

**Société Civile &
Gouvernance**

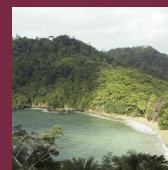
Institut Caraïbe des Ressources Naturelles

**Rapport Technique
N° 387**



**Trente Années au Service de la Gestion
Participative des Ressources Naturelles :**

l'expérience de l'Institut Caraïbe des Ressources Naturelles
(CANARI - *Caribbean Natural Resources Institute*)



Trente Années au Service de la Gestion Participative des Ressources Naturelles :

l'expérience de l'Institut Caraïbe des Ressources Naturelles
(CANARI – *Caribbean Natural Resources Institute*)



Institut Caraïbe des Ressources Naturelles (CANARI)

Trinité-et-Tobago

2009

Remerciements:

Ce document a été produit par l'Institut Caraïbe des Ressources Naturelles (CANARI) dans le cadre du projet *Changement climatique et biodiversité dans la Caraïbe insulaire : Going from strength to strength* financé par la Fondation John D. et Catherine T. MacArthur. Il est aussi basé sur un auto-profil de CANARI préparé pour l'Institut International pour l'Environnement et le Développement.

MACARTHUR

The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation

Table des Matières

Sigles et abbréviations	4
1. Une étude de CANARI par CANARI? Vraiment?	5
La Caraïbe et ses enjeux	5
Contexte et remerciements	6
2. Dites-moi, est-ce-que CANARI a vraiment fait une différence?	8
La justification de la gestion participative et de la gouvernance partagée	9
CANARI a sensibilisé sur les liens positifs entre la réduction de la pauvreté et la gestion environnementale	9
CANARI a contribué au renforcement des capacités de gestion participative	11
CANARI a influencé des changements dans les politiques publiques dans plusieurs pays de la région	12
CANARI a tissé des liens et a changé les relations de façon à rendre la gestion des ressources naturelles plus inclusive	12
3. L'évolution de la mission et de l'approche de CANARI	14
Une mission progressive et cohérente	14
Des approches qui évoluent au fil du temps	15
Moments et événements phares	16
4. Les facteurs de succès : les réflexions de CANARI et de ses partenaires	18
Les stratégies institutionnelles	18
Une orientation stratégique	18
La gestion adaptative et l'apprentissage par l'action	18
Méthodes et approches pour la mise en œuvre des programmes	19
L'apprentissage par l'action	19
Une concentration sur les principaux agents du changement	20
Le renforcement des capacités des organisations partenaires	20
Des alliances stratégiques fortes	21
La communication et la diffusion	21
Un travail à l'échelle régionale	21
L'organisation et la gouvernance interne	21
Une structure de gouvernance qui fonctionne bien	21
Une équipe pluridisciplinaire, ouverte à l'apprentissage continu et dédiée à l'excellence	22
Une bonne planification de la succession	23
La collecte de fonds	23
Des systèmes financiers et autres systèmes de gestion efficaces	24
L'utilisation stratégique des ressources	24

5. En conclusion	25
Bibliographie	27
Annexe 1: L'évolution de CANARI et de sa mission	28
Annexe 2: CANARI aujourd'hui	32
Le programme	32
La communication et les publics cibles	32
La portée géographique	34
La gouvernance interne	35
Le personnel	35
CANARI 'associates'	47
Des alliances stratégiques et des partenariats	37
Le financement	38
Les systèmes internes	39
Les archives et la bibliothèque	39
Les politiques et les procédures internes	40
Les systèmes de gestion financière	40

Sigles et abbréviations

ACDI	Agence Canadienne de Développement International
ACE	Association Caraïbe pour l'Environnement (<i>Caribbean Conservation Association – CCA</i>)
CAD	<i>Consortio Ambiental Dominicano</i>
CANARI	<i>Caribbean Natural Resources Institute –</i> Institut Caraïbe des Ressources Naturelles
CARICOM	Communauté des Caraïbes
CERMES	<i>Centre for Resource Management and Environmental Studies</i>
DFID	<i>Department for International Development</i>
DSRP	Document de stratégie de réduction de la pauvreté
ECNAMP	<i>Eastern Caribbean Natural Area Management Programme</i>
EMA	<i>Environmental Management Authority</i>
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
GAA	Groupe d'apprentissage par l'action
GFS2S	<i>Going from Strength to Strength</i> (intitulé de projet)
GTZ	<i>Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit</i>
IIED	Institut International pour l'Environnement et le Développement
OECS	<i>Organisation of Eastern Caribbean States</i>
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation non-gouvernementale
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
RBF	<i>Rockefeller Brothers Fund</i>
SEDU	<i>Sustainable Economic Development Unit</i>
SMMA	<i>Soufriere Marine Management Area</i>
UICN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature
UMSNR	<i>School of Natural Resources</i> , Université du Michigan
USD	United States dollar
UWI	<i>University of the West Indies</i>
WWF	<i>World Wildlife Fund</i> ou <i>World Wide Fund for Nature</i>

1. Une étude de CANARI par CANARI? Vraiment?

La Caraïbe et ses enjeux

Nous nous trouvons dans une période de grande incertitude aux niveaux mondial, régional, national et local. Les impacts de la crise économique se font ressentir dans la Caraïbe, particulièrement avec une chute des revenus fiscaux, un ralentissement de la croissance du secteur du tourisme (arrivées et investissements), une baisse des rentrées de devises assurées par l'émigration, la chute des prix à l'exportation de produits tels que le pétrole, les dérivés du gaz naturel (Trinité-et-Tobago) et la bauxite (Jamaïque), ainsi que la perte des marchés traditionnels des produits agricoles (notamment la banane et le sucre). Ces impacts sont accompagnés d'une prise de conscience accrue des menaces réelles et potentielles du changement climatique et de l'ampleur des interventions



La perte des marchés préférentiels pour la banane de la Caraïbe a eu un impact considérable sur les modes de vie dans des îles comme Sainte-Lucie. Source: CANARI

nécessaires à l'augmentation de la résilience, particulièrement dans les communautés et écosystèmes du littoral.

Ces crises multiples attestent de la complexité des liens entre la gestion des ressources naturelles et le développement humain, notamment quand l'on considère le lien entre la pauvreté et l'environnement, la dégradation de l'environnement ayant un impact négatif sur les



La production de charbon est une activité courante dans les communautés rurales de la Caraïbe insulaire. En la transformant en une activité durable, on peut contribuer à la réduction de la pauvreté et à des modes de vie durables. Source: CANARI

personnes vivant dans la pauvreté, alors qu'une bonne gestion de l'environnement peut contribuer à la réduction de cette pauvreté et à des modes de vies¹ durables. Néanmoins, l'expérience a démontré que le développement durable et la gestion des ressources naturelles sont des processus complexes qui demandent que tous les secteurs y participent, sous de nouvelles formes de gouvernance basées sur les principes de l'équité et la durabilité. Des cadres institutionnels cohérents qui favorisent les liens entre la gestion de l'environnement, l'adaptation au changement et la réduction de la pauvreté aux niveaux local, national et régional sont, plus que jamais, nécessaires.

Considérant la grande diversité écologique, sociale, culturelle et économique de cette région, la bonne gestion de l'environnement dans la Caraïbe demande également une collaboration intense, constante et effective entre pays et institutions, dépassant les barrières linguistiques et politiques. De fait, l'un des rares signes positifs que donne la crise actuelle est l'impulsion à l'intégration régionale, du

¹ Le terme anglais livelihood a ici été traduit par 'mode de vie'. NdT.

moins en ce qui concerne l'élaboration de politiques communes et, à un certain degré, l'harmonisation des réglementations du secteur financier. Dans ce contexte, toutes les initiatives et tous les accords qui unissent la région pour lui permettre de faire face à ces défis extraordinaires méritent d'être favorisés et les conditions et approches qui rendent la collaboration régionale réelle, constante et durable doivent être identifiées.

La capacité est nécessaire à tous les niveaux et dans tous les secteurs pour permettre de répondre aux défis présents et futurs afin de mener et de guider des processus participatifs, construire et maintenir des partenariats efficaces, réagir plus rapidement aux changements dans l'environnement extérieur, identifier des solutions adaptées aux problèmes environnementaux et communiquer plus efficacement les résultats de travaux de recherche scientifique et autres informations aux décideurs politiques. Le 'renforcement des capacités' fait partie intégrante du discours des agences de développement. Cependant, la région n'a malheureusement pas encore assez mis l'accent sur des efforts systématiques en faveur du renforcement des institutions et des organisations ainsi que des capacités nécessaires dans les services publics, dans le secteur privé, dans les institutions universitaires et dans la société civile.

Bien que la région ait besoin d'une aide importante afin de répondre à ces défis, la réponse des bailleurs, dans cette situation de crise, reste floue; bien qu'il y aura sans doute des réductions dans les budgets d'aide et dons philanthropiques, il y a encore trop peu d'indications sur la manière dont le financement des donateurs sera priorisé, et on peut craindre que la région doive une fois de plus être la victime de ce qui est perçu comme le 'syndrome du dernier-cri' chez les donateurs. A titre d'exemple, la région s'en est mal tirée quand les donateurs se concentraient principalement sur la réduction de la pauvreté et sur les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) car la plupart des pays de la région sont classés comme des pays en voie de développement à revenu moyens. L'attention a été de nouveau attirée sur la région quand l'accent a été mis sur le changement climatique et, plus récemment, sur la production et la consommation durables. Cependant les partenariats stratégiques à long terme qui peuvent réellement répondre aux besoins et aux priorités de cette région et qui aideraient à transformer l'aide en véritables investissements dans le développement durable et dans les institutions qui en dépendent font toujours défaut.

C'est face à ce contexte que l'Institut Caraïbe des Ressources Naturelles (CANARI) a ressenti le besoin de capitaliser sa propre expérience, non pas pour suggérer que certains modèles soient meilleurs que d'autres, mais afin de réfléchir et de tirer des leçons de cette expérience, et d'offrir de nouvelles idées et des exemples utiles. Ce document, nous l'espérons, servira donc de base pour des échanges nouveaux et sera utile aux partenaires de CANARI dans leurs propres efforts vers la création d'institutions qui contribuent efficacement au développement équitable et durable dans la Caraïbe et dans d'autres régions du monde.

Contexte et remerciements

La présente publication est le fruit d'une collaboration entre CANARI, l'Institut International pour l'Environnement et le Développement (IIED) et la Fondation John D. et Catherine T. MacArthur (la Fondation MacArthur). En 2006, l'IIED a lancé un projet d'analyse des facteurs d'efficacité des organisations locales et du type d'aide aux échelles locale, nationale et internationale qui soit à même de renforcer, d'augmenter, voire de démultiplier une telle action locale. Pour ce faire, plusieurs organisations locales qui contribuent à la réduction de la pauvreté et à la gestion de l'environnement ont été chargées de faire leurs auto-profil. Dans le cadre de ce projet global, l'IIED a invité CANARI, déjà partenaire d'un certain nombre de projets de l'IIED, afin qu'il produise son propre auto-profil.

CANARI a été attiré par cette demande, à la fois du fait de sa longue tradition d'auto-analyse et parce qu'il est actuellement engagé dans un projet régional avec des objectifs complémentaires. Ce projet, connu sous l'intitulé *Going from Strength to Strength* (GFS2S), est financé par la Fondation MacArthur et cherche à identifier et à renforcer les capacités nécessaires aux organisations de la société civile orientées vers la conservation et le développement afin de participer efficacement à la gestion des ressources naturelles dans la Caraïbe. Une des composantes du GFS2S est la préparation et la publication d'études de cas. C'est ainsi qu'il fut décidé qu'une des études porterait sur CANARI et qu'une part de la recherche et de l'analyse effectuées pour le projet financé par l'IIED aiderait à la préparation d'un document plus complet qui récapitulerait l'histoire et les réalisations de l'organisation et qui identifierait certaines des leçons principales de son expérience des trois dernières décennies.

Ce travail a abouti à deux publications complémentaires. L'une est une étude de cas préparée pour le projet de l'IIED (sous presse) et l'autre est le présent document, qui est publié grâce au soutien de la Fondation MacArthur. Les deux publications ont été coordonnées par Sarah McIntosh, Directeur de CANARI, qui en a aussi été l'auteur principal, et éditées par Yves Renard, Associé et ancien Directeur de CANARI. Steve Koester, professeur en chaire au département d'Anthropologie à l'Université du Colorado Denver, a mené deux activités:

- une revue et une analyse de la littérature en relation avec les processus antérieurs d'auto-analyse et de planification stratégique au sein de CANARI ; et
- des entretiens en personne et par téléphone avec quelques collègues qui ont eu l'occasion de collaborer avec CANARI en tant que partenaires de recherche et/ou bénéficiaires d'activités de renforcement des capacités, principalement à Saint-Vincent-et-les-Grenadines et à Sainte-Lucie.

Des remerciements particuliers sont adressés aux Partenaires, au Personnel et aux Associés de CANARI qui ont contribué aux diverses étapes de l'élaboration de cette étude de cas et aussi à ceux qui ont été interviewés et qui ont fourni des idées nouvelles et intéressantes sur la manière dont CANARI a aidé et peut continuer à soutenir ses partenaires aux niveaux national et communautaire, y compris :

- Julian Alexis, *General Manager, Soufriere Fishermen's Cooperative*, Sainte-Lucie ;
- Noel Bennett, *Rural Sociologist, Forestry Department*, Jamaïque ;
- Donna Brown, Présidente, *Sundew Tourguide Services*, Trinité-et-Tobago ;
- Christopher Cox, *Programme Director, Caribbean Environmental Health Institute*, Sainte-Lucie ;
- Lucius Ellevic, *General Manager, Laborie Cooperative Credit Union*, Sainte-Lucie ;
- Felix Finisterre, Consultant indépendant (et depuis Elected Partner, CANARI), Sainte-Lucie ;
- Lyndon John, *Assistant Chief Forest Officer, Forestry Department*, Sainte-Lucie ;
- Vijay Krishnarayan, *Deputy Director, Commonwealth Foundation*, Royaume-Uni (et ancien Directeur, CANARI) ;

- Patricia Lamelas, Directrice, Centro para el Ecodesarrollo de la Bahía de Samana y su Entorno (CEBSE), République Dominicaine (et ancienne Elected Partner, CANARI) ;
- Farah Mukhida, Directrice, *Anguilla National Trust*, Anguille ;
- Susan Otuokon, Directrice, *Jamaica Conservation and Development Trust*, Jamaïque ;
- Fitzgerald Providence, *Programme Manager, Integrated Forest Management and Development Programme, Forestry Department*, Saint Vincent et les Grenadines ;
- Yves Renard, Consultant indépendant et Directeur, *Green Park Consultants* (et Associé et ancien Directeur de CANARI), Sainte-Lucie ;
- Dennis Sammy, *Manager, Nature Seekers*, Trinité-et-Tobago ;
- Allan Smith, Consultant indépendant, Sainte-Lucie (et Associé de CANARI) ;
- Patricia Turpin, Présidente, *Environment Tobago*, Trinité-et-Tobago ;
- Kai Wulf, Manager, *Soufriere Marine Management Area*, Sainte-Lucie ; et
- Judy Williams, *Secretary-General, Grenada Community Development Agency*, Grenade.

Pour le lecteur de cette étude de cas, il sera évident que nombreux sont ceux qui, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Caraïbe, ont contribué pendant les 30 dernières années aux processus formels et informels d'auto-analyse, de réflexion, d'expérimentation et d'apprentissage de CANARI. Ils sont trop nombreux pour être mentionnés individuellement, mais CANARI leur est reconnaissant pour leurs contributions à ces processus, pour leur intérêt continu et pour leur soutien à l'organisation et sa mission.

2. Dites-moi, est-ce-que CANARI a vraiment fait une différence?

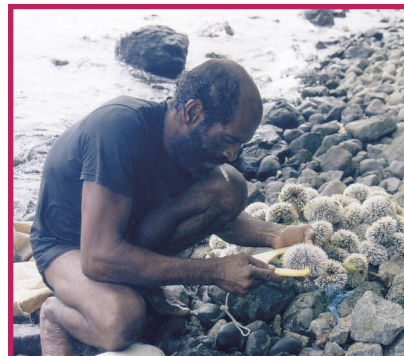
CANARI est une organisation régionale à but non lucratif travaillant à plusieurs niveaux pour développer, tester, promouvoir et soutenir des efforts locaux, nationaux et régionaux visant à améliorer la gestion des ressources naturelles et les modes de vie de ceux qui en dépendent, à travers des approches intégrées et participatives. Son domaine géographique est la Caraïbe insulaire, y compris tous les pays indépendants aussi bien que les territoires dépendants de la France, des Pays-Bas, du Royaume-Uni et des États-Unis². Il réalise ses objectifs principalement en travaillant avec des partenaires locaux afin de renforcer leurs capacités de contribution aux modes de vie durables et à la gestion durable de l'environnement, et en identifiant et favorisant l'adoption de politiques et de formes de gouvernance pertinentes.

L'évaluation et la capitalisation de l'impact d'une organisation qui se consacre au renforcement des capacités et aux réformes des politiques n'est pas une tâche facile. CANARI est conscient, comme beaucoup d'autres travaillant dans ces domaines, qu'il est difficile d'évaluer quantitativement les résultats et parfois même tout simplement de les identifier. Ceci est dû au fait qu'une bonne partie du travail se fait dans le cadre de projets, rendant difficiles le suivi et l'évaluation à long terme, et aussi parce que les changements dans les politiques et les capacités résultent toujours de plusieurs facteurs. Il est en effet impossible que le changement provienne d'une seule source. Afin de répondre à ces défis, CANARI élabore en ce moment un cadre de suivi et d'évaluation qui comprendra des évaluations de l'organisation, des programmes et des projets et qui tentera d'évaluer et de documenter tant à long terme qu'à court terme les résultats de son travail.

Remonter à la source des impacts est particulièrement difficile dans le cas d'une organisation de plaidoyer. Dans l'itinéraire de CANARI, il y a eu des moments où son travail allait clairement à contre-courant, en particulier au

tout début des expériences de terrain sur la gestion communautaire des ressources et de ses actions en faveur de la participation. L'Institut se trouvait alors seul à favoriser une évolution dans la manière dont les ressources naturelles sont gérées - et parfois même en conflit ouvert avec des agences environnementales, notamment celles des gouvernements. Dans de telles conditions, il était plus facile de lier tel ou tel changement aux efforts de CANARI. Mais les attitudes et les politiques ont évolué; tandis que les approches de la gestion des ressources naturelles qui dominaient dans les années 1960 et dans les années 1970 étaient caractérisées par des interventions de haut en bas et l'exclusion fréquente des individus et des communautés des initiatives de conservation, il y a maintenant beaucoup d'organisations, à tout niveau et dans tous les principaux secteurs, qui ont adopté et qui préconisent des approches et des méthodes semblables à celles de CANARI. Dans ces conditions, il n'est pas possible d'attribuer à des facteurs spécifiques des changements dans les politiques qui sont apparus dans les trente dernières années, mais seulement d'identifier ceux auxquels CANARI aurait pu avoir contribué.

Néanmoins, en adoptant une approche d'évaluation du changement par 'la contribution et non l'attribution', on peut identifier un certain nombre de secteurs clés dans lequel CANARI a eu un impact substantiel.



Dans le cadre du projet People and the Sea, CANARI a travaillé avec les communautés locales sur l'exploitation durable et la gestion des oursins, une pêche importante à Sainte-Lucie.

Source: Allan Smith

² Le prédécesseur de CANARI travaillait presque exclusivement dans les Petites Antilles.



Allan Smith et un collègue menant une recherche sur Maria Island à Sainte-Lucie. La recherche était un élément important des projets de terrain de CANARI. Source: Janice Cumberbatch

La justification de la gestion participative et de la gouvernance partagée

Bien qu'il y ait eu beaucoup de voix et d'acteurs dans la Caraïbe préconisant une gestion participative des ressources naturelles durant les trente dernières années, une des contributions essentielles de CANARI a été l'articulation d'un raisonnement en faveur de ces approches et l'affirmation de leurs avantages dans le contexte caribéen. Au tout début, ceci s'est fait au travers d'un engagement à long terme dans des projets expérimentaux de terrain (la gestion forestière en Dominique, la gestion de ressources côtières et le développement local à Sainte-Lucie), dont les leçons ont été capitalisées et diffusées à travers des publications, des voyages d'étude et des activités de formation.

Au fur et à mesure, CANARI a décidé de moins s'impliquer dans les expériences de terrain et a commencé à assumer un rôle d'animateur de l'analyse et de l'étude collectives parmi des acteurs de la région. Les ateliers de formation et les groupes d'apprentissage par l'action (GAA) sont au cœur de ces processus, accompagnés d'aides aux activités communautaires au travers de subventions aux petits projets, de la formation et de l'assistance technique, ainsi que d'une documentation continue d'études de cas de la région³. Ces dernières années, avec une vaste gamme d'institutions de plus en plus intéressées par l'adoption d'approches participatives (et certainement comme un indicateur de la croissance de cet intérêt), CANARI a aussi été appelé à jouer un rôle d'animation et de conseil dans un certain nombre de processus intéressants, tels que l'élaboration de politiques (par exemple la revue et la formulation de la politique

forestière à Trinité-et-Tobago), la planification de la gestion (par exemple les *Centre Hills* de Montserrat et les Savanes d'Aripo à Trinité-et-Tobago) et la conception de montages institutionnels entre des parties prenantes multiples.

Un élément crucial de cette approche a été l'aide à la conception et à l'établissement de nouveaux accords de collaboration institutionnelle et de co-gestion. Parmi ceux-ci, le cas le mieux documenté est sans nul doute celui de la *Soufriere Marine Management Area* (SMMA) de Sainte-Lucie, qui constitue un bon exemple de la façon dont la résolution participative des conflits et les processus de planification peuvent mener à la création de partenariats institutionnels impliquant des agences gouvernementales, des organisations non-gouvernementales (ONG), des groupes d'usagers de la ressource, et le secteur privé. CANARI, en collaboration avec le Département de la Pêche de Sainte-Lucie et la *Soufriere Regional Development Foundation*, a été directement impliqué dans l'organisation de ces processus. Depuis lors, au travers de ses activités de formation et d'assistance technique, l'Institut a aidé dans la création ou le renforcement de plusieurs accords similaires à travers la région.

Grâce à toutes ces activités, une logique, enracinée dans les réalités et les expériences de la Caraïbe, a peu à peu émergé. Le discours et les approches ont évidemment changé au fil du temps – d'un accent quelque peu naïf et étroit mis sur 'la gestion communautaire' au début des années 1980 à une compréhension plus vaste des politiques, de la gouvernance et des partenariats – mais pendant les trois décennies de son existence, CANARI a clairement fait l'effort de disséminer les leçons apprises dans son travail de terrain, d'identifier les coûts et les avantages des diverses approches, et de baser son travail de renforcement des capacités et de plaidoyer sur des logiques bien articulées et sur une expérience bien capitalisée.

CANARI a sensibilisé sur les liens positifs entre la réduction de la pauvreté et la gestion environnementale

Plusieurs partenaires de CANARI indiquent que c'est à travers leurs rapports avec l'Institut qu'ils ont appris à reconnaître que les usagers des ressources marginalisés sont des parties prenantes dont la connaissance et les intérêts sont indispensables à la gestion efficace des

³ Voir <http://www.canari.org/publications.asp> pour la plupart de ces études de cas et pour les autres publications de CANARI.



La prise en compte des points de vue des diverses parties prenantes, y compris les squatters, a fait partie intégrante du processus de planification pour les Savanes d'Aripo à Trinidad. Source: CANARI

ressources et dont les droits et les responsabilités devraient être pris en compte dans l'élaboration de nouvelles dispositions de gestion. C'est ainsi qu'un participant à un projet de collaboration visant à développer un plan de gestion pour une zone écologiquement sensible contenant un certain nombre de résidents à long terme sans titre foncier a noté que « dans un des ateliers, plusieurs 'squatters' qui vivent dans les Savanes d'Aripo ont été invités à participer et ils ont pu exprimer leurs avis. Certains d'entre eux étaient là depuis plus de vingt ans. Ils ont pu donner leurs points de vue et comprendre l'importance de la zone dans laquelle ils étaient. A tel point que l'année dernière la EMA⁴ a désigné cette zone Aire Environnementale Sensible et a décidé également qu'elle retracerait la frontière pour certains de ces squatters⁵ ».

Même avant que la communauté internationale n'ait commencé à se concentrer sur la réduction de la pauvreté en tant qu'ordre du jour principal de coopération pour le développement, CANARI, dans son travail, s'était déjà fortement engagé afin de s'assurer que les approches de la gestion des ressources naturelles contribuent à la réduction de la pauvreté et à l'amélioration des modes de vies et qu'elles reflètent les besoins et les points de vue de ceux dont les modes de vies dépendent de la ressource en question. Durant ses toutes premières années d'existence, à un moment où bien peu d'organisations s'intéressaient aux approches qui faisaient le lien entre la conservation et les populations, CANARI avait commencé à travailler avec des scieurs et des producteurs de charbon de bois afin

d'identifier les stratégies qui seraient bénéfiques tant à la ressource qu'aux usagers. Ceci est demeuré un élément constant de son travail sur le terrain et sur les politiques, par exemple dans les projets avec des pêcheurs d'oursins à Sainte-Lucie, des collecteurs d'algues à Trinité ou des pêcheurs et des récolteurs de produits forestiers non ligneux à travers la région.

Bien que le terme 'réduction de la pauvreté' ne soit apparu que récemment dans le discours de CANARI, le travail de l'Institut a clairement aidé dans le développement d'un lien positif entre la gestion des ressources naturelles et la réduction de la pauvreté, et ce au moins de trois façons :

- en aidant à dissiper le mythe, bien répandu, que les personnes pauvres détruisent invariablement les ressources naturelles, et en démontrant, au contraire, comme dans le cas de la mangrove de Mankotè à Sainte-Lucie ou celui de Fondes Amandes à Trinité, que les usagers des ressources naturelles emploient des stratégies cohérentes sur lesquelles doit être basée toute amélioration de la gestion (et en montrant ainsi que les personnes pauvres devraient être considérées comme des acteurs et partenaires, et non comme des victimes ou des vilains) ;
- en illustrant les impacts négatifs que les approches classiques de la conservation et de la gestion des ressources naturelles peuvent avoir sur les communautés pauvres, notamment l'exclusion et la marginalisation d'utilisations et d'usagers traditionnels ; et
- en favorisant des utilisations durables des ressources dans la création de revenus et de l'emploi, ce qui s'est fait dans la sylviculture (du projet *Cottage Forest Industries* en Dominique dans les années 1980 aux projets agro-forestiers et éco-touristiques dans le cadre du programme d'apprentissage par l'action en cours, intitulé 'Forêts et Modes de Vies Durables'); dans l'aquaculture (principalement avec des projets de gestion et de culture d'algues) ; et dans le tourisme (par exemple en collaboration avec le *Heritage Tourism Programme* de Sainte-Lucie ou les programmes communautaires de formation en tourisme à la Grenade financés par les États-Unis après le cyclone Ivan, et à travers un atelier régional de formation en collaboration avec l'Organisation de Tourisme de la Caraïbe).

⁴ *Environmental Management Authority*, organisation gouvernementale responsable de la gestion de l'environnement à Trinité-et-Tobago.

⁵ Cette perception de la redéfinition du zonage n'est toutefois pas entièrement correcte car c'est une décision qui avait été prise avant la rencontre en question. Il reste vrai que la création d'un espace au sein duquel les squatters se sentaient plus à l'aise pour apporter leur contribution a amené les autres acteurs à tempérer leurs positions rigides sur les squatters et a permis l'émergence d'un consensus entre toutes les parties prenantes autour du fait que les communautés, y compris les squatters, pourraient servir de « zone tampon humaine ».

CANARI a contribué au renforcement des capacités de gestion participative

Une grande partie du travail de CANARI pendant les trois dernières décennies a contribué au renforcement des capacités en faveur de la gestion participative des ressources naturelles, à travers cinq stratégies complémentaires principales :

- en favorisant l'évolution des visions du monde et l'amélioration des compétences d'individus clés impliqués dans la gestion des ressources dans des agences gouvernementales et organisations de la société civile au travers d'activités de formation et de la préparation et dissémination de documents écrits et audiovisuels ;
 - en encourageant les changements dans les politiques, les structures et les cultures des organisations et des institutions et en apportant une aide à la formulation et à la mise en œuvre de leurs projets et programmes de gestion participative des ressources ;
 - en facilitant l'apprentissage par l'action, la communication et la création de réseaux, et en créant un sens et un esprit de communauté entre acteurs et agents impliqués dans l'exploration et la promotion d'approches de la gestion des ressources naturelles et de développement durable plus inclusives et plus participatives ;
 - en renforçant les capacités de gestion des organisations et des institutions clés et les aidant à améliorer leur efficacité, leur rigueur et leur durabilité ;
 - en encourageant l'évaluation participative continue et l'adaptation en fonction des résultats.
- Généralement, CANARI met en œuvre plusieurs de ces stratégies en tandem. Quelques illustrations des différentes façons dont les interventions de CANARI semblent avoir contribué, parfois de manière imprévue, au renforcement des capacités en faveur de la gestion participative des ressources naturelles aux niveaux de l'individu, des organisations et des institutions sont les suivantes :
- beaucoup de collègues dans la région se servent des lignes directrices et d'autres outils de CANARI afin d'appuyer leur travail. Ces outils ont, dans certains cas, contribué à la conception et au lancement d'initiatives et d'institutions entièrement nouvelles, comme dans le cas du *Tourism Heritage Programme* de Sainte-Lucie;
 - les activités de renforcement des capacités entreprises par CANARI ont contribué dans un grand nombre d'organisations à un changement dans l'attitude des membres du personnel au niveau individuel – et, par extension, de la culture même de leurs organisations et des partenariats dans lesquels elles sont impliquées – comme dans le cas du Service Forestier de la Jamaïque, avec l'exemple du développement des Comités Locaux de Gestion Forestière (Geoghegan 2004). Comme le rappelle un forestier du gouvernement, les ateliers de CANARI « ont apporté des bénéfices dans le long terme aux approches du travail que nous faisons – particulièrement dans la gestion forestière – d'une telle manière que les individus qui ne sont pas nécessairement tournés vers la communauté reviennent des ateliers avec une bien meilleure appréciation du rôle plus direct que la communauté locale peut jouer dans l'avancement des choses. Ceux d'entre nous qui voyaient l'engagement communautaire avec scepticisme sont devenus des militants des approches participatives » ;
 - ces changements dans la culture organisationnelle ont souvent mené à l'adoption d'approches participatives de la planification stratégique et de la mise en œuvre de programmes, comme dans les cas de l'EMA de Trinité-et-Tobago (où plusieurs des personnes clés dans le Département de la Biodiversité ont été formées par CANARI et ont appliqué leurs acquis à la planification et à la gestion des Aires Environnementales Sensibles) ; ou dans le cas du Département de l'Environnement à Montserrat (qui, suite à son engagement dans des processus organisés par CANARI, a développé une stratégie participative qui guide désormais toutes ses activités), ou encore les associations *Environnement Tobago* et *Nature Seekers* à Trinité-et-Tobago, le *National Trust* de Sainte-Lucie, et le *Conservation and Development Trust* en Jamaïque (qui ont tous appliqué des approches nouvelles - et plus participatives - de la planification stratégique et de l'évaluation) ;
 - plusieurs leaders communautaires ayant participé aux ateliers de CANARI et dans les expériences de terrain ont acquis la confiance et la capacité afin de pouvoir jouer des rôles de premier plan dans la gestion participative et dans la gouvernance locale, comme dans le cas des forestiers communautaires impliqués dans le projet *Cottage Forest Industries* dans les années 1980 en Dominique ou le cas particulier d'un participant à une activité récente de formation régionale qui a

depuis accepté de reprendre la direction de son organisation nationale de pêcheurs ;

- plusieurs organisations qui ont reçu une formation ou de l'aide technique de la part de CANARI ont appliqué les outils et méthodes de conception, de négociation, d'évaluation et de mise en œuvre de dispositions et d'accords de co-gestion, par exemple dans le cas du SMMA à Sainte-Lucie, de l'accord de collaboration entre *Nature Seekers* et le Service Forestier à Trinité-et-Tobago ; ou encore l'accord de Warmmae Letang organisé par la Division des Forêts, de la Faune et Flore et des Parcs de la Dominique (Perry Fingal 2009).

CANARI a influencé des changements dans les politiques publiques dans plusieurs pays de la région

CANARI a également appuyé un large éventail de processus politiques et de planification de la gestion, particulièrement en relation avec la sylviculture et la gestion forestière, les aires protégées, le tourisme et la pêche. Des exemples récents sont la facilitation du processus d'élaboration de nouvelles politiques des forêts et aires protégées de Trinité-et-Tobago; la planification de la gestion pour les *Centre Hills* à Montserrat et les Savanes d'Aripo à Trinité-et-Tobago; et l'aide au renforcement des capacités du *Caribbean Regional Fisherfolk Network* pour l'amélioration de sa capacité à influencer les politiques régionales dans le domaine de la gestion des ressources marines et du développement de la pêche. Les documents de politiques et plans de gestion qui ont résulté de ces processus témoignent du consensus grandissant selon lequel une approche de gestion au niveau de l'écosystème doit être adoptée et selon lequel les questions des modes de vie doivent être prises en compte dans la gestion de la ressource et dans les dispositions de gouvernance, et ceci de la part de toutes les parties prenantes (notamment les gestionnaires formels, les usagers des ressources et tous ceux qui ont un intérêt dans la recherche scientifique ou la conservation).

Grâce en partie au travail de CANARI et de ses associés, le langage des modes de vies et de l'utilisation durable est maintenant pris en compte dans de nombreux documents de politique environnementale et de gestion dans la Caraïbe, mais cela n'a pas encore été traduit et incorporé dans les principaux documents de politiques et dans les processus qui dirigent le développement aux niveaux national et régional. Firth (2005) a constaté que « *bien que*

les documents de stratégies de réduction de la pauvreté (DSRP) soient destinés à refléter les priorités des personnes pauvres de même que les liens environnement-pauvreté, ces questions ont largement été négligées. Ceci reflète une carence générale au niveau des DSRP, dont l'approche exclut en grande partie le besoin d'intégrer des politiques d'allègement de la pauvreté dans les mesures de politique environnementale. Les politiques reflètent aussi une reconnaissance limitée du rôle des ressources naturelles dans la réduction de la pauvreté, particulièrement pour les pauvres ruraux ». Cette réalité s'illustre par le fait que CANARI est rarement invité aux consultations autour des stratégies régionales ou nationales de réduction de la pauvreté et a eu beaucoup de mal à attirer les responsables des programmes de réduction de la pauvreté et les décideurs politiques afin qu'ils participent à ses ateliers et ses consultations. De même, les organisations de la société civile nationales et communautaires engagées dans la gestion des ressources naturelles sont insuffisamment impliquées dans les principaux processus de politiques dans leurs pays et beaucoup de travail est encore nécessaire afin de préconiser et de promouvoir ces liens. De manière générale le paysage institutionnel dans la région reste celui dans lequel il n'existe que peu de mécanismes favorisant la collaboration inter-sectorielle, en particulier entre les secteurs de l'environnement et du développement et, dans de nombreux cas, la collaboration est perçue comme une façon de céder le pouvoir et donc comme une menace.

CANARI a tissé des liens et a changé les relations de façon à rendre la gestion des ressources naturelles plus inclusive

Les parties prenantes qui doivent collaborer afin que la gestion des ressources naturelles et les stratégies de développement soient mises en œuvre efficacement ont très peu de rapports entre elles - et parfois même une grande méfiance, qui se manifeste par exemple entre :

- le gouvernement et la société civile ;
- les diverses agences au sein des gouvernements ;
- les ONG régionales et nationales qui se considèrent comme concurrentes ;
- les chercheurs basés hors de la région et les parties prenantes du pays ou des pays en question ;
- les universitaires de différentes (et parfois des mêmes) universités dans la région ;

- des factions diverses au sein des communautés, particulièrement autour des questions de politique partisane et parfois de religion ;
- la société civile et le secteur privé.

Ce manque de collaboration dans le domaine de la gestion de ressources naturelles est un symptôme des relations de pouvoir dominantes et des systèmes de gouvernance qui concentrent l'autorité et les ressources aux mains des parties prenantes les plus puissantes. Le travail de CANARI a aidé dans l'évolution de cette réalité, créant des liens entre des acteurs et des approches qui étaient mal reliés auparavant et en contribuant tout à la fois à l'augmentation du pouvoir des parties prenantes les plus faibles et aux changements dans les relations et les dynamiques de pouvoir. Ceci a été réalisé à travers des liens entre :

- la science et les savoirs populaires, reconnaissant et prouvant la valeur de ces connaissances en question dans les systèmes traditionnels de gestion, ainsi que les avantages d'avoir plus de dialogue entre ces deux systèmes de connaissance. Ceci s'est manifesté en particulier dans le travail mené par CANARI sur la cartographie au niveau communautaire, à partir de l'expérience du projet *People and the Sea* à Laborie, Sainte-Lucie ;
- les usagers des ressources, les agences gouvernementales, les organisations non-gouvernementales et le secteur privé, à travers leur participation dans des groupes d'apprentissage par l'action, des consultations et des processus de planification collective, ainsi que par leur présence dans des organismes de co-gestion ;
- les usagers des ressources, les agents et les décideurs politiques à travers des activités d'évaluation et de reformulation des politiques ;
- les usagers des ressources et les organismes régionaux de décision politique, par exemple à travers le renforcement des capacités du *Caribbean Network of Fisherfolk Organisations* pour favoriser leur participation dans le Forum de la Pêche des Caraïbes ;
- les chercheurs et les agents de disciplines et de pays différents, par exemple dans l'évaluation de l'état actuel de la recherche et des besoins de recherche en ce qui concerne le changement climatique et la biodiversité dans la Caraïbe ;
- des experts techniques et de nouvelles organisations communautaires, à travers des programmes de conseil (*mentoring*) comme ceux mis en œuvre dans le cadre du programme *Forests and Livelihoods Action Learning* ;
- les personnes impliquées dans divers aspects de la communication, comme dans le cas de la collaboration entre CANARI, Panos Caraïbes et la Fondation du Commonwealth dans la conception et l'organisation d'un atelier sur le changement climatique pour des artistes, des journalistes, des ONG et des organisations communautaires.

3. L'évolution de la mission et de l'approche de CANARI

Une mission progressive et cohérente

Depuis ses débuts (voir l'Annexe 1 pour les détails), l'organisation se consacre à la création et au renforcement d'un lien entre la gestion des ressources naturelles et le développement (Geoghegan 1994). Le *Eastern Caribbean Natural Area Management Programme* (ECNAMP), prédécesseur de CANARI, était un programme conjoint entre l'Université du Michigan et l'Association Caraïbe pour l'Environnement – ACE (*Caribbean Conservation Association* – CCA) qui a débuté en Dominique en se concentrant sur la gestion forestière et la planification des aires protégées. L'intérêt et l'importance que l'ECNAMP accordait à la gestion des ressources naturelles au niveau communautaire se sont manifestés principalement à travers son travail en Dominique, où il a collaboré avec la Division des Forêts, de la Faune et Flore et des Parcs et avec des scieurs locaux en expérimentant et en favorisant l'exploitation durable du bois et la gestion forestière, et également à Sainte-Lucie, où il participa à des projets de collaboration entre des usagers des ressources, des groupes communautaires, des organisations non-gouvernementales et des agences gouvernementales sur la côte sud-est de l'île. A partir du travail à Sainte-Lucie se sont développées des activités régionales visant à transmettre les leçons apprises et à renforcer les capacités d'autres organisations intéressées et impliquées dans des approches participatives.

CANARI s'est toujours efforcé de faire progresser la mise en œuvre de ces concepts fondamentaux que sont la gestion et la gouvernance participatives. Il met en œuvre un programme de recherche appliquée selon lequel des 'expériences' sont réalisées en continu, les résultats sont analysés et les leçons identifiées pour ensuite être renforcées afin d'affiner ou de développer de nouvelles façons plus nuancées de réaliser ce double objectif. Comme le démontrerait l'analyse des rapports techniques, des articles publiés, des évaluations internes et des plans stratégiques successifs de CANARI, ce programme de recherche, dans lequel les observations empiriques et les

données de base occupent une place centrale, favorise une évolution continue au sein de l'organisation de sa conception et de sa mise en œuvre d'approches participatives visant à intégrer la gestion des ressources dans le développement social et économique au niveau local.

En 1992, suite à un certain nombre de changements internes, CANARI s'est restructuré et a formulé une mission qui souligne l'importance de la participation communautaire, affirmant que son but était « *de renforcer les capacités des communautés de la Caraïbe et de leurs institutions à gérer les ressources naturelles qui sont essentielles à leur développement* ». Ceci s'est réalisé à travers une importance accordée à la co-gestion, une approche que Geoghegan définit de façon générale en tant qu' « *approche de la gestion des ressources naturelles qui favorise la collaboration active entre tous les secteurs et groupes d'intérêt concernés* » (Geoghegan 1994). Les projets qui promeuvent cette approche se sont concentrés sur les parcs et aires protégées ainsi que sur les ressources en propriété commune, et l'organisation a poursuivi ses activités principales dans la recherche, la documentation, l'information, la formation et la collaboration technique.

Ce résumé historique rédigé par Geoghegan s'inscrivait dans le cadre d'un processus intense d'évaluation participative et de planification stratégique, qui a également inclus des études de cas pour l'évaluation des impacts, une enquête sur les perceptions et les attentes de l'extérieur, une analyse de la gestion interne de l'organisation et une évaluation de la mise en œuvre du programme, aboutissant à un plan stratégique complet sur dix ans couvrant la période 1996-2005 (CANARI 1996). Lorsque ce plan a été formulé, la mission a légèrement évolué et devint : « *créer des possibilités de participation équitable et de collaboration effective au sein des communautés et des institutions caribéennes dans la gestion des ressources naturelles indispensables au développement* ».

Vers la fin de la période du plan stratégique de 1996-2005, un nouveau processus complet d'analyse participative a été mis en place afin de développer un plan stratégique de cinq ans (2006-2010), grâce au financement de la Fondation MacArthur. Cette analyse stratégique des activités de CANARI au cours des cinq années précédentes comprenait des enquêtes par questionnaire, des entretiens, des groupes de discussion thématiques, un certain nombre de réunions internes et une réunion régionale à laquelle ont assisté des partenaires internationaux et régionaux. Sur cette base, l'énoncé de la mission de l'organisation est resté largement inchangé, en devenant “ *favoriser la participation équitable et la collaboration efficace des communautés et des institutions caribéennes dans la gestion des ressources naturelles indispensables au développement* ” et une version succincte de la vision à long terme a été adoptée comme suit :

- Une région ayant une forte cohésion sociale avec un sens renforcé de la communauté et de la responsabilité collective vis-à-vis de ses atouts naturels et culturels, forgé à travers des processus participatifs et équitables de formulation de visions à long terme, de prise de décisions et de gestion.
- Des institutions, des politiques et des pratiques qui reflètent un modèle caribéen de développement basé sur l'utilisation durable des ressources naturelles afin de respecter et satisfaire les besoins de modes de vie et les aspirations des populations de la Caraïbe.

Des approches qui évoluent au fil du temps

Les publications et les rapports de 1995 à aujourd'hui montrent comment CANARI et ses partenaires n'ont pas cessé de tester, d'analyser, d'évaluer et d'améliorer les bases organisationnelles et les éléments du programme présentés par Geoghegan (1994). L'évolution de l'organisation et de ses approches s'est déroulée au cours d'une période de 30 années caractérisée par des changements économiques et environnementaux mondiaux qui ont directement influencé les principaux modèles du développement, les politiques nationales de développement et les priorités des bailleurs. L'évolution de CANARI sur le plan de la gestion participative des ressources est aussi preuve de sa bonne flexibilité face à ces situations changeantes et aux défis qui en résultèrent, en se montrant capable d'intégrer les acquis de sa propre expérience aussi bien que les enseignements tirés des



A Montserrat, un éventail de parties prenantes du gouvernement, de la société civile et du secteur privé ont participé à un processus de planification pour définir un mode de gestion des derniers reliquats de forêts qui soit à même d'apporter des bénéfices aux populations. Source: CANARI

expériences des autres, sans se laisser trop influencer par le discours changeant et les modes des organisations internationales et de leurs partenaires du développement.

La nécessité de passer d'un accent mis sur la co-gestion entre usagers des ressources, la société civile et le gouvernement à une vision plus participative de la gestion qui prenne en compte tant les ressources privées que publiques a été soulignée dans une évaluation interne à mi-parcours en 2001. Ce changement a été motivé : par une volonté continue de l'organisation de trouver des approches du développement qui soient socialement justes, liant les besoins de modes de vie aux formes de gouvernance facilitant la participation ; par un intérêt accru porté aux aspects économiques et aux aspects de modes de vie dans la gestion des ressources naturelles (Perry-Fingal 2005) ; et par une recommandation de l'évaluation à mi-parcours du plan stratégique selon laquelle CANARI devrait commencer à mettre l'accent sur l'amélioration des avantages socio-économiques et environnementaux de la gestion des ressources (CANARI 2002).

Au départ, l'organisation se concentrait sur les 'communautés', mais ce terme a aussi été révisé, car elle en est venue à reconnaître qu'il implique un faux sens d'homogénéité (Brown 1995). La préférence a donc plutôt été accordée au terme de 'parties prenantes', définies comme "*ceux qui ont l'influence sur, ou peuvent être affectés par, le processus de gestion*". Ce concept est plus large, reconnaissant les individus et les groupes qui, directement ou indirectement, sont influencés ou affectés

par l'usage et la gestion d'une ressource (Geoghegan et Renard 2002). En effet, le terme de partie prenante⁶ comprend des groupes de personnes au-delà des limites d'une communauté locale bien délimitée géographiquement, et il reconnaît les intérêts distincts et les formes de pouvoir qui caractérisent la relation entre un groupe particulier et une ressource ainsi qu'entre les différents usagers de ressources.

Geoghegan et Renard (2002) soulignent que ce basculement d'un accent mis sur les communautés vers une plus grande importance accordée aux parties prenantes constitue une des composantes fondamentales de la trame conceptuelle de CANARI pour la planification participative et la gestion des ressources, ainsi que la reconnaissance du fait que :

- la gestion des ressources naturelles est, en réalité, la gestion de la relation entre les individus et ces ressources ;
- les relations parmi et entre des parties prenantes et les rapports qu'elles ont avec les ressources naturelles (y compris les normes culturelles et les lois) sont régis par une multitude d'institutions à la fois formelles et informelles ;
- ces institutions sont complexes et dynamiques ;
- la gestion vise à transformer ces institutions afin de réaliser des objectifs spécifiques, par exemple la satisfaction des besoins des êtres humains, l'atténuation et la réduction de la pauvreté, et la justice sociale ; et
- pour que ce processus de transformation se réalise, la complexité ainsi que la cohérence des institutions, tout comme la diversité et les intérêts de diverses parties prenantes, doivent être reconnus.

Outre leur description du cadre conceptuel de CANARI, Geoghegan et Renard (2002) tirent aussi les leçons de la gestion des aires protégées à partir de l'expérience de CANARI et de celle des gestionnaires des ressources et des acteurs du développement qui ont été impliqués dans les ateliers de formation de CANARI. Ces leçons ont été :

- la nécessité de reconnaître la diversité des parties prenantes et de prendre en compte toute la complexité de leurs intérêts et de leurs relations avec la ressource ainsi que leurs relations entre elles-mêmes ;

- l'importance d'accords institutionnels qui assurent la réussite de la gestion participative dans le long terme ;
- la nécessité de mettre en place des processus transparents de négociation afin de déterminer les priorités face à des ressources insuffisantes ; et
- la relation entre une gestion participative réussie et des avantages appréciables pour les communautés locales.

Moments et événements phares

Deux caractéristiques fortes apparaissent à partir de ce bref résumé historique. L'une est l'accent que met CANARI sur l'évaluation critique de son travail, sur l'extraction, la capitalisation et la diffusion des leçons apprises, ainsi que l'accent porté sur la mise en œuvre de ces dernières dans les projets à venir, toujours en comparant et en évaluant les expériences 'localement provoquées' et les leçons apprises à partir de concepts 'externes' à l'organisation⁷. Bien qu'il n'ait pas fait l'usage explicite du concept, CANARI répond probablement aux critères d'une 'organisation d'apprentissage', une organisation qui se consacre à l'innovation, qui reconnaît que le changement vient souvent des marges, qui sait qu'il y a autant à apprendre de l'échec que du succès et que la meilleure façon d'acquérir des connaissances nouvelles est par l'expérimentation et l'apprentissage mutuel.

L'autre caractéristique, selon Geoghegan (2009), est que l'histoire et la mission de CANARI ont aidé « à *créoliser ou à transformer des modèles de développement et de conservation créés et conceptualisés à l'extérieur par des agences de conservation et de développement transnationales en approches qui soient appropriées aux réalités sociales, économiques et environnementales de la Caraïbe* ». Selon l'opinion de Geoghegan, CANARI accomplit ceci en réinterprétant des visions extérieurement conçues dans les projets et les programmes de terrain dans lesquels il s'implique. Les approches préconisées par CANARI sont basées sur un concept de gestion participative des ressources qui présuppose que la ressource et les modes de vie durables sont inextricablement liés. Comme l'explique Geoghegan (2009), le travail de CANARI « est basé sur l'idée que le développement de la région dépend dans une large mesure de la capacité des populations locales, et particulièrement

⁶ Nous avons traduit le terme anglais de *stakeholder* par 'partie prenante'. NdT.

⁷ Ces concepts 'externes' sont tirés de plusieurs sources : de publications pertinentes; d'une relation ancienne avec des universitaires tel Fikret Berkes (dont l'influence a fortement encouragé CANARI à adopter cette approche participative); d'une collaboration avec des organismes de recherche et universitaires telle la *Sustainable Economic Development Unit* (SEDU) et le *Centre for Resource Management and Environmental Studies* (CERMES) de l'Université des West Indies; et les échanges à l'occasion de rencontres comme la Conférence de la *International Association for the Study of the Commons*.

de la population pauvre, à avoir accès aux ressources naturelles et à s'en servir pour leurs modes de vie ».

Après trois décennies d'efforts concentrés visant à accomplir une mission précise et créer une organisation efficace et qui a une influence, CANARI se trouve confronté à un certain nombre de défis dans son propre développement institutionnel. Certains de ces enjeux ne sont pas récents, tandis que d'autres ont émergé plus récemment :

- garantir un financement suffisant, particulièrement pour les frais de fonctionnement ;
- réduire la fréquence des départs de personnel technique et la surcharge de travail conséquente sur ceux qui restent ;
- trouver l'équilibre entre la mise en œuvre efficace des projets et la capacité de rester informé de la littérature et des initiatives semblables à l'extérieur de la région;
- évaluer les résultats et l'impact de son travail ;
- incorporer les résultats des évaluations ainsi que les besoins et attentes des parties prenantes dans l'élaboration de nouveaux programmes et projets ;
- formuler une stratégie de communication et accorder une plus grande importance à la recherche en communication ;
- garder un bon équilibre entre la nécessité de travailler avec et d'influencer les processus et les institutions dominants et formels, et l'intérêt d'explorer de nouveaux terrains et d'évaluer de nouvelles approches ;
- comprendre pourquoi relativement peu d'ONG dites de 'conservation' ou de 'développement' de la région prospèrent et comprendre ce qui distingue celles qui prospèrent de celles qui ont du mal à progresser et à se maintenir.

4. Les facteurs de succès : les réflexions de CANARI et de ses partenaires

L'annexe 2 présente l'état actuel de CANARI, avec l'accent mis sur l'analyse de sa structure, de ses ressources, de ses stratégies et de ses systèmes, ce qui peut être d'un intérêt particulier pour les responsables d'autres organisations de la société civile. Cette section offre une analyse de l'expérience de l'Institut, en particulier du point de vue des partenaires de CANARI.

Les stratégies institutionnelles

Une orientation stratégique

Une leçon indéniable de l'histoire de CANARI, leçon qui peut certainement être tirée de l'expérience de toutes les organisations qui ont pu et su atteindre des résultats importants dans leur travail, est qu'il est essentiel de ne jamais perdre de vue ses objectifs. Cette fidélité à sa mission est perçue par les associés de CANARI comme une force qui lui a permis de poursuivre son travail et d'accroître sa pertinence. « *Ils sont restés centrés, ils ont gardé le 'focus' malgré tant de choses différentes – ils ont maintenu l'importance qu'ils accordaient au travail sur les ressources naturelles et les individus* », a remarqué un des associés de CANARI, « *je pense que c'est facile de se laisser embarquer dans d'autres choses et de se laisser disperser car il existe tant de problèmes. Je pense que la 'focalisation' est un facteur très important de succès* ».

Du point de vue de CANARI, la 'focalisation' provient d'un *sens fort des valeurs, des visions et du consensus sur les orientations stratégiques*. Au sein de l'organisation ceux-ci sont réexaminés à des intervalles réguliers (en moyenne tous les trois ans) et redéfinis si nécessaire à travers un processus participatif auquel contribuent tout le personnel, les membres du conseil d'administration et un nombre important de partenaires et des bénéficiaires de CANARI. L'expérience de CANARI montre que la 'focalisation' vient aussi de la capacité à gérer les nombreuses opportunités et demandes venant de l'extérieur, notamment celles qui sont initiées par les bailleurs et les institutions internationales. Il est facile –

quoique pas nécessairement avantageux – pour une organisation de suivre les tendances sans cesse en évolution de l'ordre du jour de la communauté internationale et d'assister à une pléthore de réunions et de processus internationaux. Les agents efficaces du changement sur le terrain sont probablement ceux qui restent fidèles à leur propre agenda et qui consacrent suffisamment de temps et de ressources à leurs propres programmes, tout en restant bien évidemment au courant et en relation avec des processus plus larges, souvent externes.

La gestion adaptative et l'apprentissage par l'action

L'accent mis sur l'analyse critique de son travail, sur l'extraction et sur la capitalisation des leçons apprises et sur leur application aux travaux futurs est une des forces de CANARI. Lorsque l'organisation a débuté en tant que l'ECNAMP à la fin des années 1970, cette approche s'est ancrée implicitement et elle a été ensuite explicitée dans chacun des plans stratégiques de CANARI depuis 1995. Elle est maintenant institutionnalisée en tant que 'gestion adaptative' et 'apprentissage par l'action'.

La gestion adaptative est appliquée à la fois au niveau stratégique et au niveau opérationnel, et elle se base sur la volonté d'évaluer la performance de manière critique et d'agir selon les résultats. Quand CANARI a débuté, il existait peu d'exemples de gestion participative efficace des ressources et CANARI a 'appris par l'action'. Les enseignements tirés de ses expériences, auparavant nommés projets de terrain, ont mené à des évolutions dans les orientations stratégiques, passant du concept de communauté à celui de partenariat, et de la co-gestion à une approche plus large de la planification participative, de la gouvernance et des processus de prise de décisions politiques.

CANARI utilise également une approche adaptative dans la gestion de l'organisation, ce qui implique que ses structures, ses systèmes et ses procédures sont en évolution constante. Au niveau opérationnel, des révisions et des

changements ont constamment été effectués en fonction des besoins et les membres du personnel sont encouragés à constamment rechercher des façons plus efficaces d'opérer. En ce qui concerne la gouvernance, le système de partenariat qui a émergé en raison de ces processus internes a renforcé les relations entre le personnel et les membres du conseil d'administration et a résulté en une forme de gouvernance plus efficace et équitable, tout en conservant les éléments essentiels que sont le suivi et la responsabilité.

Méthodes et approches pour la mise en œuvre des programmes

L'apprentissage par l'action

L'apprentissage par l'action, avec en particulier l'animation de la réflexion de groupe pour faire le tour des problèmes et leur trouver des solutions, est désormais au cœur de l'approche de CANARI en ce qui concerne la recherche et la gestion adaptative. En résumant le travail de Revans (1979), de Raelin (1997) et de Koo (1999), McIntosh, Leotaud et Macqueen décrivent l'apprentissage par l'action comme « *un moyen de développement intellectuel, affectif et physique par lequel un groupe d'individus peut, au travers de son implication volontaire dans un problème réellement complexe et stressant, arriver à provoquer des changements intentionnels et suffisants afin d'améliorer de façon notable les comportements* ». Combinant les sources de connaissances à travers le questionnement ou la réflexion en groupe, il met tout ceci en application afin d'essayer de résoudre les problèmes



CANARI a rassemblé des représentants d'agences gouvernementales, de bailleurs, d'organismes régionaux spécialisés, d'organisations de la société civile et de communautés locales pour voir si les paiements pour les services de bassins versants pourraient être bénéfiques pour les populations pauvres. Source: CANARI



Les membres du Groupe d'apprentissage par l'action sur les Forêts et les Modes de Vie écoutent les points de vue de villageois impliqués dans la création de modes de vie durables basés sur l'utilisation des forêts. Source: CANARI

(McIntosh, Leotaud and Macqueen 2008). Ce concept d'apprentissage par l'action a été appliqué pour la première fois par CANARI dans la composante caribéenne du projet *Who Pays for Water* – un projet entre plusieurs îles visant à renforcer les capacités des institutions régionales et nationales à travers l'évaluation des potentiels de rémunération pour les services des bassins versants en tant que moyen d'amélioration de leur gestion et de contribution aux modes de vie locaux. L'objectif principal du projet a été de constituer une communauté d'agents du changement, le Groupe d'Apprentissage par l'Action (GAA), préparé à s'adapter et à définir de nouvelles initiatives de marché dans les bassins versants, et de diffuser les leçons apprises dans leurs pays (McIntosh, Leotaud and Macqueen 2008). Il a ensuite été adopté dans d'autres projets de CANARI sous les programmes *Forêts and Modes de Vies* et *Société Civile et Gouvernance*.

Les participants aux activités d'apprentissage par l'action ont décrit la façon dont les ateliers sont organisés autour de l'étude de cas d'un problème particulier, ainsi que la façon dont ils ont appris, interagissant avec les différentes parties prenantes du même domaine, notamment des gestionnaires professionnels des ressources naturelles, des représentants des organisations de la société civile et des usagers des ressources. Nous sommes allés « *au site où ils mettent en œuvre ces choses dont nous parlons* » témoigne un des participants, « *avec l'opportunité de discuter avec les personnes de la communauté locale pour qu'elles nous expliquent directement ce qu'elles font. Ainsi, c'est une approche pratique; et non simplement une théorie. Je pense que c'est une des façons inhabituelles dont CANARI*

apporte sa contribution. Ils expliquent ce qui se passe mais ils nous permettent de garder les pieds sur terre, pour ainsi dire. »

Les GAA sont aussi très utiles en tant que forums d'échange d'idées et de réflexion au sein d'un groupe très divers, comme l'explique un des participants : *« Les projets de CANARI qui ont commencé récemment avec l'apprentissage par l'action – le premier atelier était en Jamaïque, et nous avons eu un débat avec certaines de nos organisations partenaires. Ceci nous donne l'opportunité de voir les choses à partir d'une autre perspective. Les personnes venant d'autres organisations ou pays posent des questions que nous n'aurions peut-être pas posées nous-mêmes ou auxquelles nous n'aurions peut-être pas pensé. De cette manière, cela nous donne des perspectives différentes. »* La relation entre CANARI et les participants à ces processus est décrite comme une relation du partage : *« Ils n'emploient pas une approche selon laquelle ils te parlent – comme en disant voici ce que nous avons appris et c'est tout. Leur approche [...] sans aucun doute est de partager et travailler en équipe, une approche qui t'aide à réfléchir à ce que tu es en train de faire et aux façons de l'améliorer. »* Dans cette optique, un dirigeant d'ONG décrit l'interaction de son organisation avec CANARI comme une *« relation symbiotique »* et il est clair que l'accent mis sur la gestion adaptative et l'apprentissage par l'action renforce les capacités et responsabilise à la fois les individus qui y prennent part et leurs organisations.

Une concentration sur les principaux agents du changement

La notion 'd'agent du changement' est facilement assimilable par les responsables et partenaires de CANARI, car beaucoup d'entre eux travaillaient déjà sur les problèmes des ressources naturelles avant leurs relations avec CANARI et certains étaient même impliqués dans des processus participatifs pionniers. Leur relation avec CANARI était, dans la plupart des cas, assez ancienne et formée à travers un ensemble de collaborations sur le terrain, d'opportunités de formation et d'ateliers, du soutien technique continu et dans quelques cas à travers une co-rédaction de rapports et d'articles.

Ceci est perçu comme une stratégie réfléchie et efficace de la part de CANARI, comme en témoigne une des principales ONG de la région: *« Je pense que la stratégie de CANARI a été d'accompagner un groupe d'une ou deux organisations clés par pays et d'œuvrer pour renforcer ces organisations. Je crois que cette approche a été extrêmement positive pour la région ». CANARI se*

sont effectivement capable d'optimiser l'impact de son travail sur les politiques et les pratiques dans la région en se concentrant sur les principaux agents du changement aux niveaux local, national et régional et en établissant des relations à long terme avec eux, au lieu de simplement viser ceux qui sont dans des positions officielles de pouvoir et d'influence ou bien les bénéficiaires de projets à court terme.

Le renforcement des capacités des organisations partenaires

Souvent, les petites organisations communautaires et non-gouvernementales avec lesquelles CANARI a travaillé au cours des dernières années n'ont pas la capacité interne de se maintenir. CANARI a ainsi ressenti le besoin de compléter sa collaboration et son travail de renforcement des capacités pour la gestion participative des ressources naturelles à travers des ateliers portant sur le développement organisationnel et institutionnel, y compris dans la gestion financière, dans l'incorporation de processus participatifs dans leur propre gouvernance institutionnelle (produisant et travaillant avec des comités communautaires), dans la planification de la succession, dans le développement des ressources humaines, dans la rédaction de propositions de projets et dans la planification stratégique. CANARI accompagne souvent son soutien à ces organisations de petites subventions visant à les aider à accomplir ces tâches et à initier des programmes.

Comme l'explique un des bénéficiaires de ce travail : *« Nous avons eu une proposition de projet avec CANARI et le financement devait être destiné à aider notre organisation à évaluer son orientation stratégique, une des composantes étant d'évaluer nos processus financiers. Et effectivement, ils ont évalué nos systèmes financiers, ils ont fait une analyse des parties prenantes et ils ont fait d'excellentes recommandations pour nous permettre d'aller de l'avant. Nous ne nous portions pas aussi bien avant que CANARI ait fait ce travail ». Ces activités servent de fait à augmenter la capacité des partenaires de plusieurs autres façons, par exemple dans la création d'alliances et l'amélioration de la communication avec les autorités. « Egalement concernant le développement de politiques », dit un collègue d'une ONG, « ils (CANARI) nous ont beaucoup appuyés dans notre travail dans ces secteurs, en nous aidant à travailler avec le gouvernement et à nouer des relations avec d'autres organisations dans le pays afin de réaliser nos buts dans la gestion des ressources naturelles ».*

Des alliances stratégiques fortes

L'accent mis sur les agents de changement et l'apport d'assistance sur le plan organisationnel font partie d'une stratégie plus large visant à développer et à encourager des alliances stratégiques fortes, à la fois entre des individus et entre des organisations, et aux niveaux national, régional et international. Les bénéfices de cette approche ont découlé non de la quantité des alliances, mais de leur qualité, de leur force et de leur durabilité. A travers toute son histoire, CANARI a été particulièrement prudent de ne pas s'engager dans les partenariats qui n'avaient pas le potentiel de durer et de se développer, et il a essayé de favoriser les relations qui aboutissent à de véritables alliances, c'est-à-dire celles qui apportent des bénéfices à tous les partenaires.

Au sein de la Caraïbe, le travail de CANARI a sans aucun doute contribué au développement et à l'animation d'un réseau informel d'organisations communautaires, d'ONG et d'agences gouvernementales s'intéressant à la gestion des ressources naturelles et aux approches participatives, plusieurs d'entre elles se considérant comme faisant partie d'un tel réseau grâce à leur collaboration avec CANARI et à l'importance qu'il a accordé aux ateliers régionaux où les individus de pays différents ont une occasion de se rencontrer et de travailler sur un problème commun. Comme le remarque un des membres d'une organisation partenaire, « ... il y a une connexion entre des personnes de différentes îles qui n'aurait pas lieu normalement. CANARI offre cette connexion. Il constitue un portail qui nous permet de tisser des liens. A travers CANARI j'ai eu des opportunités formidables de créer des liens et de partager des connaissances. » Un autre explique aussi : « Nous pouvons nous voir comme un groupe d'experts techniques. Nous opérons comme une sorte de fraternité, d'égal à égal, qui fournit des perspectives différentes sur des questions. Cela a été une expérience tout à fait enrichissante. J'ai effectivement beaucoup appris. Les interactions vous offrent un contraste avec le travail que vous faites ainsi qu'une chance de révéler les similarités et les défis auxquels nous devons faire face dans la Caraïbe ... »

La communication et la diffusion

La communication est nécessaire au plaidoyer et au renforcement des capacités, et elle implique la diffusion du travail de CANARI au travers de publications, de rapports techniques, de précis de politique, de vidéos et d'un site web, ainsi qu'au travers d'ateliers, de la formation et de l'assistance technique évoquée ci-dessus. Les nombreux

rapports et publications des leçons apprises, les techniques participatives et les analyses des problèmes liés aux ressources naturelles ont été décrits par les partenaires de CANARI comme un des principaux accomplissements de l'Institut, et même les organisations ayant peu de liens programmatiques avec CANARI se servent de ses publications. Quelques personnes qui ont été interviewées ont mentionné que CANARI les a aussi aidées avec la diffusion d'informations sur leur propre travail et en particulier la communication en direction des décideurs politiques du gouvernement. Avec le temps, CANARI est devenu plus systématique et plus rigoureux dans son approche de l'évaluation de l'efficacité de ses communications et voit là un secteur qui mérite d'être constamment révisé et amélioré.

Un travail à l'échelle régionale

CANARI a adopté une approche régionale et travaille donc partout dans les îles anglophones, hispanophones, francophones et créolophones. Ceci constitue parfois un défi, mais est perçu comme un facteur positif par beaucoup d'acteurs dans la région. «*La Caraïbe est une région très spéciale*», dit le dirigeant d'une ONG nationale, «*et bien que nous ayons des langues et des cultures différentes, nous avons des problèmes et des défis très semblables et en travaillant ensemble nous pouvons faire beaucoup.* » Ou bien, selon les mots d'un autre : «*Je pense que j'ai beaucoup appris de CANARI. Ils m'ont aussi aidé à établir une meilleure relation de travail avec d'autres personnes de la Caraïbe. Non seulement les pays et les organisations, mais aussi les gens - pour avoir une meilleure compréhension de la culture et la manière dont nous devrions travailler ensemble.* »

L'organisation et la gouvernance interne

Une structure de gouvernance qui fonctionne bien

Les systèmes internes de gouvernance de CANARI, notamment l'accord de Partenariat impliquant les membres élus du conseil d'administration et les cadres, se sont révélés efficaces et effectifs. Cependant, l'Institut s'est récemment engagé dans des discussions internes sur les avantages de la structure du Partenariat, se demandant si c'est le concept de Partenariat en soi qui crée une relation de travail aussi forte entre les partenaires élus, les autres partenaires et le personnel, ou si cela pourrait aussi bien se réaliser sous une structure plus traditionnelle comme celle

d'un conseil d'administration classique. Ceci a révélé que les clés du succès de cette relation peuvent se trouver dans les éléments suivants :

- le concept d'un Partenariat, qui implique bien chaque membre du personnel et encourage leurs apports ;
- des nouveaux associés élus choisis individuellement (ou des membres du conseil d'administration d'avant l'établissement du Partenariat) plutôt que les élections ouvertes typiques des organisations associatives, assurant l'équilibre des compétences et de l'expérience et faisant en sorte que chacun puisse apporter une contribution de valeur ;
- le processus "énergétique" (selon les termes de l'une des membres du Partenariat) à travers lequel le personnel de CANARI engage les associés élus. Il puise en effet dans l'expérience du personnel pour l'organisation de processus participatifs dans le cadre des activités de programme et comprend principalement des présentations brèves, suivies de discussions structurées conçues pour trouver des solutions créatives aux problèmes, pour passer en revue et redéfinir des objectifs stratégiques, et pour discuter des nouveaux secteurs d'activité potentiels. Cela constitue une occasion rare pour l'apprentissage mutuel et l'échange d'opinions ouvert et constructif entre des personnes venant de différents pays et disciplines, et ayant des structures organisationnelles, des cultures et des perspectives différentes.

Il apparaît donc que le succès du Partenariat est basé non pas tant sur sa structure que sur l'attachement de tous au concept et aux processus employés en pratique pour sa réalisation. Dans une région où les relations entre les conseils d'administration des associations à but non lucratif et leur personnel sont souvent tendues et conflictuelles, ces conclusions pourraient être utiles et appropriées à d'autres organisations, y compris des organisations associatives.

Une équipe pluridisciplinaire, ouverte à l'apprentissage continu et dédiée à l'excellence

Les ressources humaines sont au cœur de toute organisation. Tel qu'expliqué par un observateur, « *CANARI a été capable d'embaucher des personnes qui croient en leur mission, qui s'identifient à la région et qui sont capables d'accomplir les objectifs de haut niveau que CANARI se fixe pour lui-même et pour d'autres. Ainsi, je pense que c'est ce qui leur a permis de faire leur travail* ».

Cette même personne décrit ce qui résulte du fait d'avoir ce type de personnel : « *Je pense que CANARI a un profil de haut niveau. Il est bien respecté partout dans la région. Parce que tout ce qu'ils font a ce côté qualitatif [...] comment dit-on, non-influencé, non-partisan, très professionnel. Je ne sais pas [...] tout ce qu'ils font est du bon travail* ». D'autres décrivent le personnel de CANARI comme étant préparé et capable de venir en aide : « *à l'extérieur ils aident et partagent le travail qu'ils font [...] ils accordent beaucoup d'importance à la préparation [...] et à venir en aide aux gens venant de contextes différents* ». Les membres du personnel de CANARI sont décrits comme « *ayant les pieds sur terre [...] capables d'aider dans des projets différents et d'interagir avec les gens à différents niveaux [...] Ils peuvent gérer et négocier toutes ces différences, ce qui signifie qu'ils doivent prêter attention aux détails.*»

La diversité et la pertinence de la somme des compétences du personnel de CANARI ont aussi été notées comme un facteur positif : « *Ils ont des personnes différentes dans leur association - à CANARI - ayant des expériences et des compétences différentes. Et quand ces personnes différentes se regroupent, ils ont une approche distincte. Je sais qu'ils ont des personnels qui ont des connaissances en GPS et d'autres en botanique et la faune et flore et tous ces savoirs différents forment un tout et je pense que c'est la raison pour laquelle ils sont efficaces* ». De même, un des partenaires explique la capacité de CANARI « *à renouveler constamment leur équipe et à combler l'espace avec des gens compétents. C'est une des raisons de leur longévité ... Ils sont capables d'attirer des personnes qui ont les compétences nécessaires aux postes qui se libèrent. C'est ce qui a été le signe pour moi que c'est une organisation dont le recrutement a des côtés durables— ils sont capables de révéler des talents et des personnes plus jeunes* ».

CANARI a aussi profité d'un niveau très élevé d'engagement de tous les membres du personnel, ce qui a été une caractéristique de l'organisation depuis son commencement. Ceci continue à se montrer par la flexibilité des personnes et par leur volonté à accumuler les heures de travail quand nécessaire, sans que ceci leur soit demandé par leur directeur ou, dans le cas du haut personnel, par le Partenariat. Cependant, c'est un des aspects du fonctionnement de CANARI qui peut potentiellement aller à l'encontre du principe affirmé d'équité de l'organisation et doit être constamment contrôlé puisqu'il a tendance à avoir un impact disproportionné sur ceux dont les vies professionnelles

peuvent être plus difficiles au départ, comme ceux sans soutien familial local fort ou des parents seuls.

Une bonne planification de la succession

La transition des fondateurs visionnaires et des initiateurs créatifs à une institution permanente est souvent la cause de l'effondrement ou de l'échec des organisations (qu'elles soient ou non à but lucratif). CANARI est maintenant dans sa troisième génération de directeurs exécutifs (la quatrième génération de direction si on prend en compte la période d'avant la nomination du premier directeur) et a connu un renouvellement assez important du personnel ces dernières années. Cependant la transition s'est faite relativement en douceur, en grande partie grâce à :

- sa politique d'identification de personnel potentiel, y compris du directeur, à travers leur participation dans ses ateliers et activités de renforcement des capacités et, lorsque possible, 'l'évaluation' de leurs compétences et de leurs valeurs à travers des entretiens courts avant que l'on ne considère le recrutement ;
- le soutien et la participation continus d'anciens membres du personnel en tant qu'associés et à travers la création de relations de travail étroites avec les membres actuels (cette caractéristique de l'organisation est la raison pour laquelle plusieurs membres du personnel l'ont surnommé 'l'Hôtel California' fondé sur les paroles de la chanson des Eagles selon lesquelles : « *Tu peux régler la note de l'hôtel quand tu veux, mais tu ne peux jamais partir* »).

La collecte de fonds

Pour une organisation à but non lucratif, la réussite des levées de fonds est bien sûr une condition essentielle de l'efficacité et de la durabilité. CANARI ne s'est jamais retrouvé dans une position où il se souciait peu des sources de financement et, quand on y pense, ceci lui a été bien utile. En effet, les connaissances qu'il a développées ont ainsi pu devenir un élément crucial pour sa survie face à un avenir incertain. Dans les années 1980 et au début des années 1990, lorsqu'il y avait une plus grande disponibilité de fonds, le travail de CANARI s'avérait si différent de ce que d'autres organisations dans la région faisaient et si éloigné des attentes des donateurs que la levée de fonds constituait déjà un défi. Tandis que d'autres recevaient de l'argent presque par défaut, CANARI a dû 'se prouver', et pour cela les propositions de projets et la création de réseaux devaient être au niveau. Bien que l'argent soit maintenant plus difficile à obtenir, la gestion participative



CANARI a travaillé avec des collègues des services forestiers de la région pour renforcer leurs capacités et soutenir leurs efforts en vue de la participation des parties prenantes dans la gestion des forêts. Source: CANARI

intéresse actuellement plusieurs agences et CANARI doit continuer à travailler dur afin de réussir à lever des fonds sans être détourné de son orientation principale. En conséquence, il a aussi évité le piège de devenir surdépendant d'une ou deux sources de financement, qui peuvent être retirées à la dernière minute (une telle surdépendance menacerait également l'autonomie et la liberté de l'organisation bénéficiaire).

La levée de fonds constitue en soi beaucoup plus que la rédaction et la remise de propositions de projets et à cet égard, l'expérience de CANARI témoigne de celle de toutes les autres organisations non-gouvernementales qui sont restées actives pendant longtemps. La levée de fonds est la création de relations à long terme basées sur la confiance ; c'est l'établissement et la gestion de bons réseaux de communication qui transmettent l'image juste et qui fournissent des informations utiles ; c'est tenir et effectuer une bonne documentation des engagements de services et de résultats ; et c'est démontrer au donateur potentiel que son aide est un investissement valable (et valorisé). Afin de réussir la levée de fonds, l'organisation qui reçoit le financement doit être 'un bon bénéficiaire', avec des systèmes efficaces; une bonne compréhension des attentes, des capacités et des contraintes du donateur; et un engagement à développer une relation ouverte, juste et efficace.

Mais l'engagement en faveur de la transparence, de l'équité et de l'efficacité doit se manifester aussi chez l'organisme donateur, et l'expérience de CANARI à cet

égard n'a pas toujours été positive. Le principal problème est la complexité des procédures de demandes de subvention, de financement et de compte-rendu, qui pourraient dans de nombreux cas être simplifiées, sans sacrifier la transparence ou l'obligation de rendre compte. L'autre conclusion tirée de l'expérience de CANARI est qu'il serait souhaitable que les donateurs principaux s'efforcent d'accroître la cohérence entre les différents formats de leurs rapports afin de réduire la complexité de la tenue des registres financiers et autres. Dans l'absence d'une telle cohérence, il est beaucoup plus compliqué de diriger une petite ONG qu'une petite entreprise. Cependant peu de directeurs d'ONG et encore moins leurs partenaires du gouvernement ont eu des acquis ou ont été initiés au préalable aux techniques de la gestion financière et entrepreneuriale nécessaires.

Les donateurs devraient également reconnaître que la durabilité d'une organisation serait plus probablement améliorée que compromise s'ils finançaient les coûts administratifs et autres frais généraux, particulièrement dans les premières étapes de sa création. CANARI a eu cette expérience lui-même en tant que bénéficiaire, mais aussi en tant que gestionnaire de fonds de petits projets, à des moments où même une petite somme de 1500 dollars US (USD), avec peu ou pas de conditions, peut faire une grande différence en aidant une organisation à obtenir de l'équipement nécessaire, en favorisant l'engagement des communautés ou en renforçant des capacités clés, et leur permettant ensuite d'avoir accès à une plus grande variété de possibilités de financement. Les recherches effectuées par CANARI font aussi ressortir le besoin de la part des donateurs de reconsidérer leur définition d'une organisation caribéenne 'durable'. Dans une région avec peu de tradition de philanthropie et un marché de biens et de services limité, particulièrement dans les communautés pauvres, il est impossible pour toutes les organisations communautaires et non-gouvernementales actuelles d'accumuler les revenus suffisants afin de remplir leurs missions, à moins d'obtenir des financements ou des subventions dans le long terme. Ceci renforce l'idée de la nécessité de l'engagement à long terme des bailleurs dans la région et d'une reconsidération du financement des coûts de fonctionnement.

Des systèmes financiers et autres systèmes de gestion efficaces

CANARI fait tout ce qu'il peut pour s'assurer que les projets soient terminés dans les limites du budget et dans les délais, ou bien tâche de trouver plus d'argent pour les

compléter et pour que les fonds opérationnels et les flux de trésorerie restent à un niveau lui permettant de couvrir le montant des salaires et autres frais généraux courants. Des systèmes de gestion financière adaptés et efficaces sont essentiels à la bonne performance et à l'efficacité des impacts. Malheureusement, trop d'organisations de la Caraïbe éprouvent des difficultés, faute d'avoir pu établir de tels systèmes.

L'utilisation stratégique des ressources

Etant une organisation relativement petite, CANARI doit réfléchir à comment avoir un impact maximal avec des ressources limitées. Sa philosophie à cet égard est restée relativement inchangée au cours des années, comme par exemple celle d'adopter et de se laisser guider par des perspectives à long terme, y compris :

- en se basant sur les conclusions et les résultats des expériences sur le terrain et des projets de démonstration afin de concevoir les activités futures et développer des recommandations de politiques et des programmes de renforcement des capacités ;
- en travaillant de manière étroite au cours d'une longue période avec un petit groupe 'd'agents du changement' venant de partout dans la région, à la fois afin de renforcer les capacités et de solliciter leurs apports à l'orientation stratégique de CANARI et au développement de programmes ;
- en créant des relations à long terme avec des donateurs, comme par exemple Hivos, la Fondation Commonwealth et la Fondation MacArthur ; des partenaires régionaux comme le CERMES et Panos Caraïbes; et des agences techniques comme l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO).

5. En conclusion

Dans cette région diverse, beaucoup d'enseignements peuvent être tirés de trois décennies de travail et de collaboration avec nombre de partenaires communautaires, du secteur privé, de la société civile, des universités et du gouvernement. Quelques-uns de ces enseignements peuvent être soulignés ici, avec l'espoir qu'ils pourront aider à renforcer des organisations et des institutions dans cette région et à former une nouvelle relation avec elles et leurs partenaires du développement. En effet, il est clair que les nombreuses crises que le monde et cette région subissent actuellement sont en partie le résultat de relations inadaptées et inéquitables. Reconcevoir l'aide et la coopération au développement – y compris l'assistance que l'on peut apporter aux agents du changement comme CANARI – doit ainsi constituer une priorité et une responsabilité collectives.

La mission de CANARI – la promotion de la participation équitable et de la collaboration efficace pour la gestion des ressources naturelles nécessaires au développement - demeure fortement adaptée à l'ordre du jour du développement durable dans la Caraïbe. Tandis que les approches ont évolué et que le contexte et les problèmes qui doivent être confrontés ont changé au cours du temps, les concepts d'équité, de gouvernance partagée, de responsabilisation et de durabilité, qui ont été au cœur du travail de CANARI pendant toute son histoire, demeurent autant valables aujourd'hui. C'est grâce à l'importance accordée à sa mission que CANARI a pu avoir un impact positif dans la région et c'est grâce à sa volonté et à sa capacité à réfléchir, à apprendre et à s'adapter qu'il est demeuré une organisation pertinente et utile. Sa vision de la gestion participative et de la gouvernance partagée est aujourd'hui une vision acceptée par beaucoup d'acteurs.

Afin de réaliser cette vision, la Caraïbe et ses organisations ont besoin que des agences externes, y compris les organismes donateurs, les aident suffisamment et pertinemment, durant une longue période. Le défi que constitue l'intégration de la conservation, des modes de vie et de la réduction de la pauvreté exige la mobilisation de ressources à la fois financières et techniques pendant une durée concomitante avec la mise en œuvre, le suivi et



Les participants à un atelier régional sur la gestion participative des zones humides (2006) visitent la zone de Nariva à Trinidad pour examiner comment les parties prenantes y collaborent pour répondre aux enjeux de gestion de ce site Ramsar.

Source: CANARI

l'évaluation des changements dans les comportements et dans les systèmes déjà en place. Essayer de mettre ceci en œuvre avec des interventions de projet à court terme et non coordonnées serait un peu comme l'histoire de Sisyphes roulant son rocher jusqu'au sommet de la colline seulement pour le voir rouler de nouveau vers le bas. Une grande partie du travail de CANARI, par exemple, se concentre sur les processus participatifs qui engagent les parties prenantes dans le développement de perspectives, dans la planification stratégique et dans le dialogue autour de secteurs d'intérêt commun. Ceci peut être très fructueux dans l'établissement de la confiance, l'identification des secteurs d'intérêt commun et la création d'un consensus sur la façon d'agir en cas de conflit. Mais ces processus prennent du temps et devront souvent être appuyés et revus avec l'évolution des circonstances et l'apparition de nouveaux domaines de conflit. L'expérience de la région en ce qui concerne les interventions des donateurs n'a pas toujours été une bonne expérience, mais il y a néanmoins de bons exemples de projets et de programmes à plus long terme, guidés par des nécessités localement identifiées. Dans le cadre de ces projets et programmes en question, les conditions imposées par les donateurs ont amené avec succès à un changement comportemental ou culturel accepté par les deux parties et qui a perduré au-delà de la période de mise en œuvre du projet⁸.

⁸ Par exemple le projet *Trees for Tomorrow* financé par l'Agence Canadienne de Développement International (ACDI) à la Jamaïque a débuté en mettant l'accent sur les questions de genre et les approches participatives, amenant à la nomination de la première femme directrice d'un service forestier dans la région et à la mise sur pieds d'une importante collaboration avec des partenaires locaux, nationaux et régionaux, afin de faire de la participation un élément de la culture de l'organisation. En République Dominicaine, l'encouragement fourni par l'agence allemande *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit* (GTZ) à la création d'une institution qui regrouperait des agences gouvernementales, la société civile et des parties prenantes du secteur privé, couplé à un appui technique à ce processus, a permis la création de l'un des réseaux les plus durables et les plus efficaces de la région, *Consortio Ambiental Dominicano* (CAD).

Les agences de financement et d'autres partenaires externes devraient faire des investissements stratégiques dans la Caraïbe, visant à renforcer les institutions locales fonctionnant aux niveaux communautaire, national et régional. Une des raisons principales pour lesquelles CANARI (et encore plus son prédécesseur ECNAMP) a été capable d'effectuer des expériences de terrain qui testèrent des approches innovatrices à moyen et long terme - souvent à l'encontre des souhaits de quelques agences locales qui percevaient l'approche participative comme une menace - est l'appui programmatique fourni à la fin des années 1970 et au début des années 1980 par des agences comme le *Rockefeller Brothers Fund* (RBF) et le *World Wildlife Fund* des Etats-Unis (WWF-US). Le prix MacArthur pour les Institutions Créatives et Efficaces, remis à CANARI en 2009, apporte une flexibilité similaire puisque les lauréats du prix déterminent les usages du financement ainsi que les approches utilisées pour réaliser leurs objectifs. Cet appui de type programme-cadre, bien que très rarement disponible aux organisations de la Caraïbe, est essentiel afin de permettre aux organisations d'aller au-delà de la mise en œuvre de projets spécifiques et de provoquer une évolution significative des politiques et des capacités. Une autre difficulté vient du fait que les agences de financement qui soutiennent le travail de conservation dans la Caraïbe ont souvent tendance à travailler directement avec des grandes ONG internationales ou nord-américaines, alors que plus d'investissement est nécessaire pour construire la capacité indigène dans la région.

La conception de programmes et de projets qui sont financés par des sources externes devrait être un exercice collectif, guidé par les besoins et les priorités du terrain.



CANARI est convaincu que les savoirs traditionnels des populations ont une place importante dans les débats autour de la façon de gérer les ressources naturelles pour la conservation et les modes de vie. Source: Howard Nelson

Ceci est essentiel afin d'assurer que les investissements visent les questions et les besoins prioritaires, mais aussi pour que les approches et les interventions soient adaptées aux réalités locales et pour que les capacités existantes et nécessaires soient prises en compte. CANARI a démontré que de telles évaluations participatives des besoins et des processus de conception de projets contribuent à améliorer et à étayer les résultats, particulièrement quand ils sont accompagnés d'un suivi et d'une adaptation participatifs. Au contraire, des formulations et des gestions de projet imparfaites ont généralement abouti à des besoins mal identifiés, à des structures de mise en œuvre mal conçues, à des procédures de déboursement et des compte-rendu inflexibles et, parfois, à de grandes quantités de fonds non dépensées et rendues au donateur.

Les approches de la conservation, de la gestion des ressources naturelles et du développement durable doivent être adaptées aux conditions et aux besoins locaux et les organisations de plaidoyer comme CANARI peuvent jouer un rôle essentiel à cet égard. Le concept de 'créolisation' peut être emprunté à Geoghegan, qui remarque qu'il « signifie le mélange d'influences différentes qui ont caractérisé l'histoire de la Caraïbe... [et qu'il] peut être aussi appliqué à certaines des approches de la gestion des ressources naturelles qui se sont développées dans la région, particulièrement pendant les dernières décennies » (2009). S'inspirant des processus qui sont à la racine des sociétés caribéennes – sociétés qui ont été constituées, ou plutôt reconstituées, à partir d'un mélange d'influences ethniques, sociales et culturelles diverses et avec une économie politique formée par une histoire (l'esclavage, le travail sous contrat et la dépendance, l'émancipation et la résistance) et une écologie (des écosystèmes insulaires, une grande diversité, la fragilité) spécifiques – CANARI et plusieurs de ses partenaires ont conçu des approches et des pratiques qui empruntent à beaucoup de sources, mais qui sont uniques et adaptées aux conditions et besoins locaux (et en sont tout à la fois les produits). Beaucoup d'organisations - particulièrement du Sud Global - préconisent le besoin d'avoir des solutions et des méthodes indigènes mais, dans ce monde mondialisé, il y a peut-être des enseignements et des exemples à tirer d'une approche qui conçoit 'indigène' en tant que 'créole'.

Toutes les organisations devraient pratiquer et refléter, dans leur culture, structure et fonctionnement, les valeurs et la mission qu'elles préconisent et poursuivent dans leurs propres programmes. L'expérience de CANARI suggère que les organisations, toutes organisations, auraient sans doute beaucoup à gagner de l'application, dans leurs

propres stratégies et comportements, des principes et des méthodes appliquées à l'objet de leur travail. La gestion adaptative, la participation, la résistance, les approches de multi-parties-prenantes ou l'équité sont des concepts assidument appliqués par CANARI dans la gestion des ressources naturelles sur le terrain aussi bien qu'au niveau politique, mais ce sont précisément ces concepts qu'il a

appliqués dans sa propre structure et dans son propre fonctionnement. Peut-être est-ce là un des secrets d'une organisation réussie - si le succès peut être défini : la cohérence et la continuité entre ce que cette organisation fait et la manière dont elle le fait.

Bibliographie

- Brown, N.A. 1995. Popular Participation and Empowerment in Natural Resource Management. CANARI Communication 56. CANARI, St. Croix et Sainte-Lucie.
- Brown N.A., T. Geoghegan and Y. Renard. 2007. A Situation Analysis for the Wider Caribbean, UICN, Gland, Suisse.
- CANARI. 1996. Strategic Plan 1996 – 2005, CANARI, St. Croix et Sainte-Lucie.
- CANARI 2002. Improving the socio-economic and environmental benefits from natural resource management: Programme Framework. Document interne, CANARI.
- CANARI. 2005a. Caribbean Natural Resources Institute Strategic Plan 2006 – 2010, CANARI, Laventille, Trinité-et-Tobago.
- CANARI 2005b. Final technical report on DFID project R8317 Institutional Arrangements for Coastal Management in the Caribbean, disponible à <http://www.nrsp.org/database/documents/2314.pdf>
- CANARI 2008a. Minutes of the 14th Partnership meeting. Document interne, CANARI.
- CANARI 2008b. Report on Caribbean component of IIED's User guide to effective tools and methods for integrating environment and development. CANARI, Laventille, Trinité-et-Tobago.
- CANARI 2009. *Enhancing CANARI's long-term financial and technical sustainability and the effectiveness of its communication strategies*. Submission for the MacArthur Award for Creative and Effective Institutions. Document interne, CANARI.
- Firth, D. 2005. Exploring the Poverty-Environment Nexus in the Caribbean: seeking strategies for integration and action. Document interne, CANARI.
- Geoghegan, T. 1994. Caribbean Natural Resources Institute: Historical Overview, 1977 – 1992. Document interne, CANARI.
- Geoghegan, T. 2004. The challenge of building capacity for participatory natural resource management: the case of Jamaica's national system of protected areas. CANARI Technical Report 333. CANARI, Laventille, Trinité-et-Tobago.
- Geoghegan, T. 2009. Creolising conservation: Caribbean responses to global trends in environmental management. Chapter 5 in J.G. Carrier and P. West, eds. *Virtualism, Governance and Practice: Vision and Execution in Environmental Conservation*. New York and Oxford: Berghahn Books.
- Geoghegan, T. and Renard, Y. 2002. Beyond Community Involvement: Lessons Learned from the Insular Caribbean. *Parks* 12(2):16-25.
- Koo, L. 1999. Learning Action Learning. *Journal of Workplace Learning* 11(3):89-94.
- McIntosh, S., Leotaud, N. and Macqueen, D. 2008. Who Pays for Water? A case study of action learning in the islands of the Caribbean. *Knowledge Management for Development Journal* 4(1): 42-58.
- Perry-Fingal, B. 1999. CANARI Institutional Review. Document interne, CANARI.
- Perry-Fingal, B. 2005 Report on Review Activities for Strategic Planning Process. Document interne, CANARI.
- Perry-Fingal, B. 2006. Warmmae Letand: A case study of community-based tourism within the Morne Trois Pitons World Heritage Site, Dominica. CANARI Technical Report 384. CANARI, Laventille, Trinité-et-Tobago.
- Raelin, J. 1997. Action Learning and Action Science: Are they different? *Organisational Dynamics* 26(1): 21-34.
- Revans, R. 1979. The Nature of Action Learning. *Management Education and Development* 10:3-23.

Annexe 1: L'évolution de CANARI et de sa mission

Phase	Mission	Programmes	Partenariats, y compris bailleurs
<p>Dominica Wildlands Program 1976 à 1977</p>	<p>Etablir un lien entre la conservation et le développement rural (n'a pas été exprimée explicitement)</p>	<p>Quatre projets pilotes, principalement en Dominique, sous les thèmes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la planification des ressources naturelles • l'éducation à l'environnement • la formation • l'utilisation durable <p>Un atelier de formation régional (tenu en Dominique avec une sortie sur le terrain en Guadeloupe)</p>	<p>School of Natural Resources, Université du Michigan [UMSNR] (contributions d'ordre technique/direction du projet) Le Rockefeller Brothers Fund [RBF] (bailleur de fonds) Gouvernement dominicain Association Caraïbe pour l'Environnement [ACE] (partenaire dans la mise en œuvre)</p>
<p>Eastern Caribbean Natural Area Management Program (ECNAMP) 1978 à 1980</p> <p>Consolidation du programme, avec un petit bureau à Ste. Croix</p> <p>Recrutement de 'consultants internes' à Sainte-Lucie et à Antigua</p>	<p><i>Apporter une assistance aux pays des Petites Antilles dans l'établissement d'un cadre cohérent sur le plan économique, culturel et écologique afin qu'ils puissent s'assurer que les zones et les ressources naturelles contribuent sur le long terme au développement</i> (Geoghegan 1994) Apporter un soutien technique aux membres de l'ACE</p>	<p>Quatre domaines :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la formation • la planification • l'éducation à l'environnement • l'éco-développement (des projets visant à apporter des bénéfices économiques à court terme aux populations rurales à travers des mesures écologiquement durables sur le long terme (Geoghegan 1995) 	<p>UMSNR RBF ACE Gouvernements des Petites Antilles</p>
<p>ECNAMP 1981 à 1984</p> <p>Vers la mise sur pied d'une institution autonome</p>	<p>Assister les gouvernements dans la conservation et selon une optique de développement, créant des bénéfices pour la population Plus d'importance accordée aux avantages économiques au niveau communautaire et à la 'participation locale'</p>	<p>Des projets de démonstration participatifs sur le terrain et des activités de formation</p>	<p>RBF et le World Wildlife Fund (US and International) UMSNR ACE PNUE Programme pour l'Environnement des Caraïbes Gouvernements et communautés/groupes communautaires des Petites Antilles (avec une majorité du travail de terrain ayant lieu à Sainte-Lucie)</p>

Phase	Mission	Programmes	Partenariats, y compris bailleurs
<p>ECNAMP 1985 à 1989 constitué en organisation indépendante (1986) Liens avec UMSNR rompus en 1986 Liens de fonctionnement avec l'ACE progressivement rompus avec l'annulation de la convention en 1989 Le RBF se retire en tant que bailleur important après la dernière subvention en 1986 Bureaux à Ste. Croix et à Sainte-Lucie Conseil d'Administration</p>	<p>De même que ci-dessus mais avec un mandat peu à peu étendu à toutes les îles de la Caraïbe</p>	<p>5 thèmes du programme:</p> <ul style="list-style-type: none"> • les parcs nationaux et aires protégées • la gestion des zones côtières • la gestion communautaire des ressources • l'éducation et la formation • l'utilisation durable des ressources <p>Le besoin de trouver des sources de financement supplémentaires limitent les capacités de mise en œuvre</p>	<p>RBF et World Wildlife Fund (US and International) Gouvernements et communautés/groupes communautaires des Petites Antilles ACE PNUF Programme pour l'Environnement des Caraïbes Collaboration avec les universités de la région en matière de renforcement des capacités et de recherche</p>
<p>Transition de l'ECNAMP à CANARI 1989 à 1991 Passage à une orientation plus régionale axée sur toutes les îles de la Caraïbe en 1989 Formulation de politiques internes définissant les conditions de travail et les avantages</p>	<p>De même que ci-dessus avec plus d'importance accordée au renforcement de la capacité des ONG et National Trusts</p>	<p>Les thèmes du programme réduits à deux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les parcs nationaux et aires protégées • la gestion communautaire des ressources avec un accent mis en particulier sur les ressources marines et côtières 	<p>Bailleurs internationaux Gouvernements, communautés ONG des îles de la Caraïbe Universités de la région</p>
<p>CANARI 1992 à 1995 Revue des programmes et des opérations, résultant en une nouvelle formulation de la mission en 1992 Une révision plus complète en 1994 Poste de Directeur Exécutif créé Intégration des opérations et du personnel des bureaux de Sainte-Lucie et de Ste. Croix</p>	<p>CANARI s'engage à promouvoir la conservation à l'avantage des populations. Sa mission est de renforcer les capacités des communautés de la Caraïbe et de leurs institutions afin qu'elles puissent gérer les ressources naturelles qui sont essentielles à leur développement (Mission adoptée en 1992)</p>	<p>Les programmes définis sont:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la recherche • l'information et la documentation • la formation <p>Etablissement et promotion de la co-gestion, avec accent mis sur les parcs naturels et aires protégées ainsi que les ressources en propriété commune (en particulier les ressources côtières)</p>	<p>Des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux Gouvernements, communautés et ONG des îles de la Caraïbe</p>

Phase	Mission	Programmes	Partenariats, y compris bailleurs
<p>CANARI 1995 à 2000</p> <p>Formulation d'un plan stratégique pour la période 1996 à 2005</p>	<p><i>Ouvrir des voies à la participation efficace et à la collaboration effective entre les communautés et institutions de la Caraïbe dans la gestion des ressources essentielles au développement</i> (CANARI 1996)</p> <p>Portée géographique : toutes les îles de la Caraïbe</p>	<p>La formulation et l'adoption de politiques qui soutiennent une augmentation de la participation et de la collaboration dans la gestion des ressources naturelles à travers la recherche appliquée, l'analyse et le plaidoyer (CANARI 2006)</p>	<p>Des bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux</p> <p>Gouvernements, communautés et ONG des îles de la Caraïbe</p>
<p>CANARI 2000 à 2005</p> <p>Évaluation à mi-parcours du plan stratégique en 2002</p> <p>Déménagement du siège social à Trinidad en 2001</p> <p>Un bureau avec un seul employé à Antigua entre 2003 et 2005</p>	<p>De même que ci-dessus mais avec l'objectif spécifique de « <i>Promouvoir le développement et l'application de politiques et d'approches à la gestion participative des ressources.</i> » (Cadre du programme de CANARI 2002 à 2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Processus politiques: Développer et promouvoir des politiques qui augmentent les retombées socioéconomiques et environnementales de la gestion participative des ressources naturelles. • Besoins institutionnels: Améliorer la compréhension des conditions nécessaires à la participation des parties prenantes dans les institutions qui favorisent une gestion efficace des ressources naturelles. • Savoir-faire et méthodes : Améliorer la capacité des individus et des organisations à mettre en œuvre la gestion participative des ressources naturelles à travers le plaidoyer et l'assistance technique aux activités <p>Moins d'importance accordée à la recherche sur le terrain</p>	<p>Bailleurs de fonds internationaux et agences techniques (par exemple DFID, Fondation MacArthur, FIDA)</p> <p>ONG internationales (par exemple IIED, Hivos)</p> <p>Gouvernements, communautés, ONG des îles de la Caraïbe</p> <p>Universités de la région</p>

Phase	Mission	Programmes	Partenariats, y compris bailleurs
<p>CANARI 2005 à présent Siège social à Trinidad</p> <p>Bureau avec un seul employé à la Barbade de 2007 à présent</p>	<p>CANARI est une organisation régionale à but non lucratif dont la mission est de promouvoir la participation équitable et la collaboration effective dans la gestion des ressources essentielles au développement</p> <p>CANARI cherche à atteindre sa mission à travers :</p> <ul style="list-style-type: none"> la recherche appliquée et active sur les politiques, institutions et approches de la gouvernance et de la participation qui soient innovatrices, ainsi que leur suivi et leur évaluation l'échange et la diffusion des enseignements tirés, dont le renforcement des capacités l'encouragement des partenariats, en particulier ceux qui se construisent à partir des atouts et des talents de la région et ceux qui contribuent à une coopération régionale plus étroite <p>Portée géographique: toutes les îles de la Caraïbe</p> <p>(CANARI 2005a)</p>	<p>Les principaux domaines de recherche identifiés sont :</p> <ol style="list-style-type: none"> Quelle est la meilleure façon d'atteindre la participation équitable et efficace de la gestion des ressources naturelles? Dans quelle mesure la gestion participative des ressources naturelles parvient-elle à : <ul style="list-style-type: none"> faciliter la prise de décisions équitables sur les questions des priorités et des compromis ? améliorer les modes de vie ? contribuer à la conservation des ressources naturelles ? Quelle est la meilleure façon de partager les enseignements tirés de la gestion et du développement participatifs des ressources naturelles pour qu'ils influencent de manière efficace la prise de décisions? <p>Programmes thématiques formulés en 2007/2008:</p> <ul style="list-style-type: none"> forêts et modes de vie changement climatique et réduction des risques naturels gouvernance et modes de vies dans les domaines marins et littoraux société civile et gouvernance 	<p>Bailleurs de fonds et agences techniques (par exemple l'Union Européenne, la FAO, la Fondation MacArthur)</p> <p>ONG internationales (par exemple IIED, <i>Royal Society for the Protection of Birds</i>)</p> <p>Gouvernements, communautés, ONG des îles de la Caraïbe</p> <p>Universités de la région</p>

Le programme

La programmation de CANARI constitue une partie intégrante de son processus de planification stratégique et le programme actuel est largement déterminé par les objectifs décrits dans le plan stratégique de la période 2006-2010. Depuis lors le personnel et les partenaires de CANARI ont entamé plusieurs discussions autour de la façon dont le programme devrait être structuré afin qu'il fonctionne correctement d'une perspective interne de gestion de projets, mais également pour qu'il soit mieux compris par les partenaires externes, les bénéficiaires et les donateurs. Des discussions initiales se sont concentrées sur le choix entre deux possibilités. La première serait que CANARI conserve une structure de programmation qui suive les principaux domaines d'intervention (recherche, communications/plaidoyer, et renforcement des capacités), ce qui éviterait peut-être le danger de trop simplifier les complexités des questions qui doivent être adressées. Ou bien, la deuxième serait l'adoption d'une structure de programmes thématiques (par exemple par secteur écologique), avec des éléments qui s'entrecroisent (par exemple les aires protégées), ce qui serait plus facile à



CANARI œuvre pour le renforcement des capacités pour l'adaptation des modes de vie en zone littorale dans le cadre de son programme sur le changement climatique et la réduction des risques. Source: Anguilla National Trust

comprendre par des interlocuteurs de l'extérieur et fournirait un cadre pour la formulation de projets complémentaires et en synergie. Malgré des chevauchements inévitables entre les divers aspects du programme, un consensus existe selon lequel les programmes thématiques qui fournissent une indication claire des résultats désirables (par exemple modes de vie ou gouvernance) seraient les meilleurs.

Les éléments suivants ont été sélectionnés comme secteurs principaux du programme, avec un certain nombre de thèmes transversaux tels le tourisme communautaire, le genre, les aires protégées et la recherche en communication :

- Les forêts et les modes de vie
- Le changement climatique et la réduction des risques liés aux désastres naturels
- La gouvernance côtière et marine et les modes de vie
- Société civile et gouvernance

Les membres du personnel travaillent néanmoins sur plusieurs secteurs du programme à la fois, mais avec un leader de programme qui assume la responsabilité du développement du programme et de sa mise en œuvre. Ceci favorise l'intégration et la création de liens entre les programmes et les projets tout en augmentant la flexibilité organisationnelle et le renforcement des capacités de personnel et l'attachement aux valeurs du CANARI.

La communication et les publics cibles

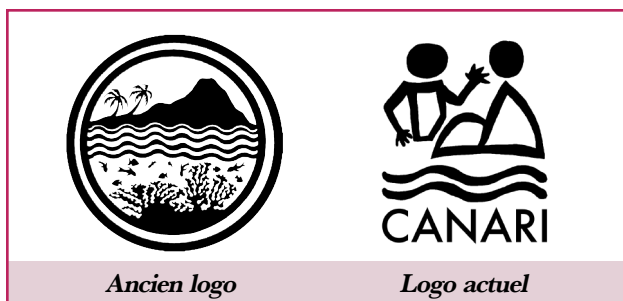
La communication constitue un élément clé du travail de CANARI et les analyses et retours sur la stratégie de communication de CANARI, qui comprend des documents audiovisuels et imprimés, des initiatives de renforcement de capacités et de formation, ainsi que d'autres formes de plaidoyer et d'influence sur les politiques (par exemple des rencontres entre deux participants) ont été pour la plupart favorables. L'évaluation stratégique de 2005 ainsi que le travail effectué dans le cadre du projet de recherche en communications intitulé *Institutional Arrangements for Coastal Management in the Caribbean* (CANARI 2005b) financé par DFID ont montré que les publications de CANARI ont été largement lues et avaient contribué à une réputation d'organisation menant une recherche sérieuse et adaptée. Cependant, le lectorat avait été en grande partie limité à des publics plutôt techniques, comme des agents techniques du gouvernement, des leaders d'ONG,

des universitaires et des étudiants. Autrement dit, les besoins des décideurs et des organisations communautaires n'étaient pas assez pris en compte dans les documents imprimés, bien que ceci ait pu en quelque sorte être compensé par des contacts personnels et des programmes de formation.

Bien que cet accent mis sur des 'agents du changement' au sein des gouvernements et dans la société civile puisse être vu comme le fruit d'une décision réfléchie, les personnes consultées en 2005 l'ont perçue comme une entrave à l'efficacité et à l'impact du travail de CANARI en général. Ceci avait aussi pour conséquence de donner une image 'élitiste' ainsi qu'une perception de la part de certains qu'il y a eu trop peu d'efforts pour rendre public ou diffuser ce travail à grande échelle. A l'extérieur du cercle immédiat des partenaires et des agents du changement, beaucoup ne comprenaient pas quel était le rôle de CANARI, lui donnant une image quelque peu floue (Perry-Fingal 2005).

Quelques décisions ont alors été immédiatement prises afin de répondre à ces inquiétudes:

- l'inclusion systématique du contexte et du résumé du travail de CANARI dans toutes ses présentations et programmes de formation ;
- une plus grande importance accordée à la création d'un répertoire de contacts pertinents partout dans la Caraïbe ; et
- le développement d'une nouvelle image visuelle, commençant avec le document du plan stratégique pour la période 2006-2010 et la conception d'un nouveau logo incluant le mot CANARI et reflétant mieux l'accent mis sur la dimension humaine dans le travail de l'Institut (voir l'ancien et le nouveau logo ci-dessous) :



La question de savoir quelles seraient les principales audiences cibles de CANARI et comment l'organisation devrait prioriser l'utilisation de ses ressources limitées en communication afin d'atteindre ces cibles a été abordée



CANARI a ciblé les organisations communautaires dans une série d'ateliers, dans le cadre de son programme sur Forêts et Modes de Vie. Ici, des leaders de Tobago partagent leurs points de vue au cours d'une visite de terrain durant un atelier en 2009. Source: CANARI

plusieurs fois depuis 2005, avec le débat principal tournant autour de la question de savoir si CANARI devrait ou non consacrer plus de ses ressources aux visites dites 'de protocole' et nouer des relations avec des ministres des gouvernements et des organismes régionaux compétents. Ces discussions ont abouti à la conclusion que la stratégie de CANARI d'identification des agents clés du changement dans tous les secteurs, que ce soit des individus ou des organisations (et non nécessairement ceux qui ont un pouvoir formel), avait été fructueuse et devrait être poursuivie. Les principaux partenaires directs⁹ de CANARI qui ont été identifiés sont :

- les hauts fonctionnaires des secteurs thématiques dans lesquels travaille CANARI;
- les chercheurs universitaires et les enseignants (à l'intérieur et à l'extérieur de la région) travaillant dans des secteurs innovants de recherche ;
- les institutions de recherche ;
- les gestionnaires et le personnel technique cadre travaillant dans les ONG régionales et internationales dans le même domaine que CANARI ;
- les donateurs ;
- les organisations communautaires qui sont considérées comme des agents clés du changement ;

⁹ La terminologie anglaise utilise la formule 'boundary partner' pour décrire les parties prenantes avec lesquelles une organisation interagit directement. NdT.

- les agences d'aide technique ;
- le secteur privé : les compagnies ayant des programmes sociaux importants, particulièrement dans le secteur du tourisme et les sociétés de conseil travaillant dans la gestion des ressources naturelles ;
- les maisons de presse et leurs personnels ; et
- les ministres du gouvernement (dans une moindre mesure) (CANARI 2008a).

Dans l'organisation, l'absence d'une stratégie de communication détaillée demeure cependant une lacune, même si l'approche générale de CANARI en ce qui concerne la communication est devenue plus stratégique et mieux ciblée ces derniers temps, en grande partie suite aux conclusions du projet du DFID mentionné ci-dessus (CANARI 2005b), qui a réalisé un certain nombre d'expériences créatives que l'organisation continue à soutenir. Les domaines dans lesquels CANARI cherche actuellement à renforcer ses compétences de communication et à étendre son programme sont l'utilisation de la vidéo et particulièrement de la vidéo participative, ainsi que le développement de précis de politique courts en réponse aux questions d'actualité plutôt que comme produits et résultats de ses projets. CANARI accorde maintenant une plus grande importance à la recherche en communications, objectif que CANARI se fixe dorénavant pour tous ses projets et pour lequel il cherche un financement spécifique.

La portée géographique

Le domaine géographique de CANARI demeure les îles de la Caraïbe, la recherche étant effectuée aux niveaux local, national et régional. CANARI et ses partenaires témoignent des avantages apportés par l'approche régionale¹⁰ de l'Institut, comme les opportunités d'échange d'informations et de points de vue avec des collègues d'autres pays et l'expérience pratique d'actions et d'exemples pertinents à travers des études de cas et des travaux de terrain. Les évaluations des ateliers mettent aussi en évidence le manque d'occasions pour des

individus et des organisations impliqués dans la gestion des ressources naturelles dans la Caraïbe, hormis celles qui se présentent grâce à CANARI, d'échanger leurs points de vue, de travailler sur des problèmes communs et de partager les leçons apprises dans un environnement informel et ouvert, contribuant de telle sorte à briser les barrières traditionnelles entre la société civile et le gouvernement, ainsi qu'entre les gens de formations et de secteurs différents. De nombreux participants aux ateliers et aux projets de CANARI restent en contact, créant un réseau informel qui peut être activé lorsque nécessaire. Pour CANARI, les bénéficiaires sont importants, car cette approche régionale permet d'accéder à des points de vue, des approches et des exemples d'études de cas plus variés. L'approche régionale aide aussi l'organisation à diffuser l'information sur les facteurs culturels, politiques ou socio-économiques qui contribuent, ou non, à des processus ou des résultats positifs.

CANARI se trouve néanmoins face à un certain nombre de défis dans la mise en œuvre de ses programmes au niveau régional :

- la diversité des langues (anglais, créole, français, espagnol et hollandais) ;
- les coûts importants ainsi que les difficultés pratiques du voyage intra-régional, malgré les distances courtes ;
- une infrastructure technologique et l'absence de services qui permettraient d'éviter les déplacements et d'utiliser efficacement des alternatives aux réunions régionales ;
- le fait que la plupart des agences de financement n'ont pas de programmes qui couvrent toute la région de la Caraïbe ;
- la difficulté d'attirer et de retenir du personnel qui soit intéressé et capable de travailler à une échelle régionale.

La gouvernance interne

CANARI est légalement une organisation à but non lucratif immatriculée à Sainte-Lucie, aux Îles Vierges des

¹⁰ Tant la valeur que les complexités d'une approche régionale sont bien reflétées dans l'extrait suivant d'une récente analyse de situation dans la Caraïbe : « Les 35 pays et territoires indépendants qui font l'objet du présent rapport témoignent d'une riche diversité écologique, historique, politique et culturelle mais présentent aussi de nombreux points communs qui justifient le bien-fondé et l'utilité d'une programmation régionale. Les principales caractéristiques définissant la région sont : la diversité biologique très élevée ; la petite taille (des îles, des pays, des marchés et des institutions sociales) et la rareté de bien des ressources qui déclenche des conflits fréquents ; la dépendance économique aux ressources naturelles ; la vulnérabilité aux risques et aux chocs ; et la perméabilité aux forces extérieures (marchés mondiaux, VIH/SIDA, espèces exotiques envahissantes, par exemple) [...] Dans les indices du développement international, tous les pays des Caraïbes, à l'exception d'Haïti, sont classés dans les tranches moyennes à élevées mais les profondes inégalités économiques masquent une pauvreté persistante et parfois croissante. Le tourisme, la construction (en grande partie liée au tourisme), les mines et la prospection pétrolière sont les principaux moteurs économiques [...] La région est lourdement tributaire du commerce extérieur et la perte récente d'accords de traitement préférentiel avec des partenaires commerciaux traditionnels a accru la concurrence sur les marchés internationaux » (Brown, Geoghegan et Renard 2007).

États-Unis et à Trinité-et-Tobago, son siège social étant à Trinidad. Il détient le statut 501 (c) (3) aux États-Unis et le statut d'organisation caritative à Trinité-et-Tobago. Le Conseil d'administration est l'organe légal de gouvernance. Les postes des membres élus du conseil sont ceux de Président, Trésorier et Secrétaire.

En 2001, CANARI a mis en place une structure interne innovatrice sur le plan opérationnel : le Partenariat, conçu pour optimiser efficacement les talents collectifs des membres élus du conseil d'administration et le personnel ayant le plus d'expérience, afin d'améliorer la relation de travail entre les deux groupes, de donner un rôle plus formel aux membres du personnel les plus expérimentés, et de mieux refléter la culture participative de l'organisation. Sous la structure du Partenariat, les membres du conseil d'administration sont désignés comme 'associés élus' (*Elected partner*) et la Directrice ou le Directeur comme 'associé(e) de direction' (*Managing partner*). Les membres du personnel technique plus expérimentés et ayant des responsabilités de gestion peuvent être nommés 'associé(e)s du personnel' (*Staff partner*).

Les associés assument collectivement la responsabilité de suivre le travail de l'Institut et d'assurer l'utilisation appropriée des fonds. Les associés élus sont autorisés à représenter l'Institut avec l'accord de l'associé(e) de direction. Ils ont droit à deux mandats de deux ans et doivent alors se retirer pendant au moins deux ans. Les associés élus potentiels sont identifiés par l'ensemble du Partenariat, lesquels seront ensuite approchés par la personne qui les connaît le mieux, avant d'être formellement élus à l'assemblée générale annuelle. Leurs responsabilités ont été récemment formalisées dans un cahier des charges et l'Institut a également adopté une politique interne relative aux conflits d'intérêt. Les dépenses pour assister aux réunions sont couvertes, mais les associés ne perçoivent aucune rémunération.

Une réputation d'excellence bien établie et l'approche centrée sur la personne (du personnel ou de l'associé aux nouveaux associés élus potentiels) a fait que CANARI a toujours été capable d'attirer des individus de haut calibre et avec un bon profil dans la région. Cependant, l'importance accordée aux compétences considérées comme désirables pour le Conseil/Partenariat a évolué au fil des ans. Après le déménagement à Trinidad et la période de transition (2001-2008) entre les directeurs/fondateurs (Yves Renard et Tighe Geoghegan) à la deuxième et troisième génération d'associés de direction (respectivement Vijay Krishnarayan, Gillian Cooper et

Lyndon John; et Sarah McIntosh et Nicole Leotaud), il y a eu une plus grande importance accordée aux associés élus avec des compétences de développement et de gestion sur le plan organisationnel. Avec une confiance accrue dans la base de gestion établie à Trinidad, la composition du Partenariat a légèrement évolué, avec une plus grande proportion d'universitaires et d'agents du changement bien connus dans la région. Il y a actuellement huit associés élus.

Les réunions de Partenariat se tiennent deux fois par an sur 2 à 3 jours au siège social de CANARI à Trinidad. De plus, les membres du Partenariat interagissent entre les réunions des façons suivantes :

- des réunions téléphoniques trimestrielles du comité de gestion (Associé(e) de Direction, Président(e), Secrétaire, Trésorier/Trésorière) ;
- des réunions téléphoniques ad hoc du comité des ressources humaines, qui se rencontre aussi lors des réunions de Partenariat ;
- de la diffusion d'information par courrier électronique des associés du personnel aux associés élus, les mettant au courant des nouvelles importantes (que ce soit concernant des nouveaux projets ou du nouveau personnel) ;
- des informations des associés élus sur leurs activités pertinentes dans leur pays ou dans leur secteur ;
- des interactions individuelles avec les associés élus dans le contexte de programmes ou de projets dans lesquels eux-mêmes ou leurs organisations se trouvent impliqués.

Le personnel

Le personnel de CANARI comprend présentement la directrice / associée de direction, une direction de programme, quatre agents techniques (trois de niveau supérieur), un agent financier, et un agent administratif.

Les membres du personnel sont à la fois le plus grand atout et le plus grand défi de CANARI. Beaucoup de ceux qui entrent en contact avec CANARI s'attendent à trouver un personnel plus important en nombre, au vu des résultats de l'organisation et de son influence et impact au fil des années. Ou, comme Dr Koester l'a exprimé en analysant les entretiens et les documents, « *comment si peu de personnes ont-elles pu tant faire ?* ». Alors que la plupart des organisations régionales dans la Caraïbe voient le financement comme le plus grand enjeu, la

philosophie de CANARI a été et reste que le bon personnel technique se rentabilisera toujours. Si une personne exceptionnelle est identifiée, tous les efforts sont faits pour l'amener à bord, trouver le financement qui couvrira son salaire pendant la période initiale d'orientation et de formation, et renforcer ses capacités à développer des propositions de projets dans les secteurs d'intérêt de l'organisation et de l'individu concerné.

Cette stratégie a bien aidé l'organisation, les membres du personnel CANARI étant hautement appréciés dans la région et au-delà, mais il n'a pas été facile de constamment trouver et de retenir une équipe technique aussi large que l'on aurait souhaité. Les défis viennent principalement de l'exigence d'un personnel qui soit "rigidement flexible" (Perry-Fingal 1999), une approche qui assure que l'organisation reste dévouée à sa mission, tout en restant ouverte et activement à la recherche de nouvelles idées et de nouveaux accords institutionnels qui peuvent mener à de meilleures et de plus solides formes de gouvernance participative. L'Institut attend également des membres du personnel qu'ils s'organisent eux-mêmes et qu'ils soient indépendants tout en travaillant bien en équipe, avec une approche participative et une capacité à s'insérer dans une culture institutionnelle d'excellence, avec une pratique de revue par les pairs de toutes les productions majeures. La diversité linguistique et culturelle de la région servie par CANARI représente aussi un défi et ces dernières années, il s'est avéré difficile de constamment maintenir une équipe ayant, en plus de l'anglais, de bonnes capacités en français et en espagnol, tant à l'oral qu'à l'écrit.

Cela crée un environnement ressenti initialement (et parfois constamment) par certains membres du personnel comme étant troublant. 'Le choc culturel' que certains membres du personnel disent avoir éprouvé à CANARI peut être attribué en partie au modèle éducatif traditionnel de la Caraïbe, qui se concentre sur l'excellence universitaire et beaucoup moins sur la pensée indépendante et sur la prise de risque. La critique et les sanctions d'un tel système peuvent être dures, rendant difficile l'acceptation du fait que la revue par les pairs est une contribution utile au développement, tant sur le plan personnel qu'organisationnel. De même pour ceux venant des structures hiérarchiques qui prévalent dans les secteurs public et privé, voire même dans les organisations de la société civile, l'adaptation à une structure plus horizontale qui cherche à traiter et à estimer chacun de manière égale peut être gênante. D'autres ont trouvé qu'il a été difficile de s'adapter à un système où il y a un lien direct entre ce que l'on fait, le budget disponible et la capacité de

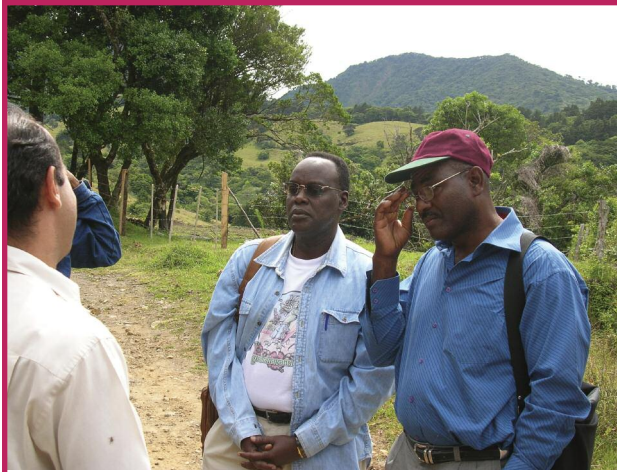
l'organisation à continuer à vous employer, ce qui se manifeste explicitement par l'exigence de répartir son temps entre des activités identifiées, et de jouer un rôle pour s'assurer que les budgets ne soient pas dépassés ou pour que des mesures adaptatives soient prises.

Actuellement, parmi le personnel, on trouve un climat de collaboration avec relativement peu de conflits, et seulement des conflits mineurs. Ceci peut être attribué à une combinaison de facteurs, y compris :

- l'identification à l'avance des secteurs de culture institutionnelle que des nouveaux membres du personnel pourraient trouver difficiles, et la fourniture d'un appui et d'un suivi pour leur permettre de s'adapter ;
- une concentration sur le développement de l'esprit d'équipe, la gestion des conflits et le suivi ;
- des réunions de projet régulières, auxquelles assistent aussi les personnels financier et administratif ;
- des réunions bimensuelles du personnel afin d'assurer que chacun soit mis au courant des activités des autres et puisse participer dans la prise de décisions ;
- une formation courte et des débats internes conçus afin d'étouffer dans l'œuf tout conflit naissant ;
- une confiance accrue parmi les membres du personnel quant à leurs capacités de contribuer aux discussions ;
- l'introduction d'un système de gestion de performance adapté qui comprend des réunions trimestrielles et des récompenses et encouragements dans la réalisation des buts ;
- des efforts pour éviter de se trouver à court de personnel, car ceci crée des tensions sur ceux qui restent.

Néanmoins, CANARI s'efforce toujours d'identifier la combinaison de toutes les compétences et autres attributs qui font qu'un membre du personnel technique potentiel puisse bien s'insérer dans l'organisation. Bien que les compétences en recherche et en communications soient importantes, les facteurs suivants semblent être des indicateurs encore plus significatifs et sont sans doute les garants d'une 'compatibilité' durable :

- des valeurs individuelles fortes, parmi lesquelles la compréhension et l'attachement à la participation et à l'équité ;



En 2006, CANARI a organisé une visite de décideurs caribéens au Costa Rica afin d'y étudier le système de paiement pour les services de bassins versants, dans le cadre de son projet Who Pays for Water. Source: CANARI

- une formation académique et une expérience professionnelle vastes plutôt qu'une orientation dans une seule discipline ou dans un seul secteur ;
- une ouverture d'esprit aux perspectives des autres, notamment à travers l'évaluation par les pairs et le travail dans un environnement pluridisciplinaire ;
- la volonté de travailler dans des projets et des programmes divers ;
- la curiosité et le désir d'apprendre continuellement ;
- un esprit d'équipe mais aussi une capacité à s'organiser soi-même et une bonne motivation ;
- une bonne compréhension du paysage politique, socio-économique et culturel de la Caraïbe, combinée avec l'expérience de travail dans d'autres régions et d'autres cultures.

La langue de travail principale de l'Institut est l'anglais, mais des compétences linguistiques à l'oral (et de préférence à l'écrit) en espagnol, en français et/ou en créole sont aussi souhaitables.

CANARI 'Associates'

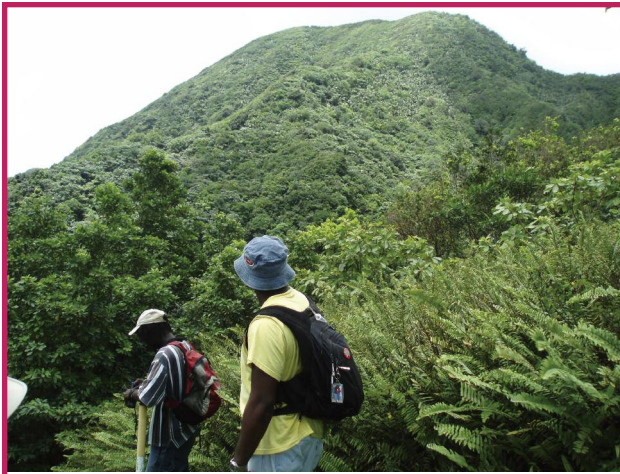
CANARI a créé le poste de collaborateur/collaboratrice (Associate) pour des collègues qui sont fortement attachés à la mission de CANARI, qui ont été précédemment membres du personnel ou associés élus, ou qui ont travaillé étroitement avec CANARI de toute autre façon et

dont l'expertise apporte une valeur ajoutée à l'organisation et à ses programmes. Ces collaborateurs ont joué un rôle important dans le développement de l'organisation depuis son installation à Trinidad en 2001, agissant comme source d'assistance, de conseils d'expertise et de mémoire institutionnelle sur des questions organisationnelles, sans jamais intervenir dans la gestion au quotidien. Ils ont aussi joué un rôle significatif en tant que consultants dans des projets de CANARI, apportant un éventail de compétences adaptées, dont certaines qui ne se trouvent pas facilement dans la région. A son tour, CANARI les aide à rester connectés avec des processus régionaux et des programmes ayant une pertinence pour leur propre travail.

Des alliances stratégiques et des partenariats

Les alliances stratégiques de CANARI avec des individus clés, d'autres institutions et organisations – aux échelles internationale, régionale, nationale et locale – augmentent sa capacité à accomplir sa mission. De telles alliances, qui comprennent à la fois des partenariats formels et des collaborations informelles, améliorent la qualité de la recherche dans la région, évitent les doublons des efforts et optimisent l'utilisation de ressources humaines et financières limitées. Parmi ces partenaires de CANARI se trouvent des institutions universitaires et de recherche; des agences multilatérales et bilatérales; des ONG internationales, régionales et nationales; des organisations communautaires; et des consultants individuels.

En ce qui concerne les ONG internationales, la relation de CANARI avec l'IIED a été particulièrement importante dans la stimulation d'idées et de nouvelles approches de la gestion des ressources naturelles et de la gouvernance. L'IIED a en plusieurs occasions impliqué CANARI à la fois dans l'aide à la conception de projets spécifiques, ainsi que dans la mise en œuvre de la composante caribéenne de projets globaux plus large, par exemple le projet *Who Pays for Water* sur des paiements pour les services des bassins versants en faveur des pauvres et le *User Guide to Effective Tools and Methods for Integrating Environment and Development* (Manuel de Utilisateur pour des Outils Efficaces et des Méthodes pour Intégrer l'Environnement et le Développement). Ceci a non seulement évité les solutions extérieurement imposées, telles que décrites par Geoghegan (2009), mais a aussi fourni une perspective mondiale plus large et, selon les participants aux projets, a ajouté de nouvelles perspectives aux discussions, même si certaines des approches employées ailleurs (par exemple



CANARI s'est associé à la Royal Society for the Protection of Birds du Royaume-Uni pour appuyer un processus de planification participative pour la conservation de la biodiversité à Montserrat. Source: Stephen Mendes

au Costa Rica) se sont avérées difficilement transmissibles/transposables à la Caraïbe insulaire. CANARI a aussi travaillé de près avec l'Université des West Indies (*University of the West Indies – UWI*) et particulièrement sa *Sustainable Economic Development Unit* (SEDU) et son *Centre for Resource Management and Environmental Studies* (CERMES), les deux ayant de nombreux intérêts et de valeurs en commun avec CANARI.

Les relations entre CANARI et d'autres ONG et organisations communautaires régionales présentent de multiples facettes. Ces organisations bénéficient de leur collaboration avec CANARI à plusieurs niveaux : au travers des formations et petites subventions offertes par CANARI ; au travers de partenariats dans la conception et la conduite d'ateliers régionaux et de campagnes de communication, comme dans le cas de Panos Caraïbes ou de Christian Aid ; en tant qu'objets d'études de cas de CANARI ; en tant que collègues et collaborateurs dans des programmes internationaux comme la nouvelle Initiative Caraïbienne de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN) ; en tant qu'organisateur de processus régionaux et nationaux auxquels CANARI est invité à participer (par exemple le Partenariat pour la Gestion Durable des Terres organisé par le *Caribbean Network for Integrated Rural Development* (Réseau Caraïbéen pour le Développement Rural Intégré) ou le *Trinidad Sustainable Development Network* (Réseau de Développement Durable de Trinidad) animé par la Fondation Cropper; et en tant que membres

d'un réseau informel d'échange d'informations qui opère en fonction des intérêts et des besoins.

Le financement

Les programmes de CANARI sont soutenus à travers une structure de financement provenant de diverses sources, dont des subventions d'institutions multilatérales et bilatérales et des fondations privées. Le total de ses dépenses budgétisées pour l'année en cours (2009) s'élève à un peu plus de 1 million de dollars US. CANARI augmente ces sources de financement avec les frais d'inscription à ses formations et en menant de brèves consultations lorsque compatibles avec sa vision, sa mission et ses objectifs stratégiques. En général, CANARI ne se propose comme consultant que lorsqu'il a spécifiquement été invité à se présenter, soit en tant que candidat unique ou quand l'appel à propositions est déjà clôturé. Actuellement, approximativement 80 % des revenus proviennent de subventions et 20 % de consultations et de formations. Il y a des bénéfices et des inconvénients aux deux types de revenus. Les subventions fournissent plus de possibilités pour la conception innovatrice et pour la concentration sur des priorités stratégiques ainsi que des périodes de mise en œuvre plus longues. Dans le même temps, la complexité des procédures de requête et la rigidité des systèmes de compte-rendu des donateurs peuvent être difficiles et constituer une barrière à l'accomplissement efficace des produits et des résultats, sans nécessairement augmenter la prise de responsabilité et la transparence.

La relation entre CANARI et la Fondation MacArthur constitue un exemple de la façon dont les relations avec le donateur peuvent fonctionner d'une manière optimale. Cette fondation reste en effet ouverte aux idées innovatrices et créatives ; elle fera bien entendu des suggestions, mais reconnaît qu'elle n'est pas aussi bien placée que ses bénéficiaires et leurs associés dans la détermination de ce qui est le plus approprié. Ses exigences de compte-rendu sont directes et appropriées et elle ne réserve pas de paiement final pour assurer l'achèvement du projet. La relation est basée sur la confiance et le respect mutuels, ce qui engendre alors un engagement accru de la part du bénéficiaire des subventions à utiliser de manière pratique et efficace les ressources. En contraste, CANARI met actuellement en œuvre des projets financés à la fois par l'Union Européenne et par le Mécanisme pour les programmes forestiers nationaux de la FAO, qui ont tous deux des règles complexes et mystérieuses que même les

représentants locaux de ces organisations ont parfois des difficultés à interpréter. Cependant, dans de tels cas, les frustrations engendrées par l'élaboration de la proposition et des processus de compte-rendu ont été compensées par le développement de relations excellentes avec les bureaux nationaux ou régionaux et un engagement mutuel pour essayer de réduire autant que possible ces frustrations.

L'expérience du financement au travers de consultances a été mitigée. Ces projets ont fourni d'excellentes occasions de tester ou d'appliquer des méthodologies participatives et de développer des relations nouvelles et productives avec des agents de changement (par exemple, au cours des deux dernières années, avec le Département de l'Environnement à Montserrat ; l'EMA et le service forestier à Trinité-et-Tobago ; et la *Royal Society for the Protection of Birds* et le *Joint Nature Conservation Committee* au Royaume-Uni pour le travail dans les territoires d'outremer du Royaume-Uni). Dans quelques cas, de tels projets ont aussi contribué de manière significative aux frais généraux administratifs et ont même financé des excédents. Cependant, dans les cas où CANARI n'a pas participé directement à la formulation des termes de référence, ou quand ces derniers n'ont pas été bien réfléchis ou n'ont pas été basés sur des besoins clairement identifiés, il y a souvent eu des demandes de changements dans l'approche ou des processus itératifs de consultation ou de révision qui à l'origine n'avaient pas été pris en compte, pouvant facilement amener au dépassement des coûts budgétisés si elles n'étaient pas gérées et renégociées attentivement.

CANARI a en plusieurs occasions discuté de la possibilité de garantir une base de financement plus durable. La remise en 2009 du prix MacArthur pour les Institutions Créatives et Efficaces permet à CANARI d'explorer des stratégies pour garantir davantage sa stabilité financière et sa capacité à poursuivre le type de recherche indépendante appropriée à la région et sur lequel sa réputation est basée. Les approches qui sont considérées comprennent :

- la création d'un fonds fiduciaire, y compris l'affectation de 100,000 dollars US au financement de lancement des projets et avec l'objectif de garantir 1 million de dollars US sur 3 ans (un objectif qui peut s'avérer ambitieux dans l'environnement économique actuel) ;
- l'exploration du potentiel de partenariats, à la fois à l'extérieur et au sein de la région, afin de permettre l'accès aux accords-cadres pour répondre aux princi-

paux besoins de la région en matière de recherche et de renforcement des capacités ;

- la mise à disposition de voies efficaces et régulières pour le personnel technique afin de leur permettre de renforcer leurs compétences et de rester au fait des progrès de la recherche dans les secteurs du programme de CANARI, principalement au travers de 'mini-sabbatiques' de 3 à 6 semaines pour étudier plus profondément un sujet spécifique d'intérêt individuel qui soit aussi à même de contribuer aux recherches en cours ou potentielles au sein de CANARI ;
- une recherche en communications afin d'évaluer l'efficacité des stratégies de communication, tant celles de CANARI que celles de certains de ses partenaires (par exemple le CERMES), par rapport à leur politique ou d'autres objectifs, et de tester et comparer l'efficacité (CANARI 2009).

Les systèmes internes

Les archives et la bibliothèque

CANARI a toujours accordé une grande importance à la mise en œuvre et au maintien de systèmes capables de préserver la mémoire institutionnelle, tant pour satisfaire à toute exigence statutaire que pour faciliter l'accès aux informations, en particulier pour le personnel. Ceci inclut bien évidemment une bonne gestion de la bibliothèque et des systèmes de classement des dossiers. Récemment, une décision a été prise de garder des dossiers complets uniquement en format électronique, avec seulement les documents principaux (par exemple les contrats, les produits des projets et les rapports) gardés en support papier. De même, l'Institut constitue peu à peu une bibliothèque virtuelle de documents utiles.

Le plus grand défi dans ce domaine va probablement être le manque d'espace, car à la fois la bibliothèque et l'espace destiné aux archives sont prêts à déborder malgré plusieurs tours 'd'élimination' des duplicata et des publications telles que les anciennes lettres d'information sur des sujets qui n'ont plus de pertinence directe pour CANARI ou pour les utilisateurs de sa bibliothèque. CANARI a considéré pendant plusieurs années la possibilité d'élaborer un projet de numérisation de sections de sa bibliothèque et de ses propres publications plus anciennes mais ceci ne s'est jamais réalisé, en partie parce que jusqu'à récemment la bibliothèque a été gérée par un personnel à temps partiel qui combine ce rôle avec des

études universitaires à plein temps. Cependant, les conseillers de CANARI dans ce domaine ont sans cesse indiqué que des sources de financement potentielles existent pour ce faire, et c'est donc une question qui devrait être remise à l'ordre du jour, particulièrement parce que la seule autre bibliothèque non-universitaire comparable (c'est-à-dire d'une ONG et accessible) dans la région, celle de l'ACE, est actuellement non entretenue et a un avenir incertain.

Les politiques et les procédures internes

CANARI a sans cesse développé des politiques et des procédures internes afin de répondre aux besoins identifiés tout en évitant les lourdeurs bureaucratiques et l'Institut possède actuellement les documents ou les manuels de politiques suivants:

- une politique en ressources humaines (avec des sections sur les heures de travail, la rémunération, les congés et les allocations, et les procédures de réclamation et d'appel) ;
- une politique relative aux conflits d'intérêt pour les associés élus ;
- des politiques et des procédures administratives ;
- des politiques et des procédures financières ;
- une politique et des procédures pour la bibliothèque ;
- une politique et des procédures pour la gestion de l'information.

Ces documents sont passés en revue et formulés au fur et à mesure que de nouveaux besoins apparaissent, souvent pendant le processus d'orientation de nouveau personnel. Ceci représente encore une faiblesse du fait que les politiques n'ont pas encore été compilées dans un manuel complet et cohérent de politique/d'orientation.

Les systèmes de gestion financière

Depuis ses débuts, CANARI a toujours prêté une attention particulière aux questions de gestion financière et a tenu des bons registres. Cependant, ceci ne l'a pas empêché de rencontrer des crises liées aux flux de trésorerie. Reconnaisant la nécessité de trouver un mécanisme qui couvre mieux ses frais généraux opérationnels, il a adopté dans les années 1990 un système de récupération totale des charges selon lequel les heures de travail du personnel n'ont plus été facturées dans les projets seulement en tant que pourcentage des salaires réels, mais en tant que coût comprenant la récupération des frais généraux. Cependant, le système est devenu progressivement trop complexe et, en 2005, un nouveau système a été introduit afin de simplifier le travail de l'agent financier et de faciliter à la fois la gestion de projets en interne et la communication externe, sans renoncer cependant au principe de récupération totale des charges. Une caractéristique majeure de ce système, laquelle est employée avec des raffinements secondaires, est que toutes les activités de projet sont budgétisées et représentées selon les lignes budgétaires du donateur (tous ayant des exigences de tenue de registres séparées et différentes). Ceci a légèrement augmenté le temps que le personnel et l'agent financier doivent accorder à la tenue des emplois du temps et registres mensuels, mais a énormément amélioré la capacité de vérifier que la mise en œuvre d'un projet est conforme à son budget. Il a aussi réduit la tâche de compte-rendu au donateur à un exercice assez ordinaire et peu exigeant, même dans le cas de donateurs avec des procédures de compte-rendu complexes.



Institut Caraïbe des Ressources Naturelles

L'Institut Caraïbe des Ressources Naturelles (CANARI) est une organisation régionale 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)
Fernandes Industrial Centre,
Administration Building
Eastern Main Road, Laventille, 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 produit par l'Institut Caraïbe des Ressources Naturelles dans le cadre du projet « *Going from strength to strength: Building capacity for equitable, effective and sustained participation of civil society organisations in biodiversity conservation in Caribbean islands* » financé par la Fondation John D. and Catherine T. MacArthur.



Citation : CANARI. Trente Années au Service de la Gestion Participative des Ressources Naturelles : l'expérience de l'Institut Caraïbe des Ressources Naturelles (CANARI), Rapport Technique de CANARI N° 387, 2009, 38p

ISBN 1-890792-14-4