.canari.org/documents/ARLG2reportforYear2report.pdf>
- Cooper, G. 2011. *Half a century of civil society participation in biodiversity conservation and protected areas management: A case study of Bonaire (titre provisoire)*. CANARI. Rapport technique n° 397. Laventille, Trinidad.
- NFPF n.d. Foro Nacional de Áreas Protegidas. Disponible sur: <http://www.foroap.net.do/>.
- SEMARN. 2007. *Políticas para la Gestión Efectiva del Sistema Nacional de Áreas Protegidas de la República Dominicana. Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARN)-Subsecretaría de Áreas Protegidas y Biodiversidad*. Santo Domingo, République dominicaine.
- SEMARN. 2008. *La Gestión Compartida de Áreas Protegidas en la República Dominicana - Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales*. Document non-publié de SEMARN.
- Vega, A. 2007. *Tema del mes de Marzo: Co-manejo y participacion comunitaria. Ayuda Memoria*. NFPA de 2007. Santo Domingo, République dominicaine.

Annexe 1 : Questionnaire [traduit de l'espagnol]

Chers collègues

Le questionnaire ci-dessous fait partie de la recherche que nous menons pour une étude de cas du CAD. Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir apporter vos réponses aux questions ci-dessous ainsi que vos commentaires et suggestions.

1. Comment le CAD a-t-il influencé votre travail / le travail de votre organisation? Merci de donner des exemples.
2. Avez-vous observé d'autres influences par le CAD (au niveau local, national, régional ou international)? Merci de donner des exemples.
3. A partir de votre expérience de travail avec le CAD que, à votre avis, quelle a été la principale contribution du CAD au secteur de l'environnement du pays? Merci de donner des exemples.
4. En règle générale, quelles ont à votre avis été les plus grandes réussites et les principaux défis du CAD en tant que réseau environnemental?
5. Comment le CAD pourrait-il améliorer son travail (mission, vision, objectifs, activités) afin d'apporter un soutien plus efficace au secteur de l'environnement en République dominicaine et contribuer efficacement et stratégiquement à la conservation de la biodiversité et des ressources naturelles? Merci de veiller à ce que vos réponses soient précises.
6. Merci de préciser ici vos commentaires, opinions ou observations complémentaires.

Nous vous remercions vivement de votre collaboration et soutien

Annexe 2 : Liste des individus et des organisations ayant reçu et retourné le questionnaire

1. Organisations à qui le questionnaire a été envoyé

Agencia de Cooperación Alemana, GTZ/GTI - PROGEREN

CASTA

Centro de Información Ambiental

Centro para la Conservación y Ecodesarrollo de la Bahía de Samaná y su Entorno Inc. (CEBSE)

El Jardín Botánico Dr. Rafael Ma. Moscoso

Fundación Loma Quita Espuela

Fundación para el Mejoramiento Humano (Fundación Progressio)

Grupo Jaragua Inc.

Grupo Técnico Interinstitucional

Instituto de Desarrollo de la Economía Asociativa (IDEAC)

Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Programa Ecomar

Senado de la República Dominicana

The Nature Conservancy

2. Organisations qui ont retourné le questionnaire

Centro de Información Ambiental

Centro para la Conservación y Ecodesarrollo de la Bahía de Samaná y su Entorno Inc. (CEBSE)

El Jardín Botánico Dr. Rafael Ma. Moscoso

Fundación Loma Quita Espuela

Fundación para el Mejoramiento Humano (Fundación Progressio)

Grupo Jaragua Inc.

Grupo Técnico Interinstitucional

Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales

PNUD

3. Personnes interrogées (par Skype, au téléphone ou en personne)

Sr. José Ángeles, Responsable administratif, *Fundación Progressio*

Lic. Yvonne Arias, Directeur, *Grupo Jaragua*

Sr. Reinhard Bader, ancien conseiller et ancien consultant d'Helvetas (qui a également répondu au questionnaire)

Lic. Aleyda Capella, *Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales*

Sr. Ramón Castillo, Responsable, Réserve Ebano Verde, *Fundación Progressio*

Sr. Ramón Díaz, Coordinateur technique, *Recursos Forestales, Mesa de Dialogo de Bosques, Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales*

Sr. Pedro García Brito, Agent, *Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales*

Sr. Ricardo Garcia, *Jardin Botanico Nacional*

Lic. Patricia Lamelas, Directeur, *CEBSE*

Lic. María Eugenia Morales, *Encargada de Recursos Naturales, PNUD*

Lic. Priscilia Peña, Département des aires protégées, *Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales*

Sr. Jesús Moreno Portalatín, Président du CAD et Directeur général des sociétés *Helados BON et La Loma*

Sr. Sesar Rodriguez, Directeur, *CAD*

Lic. Marianna Szabo, Coordinateur technique, *Centro de Información Ambiental*



L'Institut Caraïbe des Ressources Naturelles

L'Institut Caraïbe des Ressources Naturelles (CANARI) est une organisation régionale technique à buts non lucratifs qui travaille depuis plus d'une vingtaine d'années dans la Caraïbe insulaire.

Notre mission est de promouvoir une participation équitable et une collaboration effective dans la gestion des ressources naturelles essentielles pour le développement.

Nos programmes mettent l'accent sur la recherche, le partage et la diffusion des leçons apprises, le renforcement des capacités et la promotion de partenariats régionaux.

Pour plus d'informations :

Institut Caraïbe des Ressources Naturelles (CANARI)
Building 7, Unit 8
Fernandes Industrial Centre,
Eastern Main Road, Lavantille, Trinidad, W.I.
Tél : (868) 626-6062 Fax : (868) 626 1788
Courriel : info@canari.org Site web : www.canari.org

Ce rapport technique a été préparé par Institut Caraïbe des Ressources Naturelles (CANARI) dans le cadre du projet « *Going from strength to strength: Building capacity for equitable, effective and sustained participation in biodiversity conservation in Caribbean islands* » financé par le Département de l'Environnement, de l'Alimentation et des Affaires rurales à travers son projet, l'Initiative Darwin.

Citation : Buglass, L. 2011. Une décennie de collaboration et de création de partenariats stratégiques pour la promotion de la conservation et la gestion des ressources naturelles en République dominicaine. Rapport Technique No. 399. CANARI. Laventille, Trinidad.

ISBN 1-890792-20-9

