



## Renforcer les capacités des organisations de la société civile de conservation de la biodiversité



# Renforcement de capacités : un processus multiforme et une diversité d'approches

**S**elon les Nations-Unies, le renforcement des capacités est défini comme un « processus de développement et de renforcement des compétences, des instincts, des capacités, processus et ressources dont les organisations et communautés ont besoin pour survivre, s'adapter et prospérer dans un monde en évolution permanente ». Elles reconnaissent ainsi trois niveaux pour le renforcement des capacités : individuel, organisationnel, mais aussi systémique.

Lorsqu'il est appliqué aux organisations de la société civile (OSC), le renforcement de capacités fait référence à un processus visant à améliorer les compétences, les ressources, les connaissances et les structures des organisations, afin de les rendre plus efficaces, plus résilientes et plus autonomes dans la réalisation de leurs missions et de leurs objectifs.

Cela inclut, par exemple, l'amélioration de la gouvernance interne, le développement des stratégies de plaidoyer, le renforcement des capacités financières, la promotion de la collaboration et du réseautage, le développement de compétences en gestion, en collecte de fonds, en communication, en planification stratégique, en évaluation de l'impact ou en gestion des risques...

Le renforcement de capacités peut prendre différentes formes, telles que :

- Des programmes de formation, des ateliers, des séminaires et des mentorats, quand il s'agit de **développer les compétences** des salariés de l'organisation dans des domaines tels que la gestion de projets, la planification stratégique, la mobilisation des ressources, le plaidoyer, la communication, etc. ;
- L'élaboration de politiques et de procédures internes, le renforcement des capacités de gestion financière et administrative, l'amélioration de la transparence et de la redevabilité quand il s'agit de **renforcer les structures organisationnelles** et les systèmes de gouvernance ;
- Des stratégies de collecte de fonds, le développement de partenariats avec des bailleurs de fonds, des campagnes de sensibilisation et de plaidoyer pour attirer l'attention sur les enjeux auxquels l'organisation se consacre, quand il s'agit de **mobiliser des ressources** financières, humaines et matérielles pour soutenir leurs activités ;
- Enfin le développement de collaborations et des partenariats avec d'autres organisations de la

société civile, des acteurs gouvernementaux, des organisations internationales et d'autres parties prenantes pertinentes, quand il s'agit de **renforcer les réseaux et les partenariats**.

Il apparaît donc une grande diversité de pratiques, d'approches et de méthodes autour de ce terme de « renforcement de capacités » (RC). Cette diversité est également fortement dépendante du contexte d'intervention mais également des acteurs auprès de qui le RC est déployé (OSC locales, groupements villageois, coopératives, pouvoirs publics...).

Dans le cadre du groupe de travail (GT) « Pays en développement & Biodiversité » (PED & B) du Comité français de l'UICN<sup>1</sup> (CF UICN), de nombreux membres mettent en œuvre des activités de RC. En 2023, 75 % des membres ont indiqué faire du RC et de nombreuses démarches initiées par les membres avec leurs partenaires locaux, ont été recensées. En effet, les membres du GT **entretiennent des liens étroits avec les organisations nationales de la société civile** qui sont leurs partenaires pour la réalisation de leurs programmes. De fait, les OSC françaises travaillent très souvent en partenariat avec ces organisations et la majorité des témoignages recueillis reconnaissent les liens forts et les complémentarités dans la conception et la mise en œuvre des projets.

À travers cette publication, le Comité français de l'UICN a souhaité mettre en lumière ce sujet du RC afin de mieux l'appréhender au regard de la diversité des pratiques des membres du GT PED & B et à travers des retours d'expériences. L'objectif de ce document de capitalisation est d'apporter une meilleure compréhension du renforcement des capacités des organisations de la société civile de conservation de la biodiversité. Pour réunir ces informations, treize organisations du groupe de travail PED & B du Comité français de l'UICN ont bien voulu se prêter à l'exercice et vingt entretiens ont été conduits en 2023<sup>2</sup>.

La première partie de ce document présente une synthèse des pratiques des acteurs interviewés et compile les retours d'expérience sur le sujet. La deuxième partie décrit de manière détaillée les initiatives en matière de renforcement de capacités conduites par les membres du groupe de travail qui sont concernés par l'étude.

1 <https://uicn.fr/cooperation-internationale/groupe-pays-developpement-biodiversite>

2 Liste des personnes interviewées en annexe page 28

# Sommaire

## PARTIE I — Retour d'expériences

Sommes-nous aptes à faire du renforcement de capacités ? .....	page 5
De quel acteur devons-nous renforcer les capacités ? .....	page 6
Quelles capacités devons-nous renforcer ? .....	page 7
Sous quelle forme renforcer les capacités ? .....	page 9

## PARTIE II — Zoom sur les OSC du GT PED & B

<b>FICHE 1</b>	<b>Envol Vert</b> <i>Le pragmatisme avant tout .....</i>	<b>page 12</b>
<b>FICHE 2</b>	<b>Le Gret</b> <i>Transformer le bénéficiaire en partenaire .....</i>	<b>page 13</b>
<b>FICHE 3</b>	<b>Humy</b> <i>Former et faire monter en compétence les personnes locales les plus adaptées aux besoins du terrain .....</i>	<b>page 15</b>
<b>FICHE 4</b>	<b>Maisons du Monde Foundation</b> <i>Renforcer les capacités en étant un mécène engagé .....</i>	<b>page 16</b>
<b>FICHE 5</b>	<b>Nature Conserv'Action</b> <i>Former et accompagner les communautés sur les aspects techniques et scientifiques de la conservation .....</i>	<b>page 17</b>
<b>FICHE 6</b>	<b>NatureXpairs</b> <i>Renforcer les capacités par des échanges entre pairs .....</i>	<b>page 18</b>
<b>FICHE 7</b>	<b>Noé</b> <i>Le renforcement de capacités au service d'une démarche de co-mise en œuvre .....</i>	<b>page 19</b>
<b>FICHE 8</b>	<b>Le programme PPI du CF-UICN</b> <i>Renforcer les capacités par un accompagnement sur-mesure .....</i>	<b>page 20</b>
<b>FICHE 9</b>	<b>RASTOMA</b> <i>Renforcer les capacités par l'animation d'un réseau .....</i>	<b>page 22</b>
<b>FICHE 10</b>	<b>Resilience Now</b> <i>Renforcer efficacement les capacités en utilisant la psychologie du changement .....</i>	<b>page 23</b>
<b>FICHE 11</b>	<b>Sahara Conservation</b> <i>Le renforcement de capacités pour la réintroduction d'espèces menacées dans les aires protégées .....</i>	<b>page 24</b>
<b>FICHE 12</b>	<b>SMILO (Small Islands Organisation)</b> <i>Le label « Ile durable », moteur du renforcement de capacités des communautés .....</i>	<b>page 25</b>
<b>FICHE 13</b>	<b>Tour du Valat</b> <i>Intégrer les formations dans des cursus universitaires pour en élargir l'impact .....</i>	<b>page 26</b>

<b>Personnes interviewées .....</b>	<b>page 28</b>
-------------------------------------	----------------

<b>Bibliographie .....</b>	<b>page 28</b>
----------------------------	----------------

# Retour d'expériences

Les entretiens réalisés en 2023 auprès des membres du groupe « Pays en développement et biodiversité » du Comité français de l'UICN ont confirmé que les OSC françaises présentent une grande variété dans leurs pratiques de renforcement des capacités des acteurs locaux.

Elles utilisent des méthodes diverses, telles que la formation technique, les échanges entre pairs, la mise en réseau, le développement d'outils méthodologiques, la capitalisation des projets, le coaching au quotidien, la création de supports numériques...

Les organisations font aussi bénéficier du renforcement des capacités différents types d'acteurs dans l'optique d'impliquer toutes les parties prenantes au projet mis en œuvre : salariés des OSC, populations locales, institutions publiques, gestionnaires d'aires protégées...

Dans cette partie, les différents retours d'expériences sont synthétisés à travers plusieurs questionnements.



## Sommes-nous aptes à faire du renforcement de capacités ?

Dans un premier temps, la personne effectuant le renforcement de capacités n'est pas neutre dans ses savoir-faire et savoir-être, son positionnement et son approche.

S'il est internalisé, le RC ne s'improvise pas et nécessite des **compétences spécifiques en matière de formation et de pédagogie**. Dans d'autres cas, le renforcement de capacités peut être externalisé et/ou délégué à des experts (juristes, comptable, etc.).

Le **positionnement** est également un élément fondamental de la relation entre la personne qui réalise le RC et la personne ou l'organisation renforcée. Le renforcement de capacités s'entend plus largement que le simple « transfert de connaissances ou de capacités », d'une relation entre « appuieur » et « appuyé ». Il se fait dans une logique de partenaires qui échangent et partagent des pratiques et des savoirs. En effet, la notion de réciprocité est importante, chacun devant bénéficier des connaissances et des savoirs de l'autre.

La construction d'une **relation de confiance** est aussi partie intégrante du RC qui permet d'adopter une approche de qualité. Cette confiance naît de la posture adoptée, de facteurs humains et nécessite du temps pour se structurer étape par étape. Les organisations de la société civile nationales peuvent percevoir les OSC étrangères travaillant sur leur territoire comme peu **sensibilisées au contexte local** et aux réalités du terrain. La construction d'une relation de confiance passe donc également par une écoute des besoins des OSC nationales, de l'observation du contexte local et d'une adaptation de ses pratiques. Cela permet de **comprendre les expertises nationales dans les pays** pour ensuite les valoriser et promouvoir un renforcement des capacités Sud-Sud. Idéalement, le principe de subsidiarité devrait être appliqué, en faisant appel à l'international uniquement lorsque d'autres solutions ne sont pas disponibles localement. Dans le même esprit, les **réseaux d'acteurs** constituent des sources très riches d'apprentissage pratique en s'appuyant sur l'expérience de leurs membres.

Il peut être également préférable pour la personne qui réalise le RC de bien **se dissocier du bailleur** afin de gagner la confiance des partenaires. Une atmosphère de travail bienveillante favorise les échanges et les informations les plus fiables. Pour clairement dissocier la démarche de renforcement des capacités du bailleur, il est possible de faire appel à des consultants indépendants ou à des organismes qui n'ont pas de relation directe de « financeur-financé ». C'est là qu'intervient la notion de partenariat.

Les acteurs impliqués dans le RC peuvent **former des réseaux** afin de partager les outils de renforcement des capacités et les experts dans ce domaine. La recherche de synergie entre ces acteurs peut servir à mutualiser les approches et les démarches. Dans ce cadre, il est important de partager les expériences positives, mais aussi les échecs dans une optique d'amélioration continue.

Réciprocité du processus de renforcement des capacités : une dynamique « gagnant-gagnant »



-  OSC locale
-  Opérateur de renforcement de capacités

## De quel acteur devons-nous renforcer les capacités ?

### Sortir de l'approche projet et opérer un renforcement à plus large échelle

En soutenant l'approche projet, les bailleurs de fonds se limitent encore trop souvent à cette échelle et ne découlent pas suffisamment les appuis entre le « projet » et « l'organisation » qui le porte. Par conséquent, le renforcement des capacités est dispersé dans les différentes composantes d'un projet et généralement mis en œuvre par un expert national ou international qui termine sa mission d'accompagnement à l'issue du projet. **Un changement d'échelle** peut être préférable afin de pouvoir réaliser des évolutions sur le plan systémique, en ayant un renforcement de capacités **au-delà du temps du projet**. Le financement non restreint des organisations est par exemple une modalité qui vise à permettre ce passage à l'échelle en donnant la possibilité aux OSC de soutenir davantage leur développement interne. Ce faisant, elles gagnent petit à petit en efficacité et ont un impact plus fort et plus durable dans leur secteur d'activité.

Plutôt que de renforcer uniquement les organisations, on peut établir des liens avec **les institutions nationales et les autorités locales** afin que ces connaissances puissent être valorisées à l'échelle du pays et soient intégrées dans les politiques de conservation d'un pays. Lorsqu'une organisation nationale a en charge la gestion d'un espace protégé cela offre par exemple l'opportunité d'**agir à une**

**plus large échelle que celle du « projet », celle du territoire**. Il est alors possible de chercher à réaliser un renforcement des capacités plus transversal, afin d'intégrer l'environnement dans tous les secteurs de ce même territoire (santé, éducation, agriculture...).

### Vérifier que le partenaire a un mandat clair

**Toutes les organisations nationales de la société civile ne sont pas destinées à devenir des partenaires d'exécution** des projets ou à accéder à des financements. Par exemple, l'expérience montre qu'il peut exister un risque à vouloir professionnaliser des associations d'usagers au détriment de leur mission initiale de représentation des intérêts des usagers. Il peut être préférable de développer des structures locales d'appui qui peuvent assumer une activité rémunérée de prestation de services auprès de ces associations d'usagers.

### Cibler les acteurs du changement

L'effort de formation perd en efficacité s'il n'est pas dirigé vers des personnes préalablement **identifiées comme ayant un fort potentiel et une grande motivation**. À cette fin, les réseaux d'acteurs peuvent aider à identifier les acteurs du changement et des systèmes de mentorat permettent de garder le lien et d'accompagner ces talents sur le long terme.

6

Échelles d'intervention

Niveaux de renforcement



Un renforcement de compétences, au-delà du seul projet, à des échelles différentes, rend possible un impact plus large et plus durable.

Pour pallier au problème de l'hétérogénéité du **niveau de connaissances** des participants lors de l'organisation d'une formation, il est important d'anticiper et de prendre le temps de définir les profils recherchés et de préciser leurs besoins. L'hétérogénéité de langue des participants est également un aspect important à prendre en compte et à anticiper dans le cas de formations qui associent différentes nationalités et/ou langues locales.

### **S'assurer que la compétence reste au sein de l'organisation**

Il est recommandé de former **plusieurs personnes** au sein de l'organisation, et pas

seulement la personne référente pour une compétence donnée, et/ou d'anticiper le transfert de compétences entre les salariés afin de garantir que cette compétence reste au sein de l'organisation en cas de départ de la personne formée.

Cependant, la **faible disponibilité en temps** des porteurs de projet, généralement très mobilisés par les activités de terrain, constitue une véritable contrainte au renforcement de capacités et à son transfert.

## Quelles capacités devons-nous renforcer ?

### **Renforcer les capacités techniques**

Le renforcement des **capacités techniques** peut recouvrir une grande diversité de domaines comme le suivi écologique, l'appui-conseil sur la structuration de filières, la restauration des écosystèmes... Il nécessite généralement des diagnostics techniques suffisamment poussés pour pouvoir contextualiser les menaces qui pèsent sur la biodiversité et répondre au mieux aux **besoins locaux**.

Il est ensuite possible d'adapter les méthodes et outils de RC au contexte local et de, plutôt qu'une approche standardisée, privilégier une approche de renforcement des capacités **adaptée à chaque situation**.

Par ailleurs, le RC ne doit pas être une obligation pour les organisations de la société civile et ne doivent pas leur être imposé, mais plutôt un **choix qu'elles doivent pouvoir faire en comprenant leurs intérêts et les opportunités que cela leur permet**.



Lorsqu'on travaille avec **plusieurs organisations**, il est recommandé de proposer une formation axée sur une problématique commune. **Pour cela, la priorisation des besoins en renforcement des capacités techniques** passe par l'identification des besoins communs entre les différents acteurs, puis de sa hiérarchisation en fonction des ressources disponibles et du nombre d'acteurs à toucher.

### Renforcer les capacités organisationnelles...

Afin que le renforcement de capacités puisse être transféré dans l'organisation, **le renforcement des capacités organisationnelles et institutionnelles** s'avère primordial pour renforcer sa pérennité.

Pour cela, il est recommandé de commencer par réaliser un **diagnostic organisationnel** préalable et d'accompagner l'organisation dans sa gouvernance et sa gestion interne sur le long terme à travers un plan d'actions. Cela permet de pallier certaines difficultés et anticiper des situations qui viennent régulièrement bousculer la stabilité d'une organisation.

### ... de quelle manière ?

Pour réaliser un **diagnostic organisationnel**, des outils existent. Par exemple, le CEPF a développé un outil spécifique appelé « Civil Society Organisational Capacity Tracking Tool » (CSTT) qui peut être facilement téléchargé en ligne<sup>1</sup>. De même, le Programme de Petites Initiatives (PPI) a développé un outil d'autodiagnostic organisationnel (ODADO<sup>2</sup>)

Il est également possible de se former au **processus d'identification des besoins** organisationnels pour les prioriser. La réalisation du diagnostic doit se faire de manière participative et est ainsi une excellente opportunité pour organiser une réflexion collective (atelier, séminaire stratégique etc.) permettant à l'organisation de définir sa vision et sa stratégie.

**Pour faire émerger les besoins en renforcement de capacités organisationnelles**, il est essentiel de prendre le temps d'identifier les compétences existantes en interne, qui sont souvent présentes et sous-estimées. L'écoute des acteurs sur l'exercice de leur métier au quotidien permet de mettre en évidence ces compétences et de leur donner confiance en leurs compétences et capacités de transmission. Il est également important d'identifier, sans les suggérer, les objectifs que les parties intéressées souhaitent atteindre, ainsi que les capacités qu'elles doivent développer ou renforcer pour y parvenir.

Il peut arriver que des organisations locales se sentent inférieures vis-à-vis des personnes se présentant comme des experts. Dans ce cas-là, elles risquent d'accepter sans approche critique les propositions qui leur sont faites et d'avoir du mal à se les approprier. Pour remédier à cela, une approche de questionnement et de **co-construction des réponses** peut être adoptée afin d'établir une relation d'égal à égal.

### Appuyer l'élaboration d'un plan de renforcement de capacités

L'accompagnement au travail d'identification et de priorisation des besoins ainsi que des forces existantes doit ensuite déboucher sur l'élaboration d'un plan d'actions spécifiques en matière de renforcement de capacités. Ce plan doit être simple, concret et opérationnel en priorisant des points sur lesquels travailler car tout ne peut pas être traité en même temps. En effet, il faut bien garder à l'esprit qu'en plus de cette réflexion sur son développement, l'OSC met en place un certain nombre d'activités de conservation ou de développement local qui lui prennent la plupart de son temps. Une dernière étape de ce processus consiste à accompagner la validation par l'OSC (CA et équipe technique) du bilan et du plan d'action.

8



© projectbioidiversity.org

<sup>1</sup> <https://www.cepf.net/resources/documents/civil-society-tracking-tool-0>

<sup>2</sup> L'outil ODADO sera bientôt disponible en téléchargement libre sur le site du PPI : <https://www.programmepi.org>

## Sous quelle forme renforcer les capacités ?

Il existe différentes manières de renforcer des capacités, en fonction des besoins identifiés et sont présentés ici quelques exemples.

Le choix de la méthode dépendra des contextes spécifiques. Le renforcement de capacités peut prendre la forme d'une formation (avec des objectifs pédagogiques évalués à la fin de la session), d'un échange entre pairs (en continu), d'un compagnonnage (un gestionnaire se déplace pour un apprentissage en immersion, puis le gestionnaire qui a reçu

se déplace à son tour), d'un atelier d'échange technique (tous les acteurs travaillent sur un thème précis), d'un MOOC (continu et à la demande), d'un webinaire (ponctuel et sur rendez-vous), etc.

Principaux avantages et inconvénients des différentes méthodes de renforcement de capacités (liste non exhaustive)

MÉTHODES DE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS		AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Formation	En présentiel	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilite le contact humain</li> <li>- Dynamique</li> <li>- Échanges entre les participants (réponse aux questions...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût, bilan carbone et logistique du déplacement</li> <li>- Approche standardisée qui ne facilite pas l'apprentissage individuel</li> </ul>
	En distanciel (webinaires)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en œuvre aisée</li> <li>- Important potentiel de personnes formées</li> <li>- Coût limité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu adapté à des sessions longues (temps de concentration plus limité)</li> <li>- Impact possiblement ponctuel</li> </ul>
Échanges entre pairs Retours d'expériences (en présentiel ou à distance)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relation horizontale</li> <li>- Inscrite dans le temps long</li> <li>- Cas concrets et éloquentes</li> <li>- Mise en œuvre aisée</li> <li>- Valorisation des acteurs concernés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible nombre de personnes impliquées</li> <li>- Diffusion difficile à garantir</li> </ul>
Visite d'échanges		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relation horizontale</li> <li>- Facilite le contact humain</li> <li>- Effet de réseau</li> <li>- Cas concrets selon les mêmes réalités socio-économiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lourdeur d'organisation</li> <li>- Relativement coûteux</li> <li>- Peu de bénéficiaires à la fois</li> </ul>
Compagnonnage		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relation horizontale</li> <li>- Facilite le contact humain</li> <li>- Formation calibrée au contexte et aux personnes</li> <li>- Valorisation des acquis (apprenant • formateur)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible nombre de personnes impliquées</li> <li>- Nécessite une grande disponibilité de la part du mentor (chronophage)</li> </ul>
Mooc		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Important potentiel de personnes formées</li> <li>- Certification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ressources importantes (temps, argent...) pour la conception</li> <li>- Formations non personnalisées et dont le contenu peut s'avérer assez vite désuet ou peu adapté</li> </ul>
Coaching		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Approche personnalisée</li> <li>- Appui dans le renforcement de compétences mais aussi de savoir-être</li> <li>- Appui sur le temps long</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chronophage</li> <li>- Coûteux</li> </ul>

## Trouver un équilibre entre le présentiel et le distanciel

Avec le développement des outils en ligne, il est de plus en plus facile d'intégrer une partie du renforcement des capacités à distance, en plus des formations en présentiel. Cela permet de diversifier les approches et de limiter les émissions de carbone et le coût en réduisant les déplacements. Il convient de noter que bien que les **webinaires** puissent réduire les contraintes financières et logistiques des séminaires en présentiel, ils limitent la construction de relations humaines entre les acteurs.

Pour la mise en place d'une **formation en ligne**, l'utilisation d'outils informatiques et en ligne performants est essentielle pour organiser des webinaires et stocker des documents produits. Cela nécessite d'acquérir et de se former à ces outils. Il est aussi recommandé de proposer des **formations en ligne** les plus concrètes possibles, avec des sessions ne dépassant pas 1h30 et en encourageant les OSC à travailler sur des cas pratiques entre les sessions.

L'utilisation de certaines applications telles que WhatsApp permettent d'effectuer un coaching personnalisé, constant et sur le long terme.

### Les MOOC (Massive Open Online Courses)

Des acteurs ont souligné que le **MOOC** animé dans le cadre du Programme aires protégées d'Afrique et conservation (PAPACO) de l'UICN<sup>3</sup> est une initiative très inspirante. Cependant, il convient de noter que développer un MOOC nécessite des ressources importantes. Il faut financer sa création, trouver des personnes ayant à la fois des compétences dans la thématique abordée et en conception pédagogique, éventuellement assurer la traduction, choisir une plateforme d'hébergement adaptée, rendre le contenu téléchargeable en raison des problèmes de connexion, et établir un partenariat avec une université pour la certification.

Il est important de noter qu'il ne faut pas se contenter de mettre en place le MOOC, il convient également de l'animer, par exemple en répondant aux questions des participants et en leur faisant passer des tests pour leur délivrer une certification. Il faut donc penser à financer les personnes en charge de l'animation du MOOC.

### Capitaliser les retours d'expériences

Une autre méthode de renforcement de capacités consiste à capitaliser les retours d'expériences des acteurs sur un sujet donné, y ajouter des points de vue d'experts, puis, de l'analyse de ces retours d'expériences, faire émerger des connaissances nouvelles. Cette approche est utilisée par certains acteurs pour tirer des enseignements sur des pratiques puis de les diffuser. Cette démarche permet de mettre en lumière des études de cas très concrets et donc très parlants pour les acteurs concernés.

Pour que cette approche fonctionne, il est important de définir en amont, idéalement en collaboration avec les bénéficiaires, le type de document, la langue et le mode de diffusion qui conviennent le mieux, afin que le format soit le plus adapté possible et que le document soit lu !

Il est également possible de favoriser un **effet boule de neige** en capitalisant sur les formations réalisées et en rendant les modules facilement accessibles, afin que les participants puissent les adapter à leur pays (à la langue, au contexte, au type de cas rencontré) et les transmettre à d'autres ONG.



**Le renforcement de capacités est donc un concept recouvrant de nombreuses et diverses pratiques. L'élément crucial est l'adoption d'une approche qui soit la plus personnalisée possible afin de s'assurer de répondre aux besoins des bénéficiaires de RC.**

<sup>3</sup> <https://www.mooc-conservation.org>

# Zoom sur les OSC

du groupe de travail  
« Pays en développement  
& Biodiversité »



# Envol Vert

*Le pragmatisme avant tout*



**E**nvol Vert a pour objectif la préservation de la forêt et travaille en Colombie, au Pérou et en France. Elle met en place des activités d'agriculture forestière durable (agroforesterie), de restauration de corridors, de conservation de la forêt ainsi que de promotion d'alternatives économiques à la déforestation. Envol Vert forme aussi les organisations de la société civile pour qu'elles soient les acteurs des projets et continuent seules par la suite.

Dans une démarche intégrale, Envol Vert réunit les paysans en associations pour leur donner plus de force pour la conservation de leur territoire, et pour faciliter leur travail : les compétences sont complémentaires et les travaux à réaliser pour les projets sont moins durs. Cela leur permet aussi d'avoir de meilleurs débouchés économiques. Organiser les paysans collectivement démultiplie les effets des actions.

Envol Vert forme les paysans du Pérou et de Colombie à des actions de protection de la forêt : restauration et conservation des sols et de la forêt, mise en place d'alternatives économiques à la déforestation.

Au Pérou, où il existe un tissu social, Envol Vert travaille à la fois avec les producteurs et les coopératives de café. Les techniciens des coopératives sont formés aux aspects environnementaux qui doivent être mis en place dans les fermes, pour que les activités puissent par la suite être conduites sans accompagnement.

En Colombie, au contraire, le tissu associatif a été démantelé à cause du conflit interne. Les paysans ont pris l'habitude de ne pas faire confiance et de travailler seuls. Envol Vert leur réapprend à travailler ensemble en organisant toutes les activités de manière collective, afin qu'ils constatent que cela facilite certains processus et leur donne plus de poids.

Lorsque les paysans colombiens manifestent le souhait de constituer un collectif, Envol Vert accompagne la création de l'association (définition des objectifs, écriture des statuts, élection du président...). Puis une fois l'association créée ou lorsque l'association existe déjà (association de victimes du conflit, par exemple), Envol Vert en accompagne le renforcement, notamment pour la partie comptable et administrative, qui est très contraignante en Colombie. Si la structure est plus forte et plus organisée, Envol Vert peut l'accompagner en gouvernance, en stratégie, en approche genre, en recherche de financements, etc.

Envol Vert a développé le modèle des « **Escuelas del campo** » où les participants apprennent en faisant, et comprennent les principes en voyant les effets. Par exemple, on n'explique pas le principe des engrais bio, mais les paysans les fabriquent et en constatent les effets. Les compétences sont développées de manière appropriable, c'est-à-dire en utilisant ce qui est immédiatement disponible et pas des choses auxquelles les personnes n'auront pas accès par la suite. Par exemple, pour enseigner une technique de transformation de produits agricoles, tout le matériel doit être trouvé sur place. Enfin, les compétences sont développées de manière participative : on apprend en faisant ! Par exemple, pour la transformation de produits, les personnes font elles-mêmes la recette et l'écrivent dans leur cahier. Pour assurer une bonne participation, il faut veiller à ne pas avoir des groupes trop importants.



© A. Becerra

Enfin, pour partager son expérience avec les autres acteurs (universités, autorités locales régionales, associations), Envol Vert a créé un site internet. Les dix étapes de sa démarche y sont décrites dans le détail :

<https://rutaagroforestal.envol-vert.org>

<https://envol-vert.org>



# Le Gret

*Transformer le bénéficiaire en partenaire*



Le Gret intervient dans la plupart des domaines des objectifs du développement durable au travers de ses 8 programmes thématiques : économie et finance inclusive, gouvernance foncière, insertion et emploi, nutrition et santé, ressources naturelles, services locaux essentiels, systèmes alimentaires, villes et habitats.

Le Gret travaille en partenariat avec des institutions de nature différente : institutions de recherche et universités, agences publiques et collectivités territoriales, organisations de la société civile, professionnelles et communautaires.

Le Gret a une représentation dans 13 pays et conduit 253 projets, études et expertises dans 28 pays et touche 3 millions de bénéficiaires.

Les bénéficiaires des actions de renforcement des capacités sont généralement des collectifs (groupements de producteurs ou d'usagers autour d'une ressource ou d'un service) et des institutions (organisations faîtières, agences, collectivités locales), pour certains directement partenaires des actions mises en œuvre par le Gret. Dans ce dernier cas, le renforcement des capacités vise l'autonomie accrue du partenaire, tant d'un point de vue organisationnel que technique, afin qu'il puisse accéder directement à des guichets financiers sans le portage institutionnel du Gret.

Autant que possible, le Gret part d'une demande ou d'un besoin identifié par ou avec les parties prenantes locales (phase de diagnostic participatif) et les amène à co-construire des solutions locales en déployant non seulement des appuis techniques, mais également des approches favorables à un apprentissage collectif autour de l'analyse des résultats du projet (approches orientées changement, approches par les communs, suivi-évaluation réflexif).

La mise en place d'un processus itératif autour des solutions déployées permet en effet aux parties prenantes d'être pleinement actrices du chemin de changement visé (changement de pratiques, évolution de règles de gestion) en leur donnant les moyens d'ajuster ce chemin en cours de route.

L'accompagnement des partenaires locaux se construit avec eux, et idéalement dans la durée, à partir d'un diagnostic partagé des missions de l'organisation et de ses capacités qui sert de base à l'établissement d'une feuille de route commune. Cette dernière peut prendre la forme d'une convention de partenariat qui énonce un projet politique commun aux deux

organisations, afin d'assurer un alignement des structures sur des valeurs communes.

Lorsque le renforcement des capacités cible des regroupements informels, celui-ci peut conduire à leur structuration et leur formalisation (statuts), jusqu'à les doter de capacités de gestion fiduciaire pour en faire des partenaires stricto-sensu du point de vue du bailleur au terme d'une phase initiale de consolidation institutionnelle.

Dans la mesure du possible, le Gret évite de salarier le personnel du partenaire afin de ne pas le déstabiliser. En l'absence de partenaire structuré, les compétences locales salariées par le projet sont accompagnées pour se structurer elles-mêmes en organisation locale au terme du projet.

En fonction de la configuration partenariale, le renforcement de capacités peut répondre à la fois à des besoins techniques (p. ex. la compétence en restauration écologique), de renforcement en ingénierie de projet (planification et gestion), mais aussi institutionnels (gouvernance, animation de réseaux).

<https://gret.org>

Les modalités déployées (à l'échelle des bénéficiaires ou des partenaires) en matière de renforcement de capacités prennent des formes très variées qui doivent s'adapter aux besoins et au contexte local. Par exemple :

- l'apprentissage en faisant (« Learning by doing ») dans le cadre d'un partenariat avec une organisation ;
- des formations (déployées par le Gret ou externalisées) ;
- des visites d'échanges d'expériences avec d'autres praticiens (communautés de pratiques) ;
- la mise en réseau avec d'autres organisations (plateformes de société civile, association de défenseur des lanceurs d'alerte, etc.) ;
- la transmission d'outils d'accompagnement ou d'autogestion (p. ex. le conseil à l'exploitation familiale, outil de pilotage économique des investissements) ;

- la capitalisation systématique des projets (par les équipes et les bénéficiaires) et la diffusion des produits de capitalisation dans des réseaux de praticiens ;
- la production d'ouvrages méthodologiques de références (guides pratiques) aux éditions du Gret.

Réserve naturelle de Pù Luông,  
au nord du Vietnam © Gret



# Humy

*Former et faire monter en compétence les personnes locales les plus adaptées aux besoins du terrain*



**H**UMY travaille dans 6 pays sur 3 continents. Cette organisation a une approche globale de la protection de l'environnement : la protection de la nature, mais aussi l'accès à la santé, la scolarisation, le développement économique et la protection du patrimoine culturel. Elle défend que seule une approche holistique permet de maximiser la réussite à long terme de la conservation d'un site naturel. Pour cela, elle renforce des projets existants par l'apport de soutiens financiers et techniques et par la co-construction de projet de conservation.

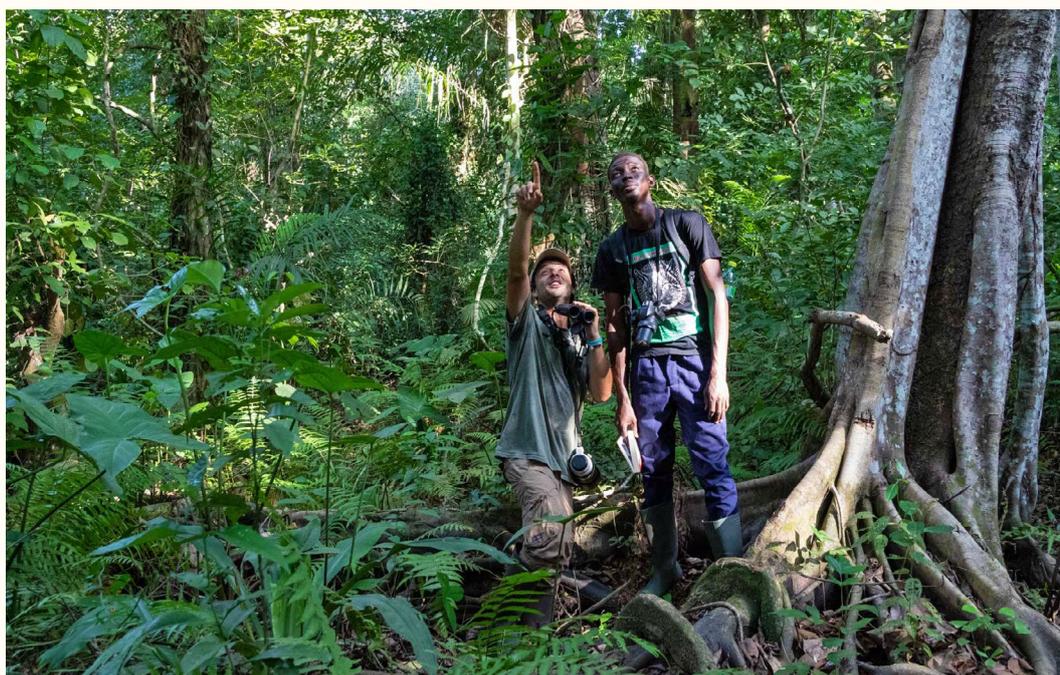
HUMY renforce les compétences locales de ses partenaires, de leurs équipes locales ou des bénéficiaires. Elle privilégie les renforcements de compétence les plus adaptés et nécessaires de ses partenaires pour la réalisation des projets communs. Elle a soin aussi de se placer au niveau de l'échange de compétences. Ainsi, lors d'une formation en biomonitoring, par exemple, les échanges sont interactifs et les apprentissages se font des deux côtés : si les personnels locaux gagnent en technicité, l'équipe d'Humy apprend beaucoup concernant les croyances et les usages locaux.

Pour ses partenaires, HUMY permet les échanges inter-associatifs avec notamment le renforcement des compétences des écogardes. Au Cambodge, dans le Parc National du Phnom Kulen, elle a permis aux écogardes communautaires de deux aires protégées d'avoir des échanges avec trois autres associations : en

visitant un centre de sauvetage de la faune sauvage afin d'avoir une sensibilisation accrue aux espèces qu'ils protègent, en recevant les conseils d'une autre organisation qui les a accompagnés lors de patrouilles, enfin en ayant des échanges avec des écogardes communautaires d'une autre communauté pour échanger les bonnes pratiques.

Dans le domaine agricole, HUMY a permis à son partenaire burkinabé A2M, par exemple, de visiter la ferme-école de son partenaire béninois Ecodec et de s'en inspirer pour sa propre ferme au Burkina Faso.

Enfin, cette organisation travaille à la mise en place de bourses scolaires et universitaires destinées à former les élèves issus de ses zones d'intervention afin de former les futurs cadres dont les projets ont besoin.



© HUMY - Vincent Romera

<https://www.humy.org>



# Maisons du Monde Foundation



## *Renforcer les capacités en étant un mécène engagé*

La Maisons du Monde Foundation est le fonds de dotation de Maison du Monde. Son objectif est de contribuer à la restauration des forêts et des arbres à travers le monde, pour et par les populations locales.

Elle finance des opérateurs de terrain dont le siège se trouve en Europe (p. ex. « Cœur de forêt », qui agit à Madagascar). Ces opérateurs peuvent eux-mêmes faire du renforcement de capacités d'organisations de la société civile sur le terrain (p. ex. Humy, qui soutient Impulso Verde en Colombie). Elle finance également des réseaux comme All for Trees.

La Maisons du Monde Foundation a trois partis pris : la préservation des forêts existantes, l'approche holistique et l'accélération du changement, ce dernier impliquant naturellement de faire du renforcement de capacités.

Pour renforcer au mieux les capacités de ses bénéficiaires, la Maisons du Monde Foundation utilise les approches suivantes :

– **Financer les frais structurels**, comme les salaires, l'électricité, le petit matériel, les frais de visa, le matériel informatique, les frais de déplacement, etc. 30 % de frais structurels sont acceptés dans la demande de financement, allant parfois jusqu'à 100 % selon les cas de figure.

– **S'inscrire dans le moyen-terme**. La durée des partenariats est relativement importante, puisqu'il s'agit d'un accompagnement sur trois ans, avec une logique de renouvellement des partenariats.

– **Cultiver une proximité** avec les ONG financées, en partageant l'expertise technique, en visitant les projets et en finançant pour les ONG une évaluation d'impact facultative à la fin de chaque cycle de 3 ans, grâce à un outil mis à disposition.

– **Prendre en charge un accompagnement structurel** sur mesure par des consultants sélectionnés par le partenaire associatif via un diagnostic structurel et un plan d'action pouvant aller de 12 à 24 mois.

– **Mettre en réseau les porteurs de projets**, avec la création d'une communauté des partenaires de la Maisons du Monde qui s'est réunie pour son lancement en novembre 2023. Cette communauté sera animée chaque année par des plans d'actions annuels répondant aux besoins identifiés par les partenaires, sur différentes thématiques de développement structurel et par le biais de formations, webinaires, mises en relation, ateliers de co-développement, groupes de parole...

<https://foundation.maisonsdumonde.com>



# Nature Conserv'Action

*Former et accompagner les communautés sur les aspects techniques et scientifiques de la conservation*



Nature Conserv'Action soutient des initiatives de conservation communautaire au Pérou et en Côte d'Ivoire. Les organisations de la société civile identifient les enjeux et les besoins pour des projets de conservation portés par des communautés locales et Nature Conserv'Action collabore pour apporter les réponses techniques et scientifiques.

Par exemple, en Amazonie Andine au Pérou, Nature Conserv'Action réalise des inventaires participatifs de reptiles et amphibiens avec des actions de conservation et du renforcement de capacités aux méthodes scientifique et à l'écotourisme.

L'idée est de conduire les organisations locales à l'autonomie pour pouvoir leur transférer les compétences et à terme leur passer la main sur les projets. Pour cela, Nature Conserv'Action intervient à plusieurs niveaux :

– **Les organisations de la société civile** déjà compétentes en montage de projet sont renforcées sur des questions techniques et scientifiques. À partir des enjeux et des besoins qu'elles ont identifiés, Nature Conserv'Action co-écrit et monte le projet avec ces organisations et les forme aux enjeux de conservation et de biodiversité pour de futurs projets.

– **Les communautés locales** qui font de la gestion communautaire sont formées sur des aspects techniques et scientifiques. Elles sont invitées à participer à des activités scientifiques sur le terrain, très concrètes, par exemple un inventaire de biodiversité, où elles apprennent à identifier les espèces, marquer les points GPS, prendre des photos, relever des données scientifiques, etc. Nature Conserv'Action organise aussi beaucoup d'ateliers d'échanges afin de valoriser et d'impliquer les connaissances et les expertises traditionnelles et locales. Les communautés locales sont aussi structurées comme organisations pour pouvoir monter et gérer des projets de conservation communautaire. L'expérience collaborative avec Nature Conserv'Action leur donne une première expérience pédagogique et leur permet de progresser dans la mise en place de partenariats scientifiques.

– **Des supports pédagogiques et de sensibilisation** sont co-construits avec les communautés et les partenaires locaux. Par exemple, pour l'identification des espèces venimeuses, l'intérêt de la conservation des serpents, la réduction des risques pour les espèces

venimeuses... Ces posters sont adaptés aux contextes locaux et peuvent être compris par tous les publics. Pour les enfants, un livre de coloriage pour identifier et connaître les espèces locales rencontrées lors des inventaires participatifs a été réalisé.



© Nature Conserv'Action

© Nature Conserv'Action

– Enfin, les communautés et les partenaires sont **mis en réseau** pour valoriser les expertises locales. Par exemple, si Nature Conserv'Action peut renforcer les capacités sur les méthodologies scientifiques, l'écotourisme et la pédagogie, elle n'a pas l'expertise de la taxonomie des espèces locales, qu'elle va mettre à disposition par une mise en réseau avec de jeunes scientifiques locaux. L'expertise locale est incorporée dans le montage de projet, le travail de terrain et la valorisation des résultats des centres de recherche et des universités.

<https://natureconservation.com>



# NatureXpairs

*Renforcer les capacités  
par des échanges entre pairs*

**NATUREXPAIRS**

The French Hub  
for Protected Areas & People

Les quatre principaux réseaux de gestionnaires d'aires protégées françaises se sont associés pour pouvoir mobiliser efficacement les gestionnaires français dans le cadre de projets de coopération internationale.

Portée par Réserves Naturelles de France, NatureXpairs réunit Réserves Naturelles de France, la Fédération des Conservatoires d'Espaces Naturels, la Fédération des Parcs Naturels Régionaux et le collectif des Parcs nationaux.

Réserves Naturelles de France est agréé organisme de formation professionnelle et a obtenu la certification Qualiopi en janvier 2022.

NatureXpairs fait du renforcement de capacités techniques, comme la gouvernance inclusive d'aires protégées, la protection des espèces, le suivi de la biodiversité, la restauration des milieux, les missions de police, l'éducation et la sensibilisation à l'environnement, etc. Elle fait aussi du renforcement organisationnel, pour une meilleure gouvernance, gestion du personnel, etc.

Pour renforcer les capacités, NatureXpairs procède à des échanges entre pairs, avec une vraie plus-value d'expérience puisque les experts français qui sont proposés sont déjà des gestionnaires. Des équipes sur mesure sont proposées selon les besoins. Par exemple, pour un renforcement de capacités en écotourisme, des expertises seront réunies en restauration du milieu, labellisation, développement d'une marque, conciliation sport de nature et préservation du milieu...

NatureXpairs participe également à l'accueil de délégations étrangères sur différentes thématiques comme la connectivité écologique, la gestion du tourisme, la gestion des incendies, les espèces menacées, l'adaptation des aires protégées au changement climatique, etc.

NatureXpairs est actuellement impliquée dans le projet international Varuna, qui vise à freiner l'érosion de la biodiversité dans le sud-ouest de l'Océan indien. Elle appuie la création d'un réseau de gestionnaires d'aires marines protégées dans les îles et facilite le transfert de capacités via les échanges entre pairs, avec du compagnonnage, des formations, des microprojets, des journées d'échange technique.



© Emmanuelle Sarat

<https://naturexpairs.org>

# Noé

## *Le renforcement de capacités au service d'une démarche de co-mise en œuvre*



Noé a 4 missions :

- délégation de gestion (Parcs de Noé) ;
- espaces naturels (gestion communautaire, zones de chasse...);
- filières pro-biodiversité ;
- espèces menacées.

Ces missions font toutes du leadership, c'est-à-dire qu'elles font monter des leaders et des structures locales, par une mission transverse d'appui à la société civile pour une dizaine d'organisations de la société civile.

Noé est depuis cinq ans délégataire de gestion d'une aire protégée au Niger et plus récemment au Tchad et au Congo.

Les objectifs en termes de renforcement de capacités sont de :

- Contribuer à l'émergence d'organisations de la société civile du sud en tant qu'opérateurs de projets de conservation de la biodiversité et de développement des communautés riveraines des aires protégées ;
- Faire en sorte que les organisations de la société civile renforcent leurs capacités pour pouvoir soumettre des projets comme codemandeur ou de manière autonome ;
- Faire émerger des leaders d'organisations de la société civile et des leaders communautaires ;
- Faire monter des jeunes en compétence dans leur pays (p. ex. au Ghana, Noé recrute autant de stagiaires ghanéens que de stagiaires français).

Noé fait du renforcement de capacités de plusieurs manières :

1/ Noé intervient en tant qu'opérateur et bailleur délégué en partenariat avec une dizaine d'organisations au Cameroun et au Ghana. Noé est redevable de la bonne utilisation des fonds vis-à-vis des bailleurs (AFD notamment) ce qui implique de renforcer la capacité des OSC partenaires durant **tout le cycle de projet**, avec la perspective que cette montée en compétence bénéficie aussi à ses autres projets. En élaborant et en mettant en œuvre conjointement les projets, Noé et ses partenaires renforcent leurs capacités mutuelles par le faire-ensemble.

Noé fait du renforcement organisationnel de ses OSC partenaires en développement organisationnel par des appuis externes (diagnostic et plan de renforcement de capacités)...

...et aussi **lors de la mise en œuvre des projets** (en administration, en gestion des finances) pour les OSC partenaires, mais aussi pour son staff local.

Enfin, Noé fait du renforcement de capacités sur le **développement de filière et la gestion des ressources naturelles** (faune et flore) pour les organisations de la société civile partenaires, les gestionnaires d'espaces communautaires et les groupements professionnels.

2/ Dans le cadre de la **délégation de gestion de parcs naturels**, Noé effectue plusieurs types de renforcement de capacités :

- Le renforcement des infrastructures et des capacités logistiques des aires protégées (acquisition de matériel et d'équipements).
- Le renforcement des compétences des agents de l'État affectés à l'aire protégée (formations ponctuelles ou continues).
- Le renforcement des capacités des organisations de la société civile locales ou nationales qui collaborent avec l'aire protégée sur des thématiques précises (restauration d'un habitat, etc...). Ce renforcement des capacités se fait notamment à travers la montée en compétence des salariés ou la diffusion de standards (planification, format des rapports techniques et financiers, par exemple).

<https://noe.org>



# Le programme PPI du CF-UICN

*Renforcer les capacités par un accompagnement sur-mesure*

Créé en 2006 par le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) et géré depuis 2007 par le Comité Français de l'UICN (CF-UICN), le Programme de Petites Initiatives (PPI) appuie les organisations de la société civile africaines actives dans la protection de l'environnement.

L'objectif du programme est de contribuer à la protection de la biodiversité et à la lutte contre le changement climatique par des projets concrets de terrain. Depuis son démarrage, le PPI a soutenu près de 300 projets portés par 200 organisations locales dans 28 pays d'Afrique centrale et de l'ouest pour un montant total cumulé de 19M€ (dont 11M€ de subventions directement versées aux organisations locales).

Mais le programme cherche aussi à renforcer les capacités et l'influence de la société civile africaine. Le mandat du PPI est le renforcement de capacités de ses organisations locales partenaires. Trois consultants (« les coordinateurs ») sont missionnés par le CF-UICN pour accompagner les OSC partenaires du PPI.

Le CF-UICN est le gestionnaire du projet et en opère le suivi-évaluation. Les coordinateurs sont en charge du développement des capacités des organisations bénéficiaires. Leur statut d'indépendant, sans liens financiers avec les organisations, renforcent le lien de confiance.



[www.uicn.fr](http://www.uicn.fr)  
Programme de  
Petites Initiatives (PPI) :  
<https://www.programmepi.org>



Le premier contact avec une organisation se fait lors de l'**accompagnement à l'écriture de projet** avant le passage en comité de sélection. Une fois la fiche résumée présélectionnée par le PPI, les coordinateurs sont mandatés pour appuyer l'organisation sur place ou à distance pour l'élaboration du projet complet. C'est l'occasion de commencer à créer des liens avec les membres de l'OSC et mieux connaître leur environnement de travail.

Une fois l'organisation sélectionnée par le PPI, les coordinateurs facilitent un **diagnostic du développement de l'organisation** par le biais d'une autoévaluation dont ils sont les facilitateurs : sa gouvernance, sa stratégie, sa communication, sa recherche de financements, ses compétences techniques sont analysées...

À partir de ce diagnostic, l'organisation est invitée à développer un **plan de développement organisationnel** sur la base de ses priorités : selon les situations, ce plan peut être plus stratégique, plus technique, etc. Il faut prioriser les appuis car le budget et le temps sont limités, mais aussi parce que le développement organisationnel n'est pas forcément considéré comme prioritaire par les organisations, préférant se focaliser sur les projets (cette disponibilité est dans la plupart du temps bénévole ou ajoutée aux activités de terrain). Ce plan est ensuite en partie (en fonction des moyens disponibles et de la proactivité de l'association) mis en œuvre avec l'accompagnement du coordinateur.

Pour renforcer les capacités, les coordinateurs disposent d'un **panel d'outils**. Ils facilitent eux-mêmes des formations (p. ex. pour un outil de gestion administrative, un outil de SIG...), font appel à des consultants extérieurs locaux ou internationaux, organisent des visites d'échanges de pairs à pairs (avec un autre partenaire du PPI ou sur un site lié à la problématique rencontrée, dans le pays ou en-dehors), ou encore invitent des représentants de l'organisation à des événements nationaux ou internationaux (organisés par l'UICN, le réseau des aires protégées d'Afrique de l'Ouest, etc.).

Par ailleurs, de manière plus diffuse, les coordinateurs ont un rôle de **coaching au quotidien** et peuvent fournir de l'appui en fonction des besoins sur tout sujet : un appel à projet, un problème de relation avec des acteurs, un aspect technique sur le terrain, un conseil sur le développement stratégique de l'organisation. Ce rôle permet de créer des liens humains forts et d'aller plus loin dans la pertinence des appuis.

Au vu des distances entre les coordinateurs et les organisations de la société civile, le contact au quotidien est maintenu par WhatsApp et des groupes régionaux sont animés pour être au plus près des nouvelles de terrain et renforcer les liens entre les organisations partenaires.

# RASTOMA

## (Réseau des Acteurs de la Sauvegarde des Tortues Marines en Afrique centrale)

*Renforcer les capacités par l'animation d'un réseau*



Le RASTOMA est un réseau d'acteurs sur les tortues marines dans les six pays côtiers d'Afrique centrale. La vision du RASTOMA est le maintien des populations des tortues marines d'Afrique centrale dans des habitats naturels sains et favorables à leur survie. Le réseau regroupe huit organisations de la société civile et une trentaine de membres individuels.

Le RASTOMA promeut une conservation fondée sur la science et portée par les communautés locales. Il développe des activités génératrices de revenus pour assurer la pérennité des actions sur le terrain et des solutions fondées sur la nature pour réduire la vulnérabilité des habitats côtiers.

Organisation membre de l'UICN, le RASTOMA est reconnu comme référent biodiversité des tortues marines au sein de la commission des forêts de l'Afrique centrale (COMIFAC).

Parmi ses missions figurent l'appui technique et le renforcement organisationnel, la communication et la mise en visibilité de ses membres. Le réseau anime la construction collective d'une stratégie sous-régionale d'action pour renforcer la conservation des tortues marines en Afrique centrale. Le renforcement de capacités est donc dans son mandat.

Le RASTOMA opère le **renforcement technique** sur le suivi des tortues marines. En effet, les individus qui s'engagent à agir doivent être formés aux bonnes pratiques ainsi qu'aux standards internationaux pour le suivi des plages de ponte, avec des règles sur le format des données. Le RASTOMA développe des bonnes pratiques adaptées à l'Afrique centrale, notamment en matière de conservation ex situ (translocation des nids et gestion des écloséries) et d'identification individuelle des tortues marines.

Les personnes ressources qui forment les membres du RASTOMA sont choisies selon le principe de subsidiarité en recourant en priorité aux experts de terrain du réseau ou aux académiques et chercheurs bénévoles du conseil scientifique. Les formations sont dispensées en présentiel lorsqu'un financement est disponible, ou par webinaire. Grâce à ces formations, le suivi des tortues marines réalisé par les membres en Afrique centrale

est conforme aux normes standards, ce qui permet de produire des tendances de tortues marines d'après l'activité de ponte, indicateur de l'état des populations de tortues marines en Afrique centrale.

Par ailleurs, la coordination du RASTOMA au Cameroun fait du **renforcement organisationnel** des membres, de manière informelle et au fur et à mesure des échanges, sur la gouvernance, la gestion de projet, les politiques d'achat, etc.

À chaque congrès annuel du réseau est adossée une formation technique en présentiel. Les sujets de formation peuvent être proposés par les membres, mais le réseau peut proposer des sujets auxquels les membres pourraient ne pas penser. Il n'y a pas de primauté de l'académique, le réseau reste ouvert aux particularités locales et reconnaît l'expertise de terrain. La formation reste un échange. En 2022, un cycle de trois webinaires a été organisé sur les bases du suivi des tortues marines et un cycle de trois webinaires sur les bases du suivi des requins-raies.

Enfin, en accueillant des stagiaires, le RASTOMA agit aussi comme **pépinière de talents**. C'est une sorte d'école informelle qui aide des leaders de la conservation à émerger. Certains font ensuite carrière dans des organisations de conservation de la biodiversité. C'est le plus efficace.



© Alexis Guilleux

# Resilience Now

*Renforcer efficacement les capacités en utilisant la psychologie du changement*

resilience  
now 

Resilience Now a été créée en 2012 avec le mandat de renforcer la résilience des communautés vivant dans des environnements fragiles.

L'ONG a élaboré et mis en œuvre un premier projet de terrain pendant cinq ans au Burundi et au Rwanda sur financement du CEPF, avec pour objectif l'introduction de pratiques durables auprès de communautés vivant aux abords de parcs nationaux protégés. Cela a permis de mettre au point la méthodologie « Solutions à Partager » qui utilise les outils de psychologie du changement afin de changer les pratiques communautaires pour des pratiques plus durables. La méthodologie est disponible en ligne<sup>1</sup>.

Changeant d'échelle d'action, Resilience Now se consacre aujourd'hui à la formation des acteurs de la protection de l'environnement, que ce soient des communautés ou des organisations. Les thèmes couverts sont la conduite du changement pour des pratiques plus durables, mais aussi des thématiques du développement organisationnel, comme la communication, la gestion de projet ou le plaidoyer. Elle réalise des diagnostics de capacités organisationnelles.

<https://resilience.ngo>

Il n'y a de renforcement de compétences possible que si les personnes sont volontaires et enthousiastes. Et uniquement si elles participent activement au processus d'apprentissage : « Dis-moi et j'oublierai, enseigne-moi et je me souviendrai, implique-moi et j'apprendrai » (Benjamin Franklin). C'est pourquoi Resilience Now a développé une méthodologie d'apprentissage dynamique, ludique et très impliquante.

Autant que possible, les formations délivrées intègrent les outils de conduite du changement, avec au premier chef l'utilisation des nouvelles connaissances pendant le temps de l'apprentissage, de manière que celles-ci soient pleinement acquises à la fin de la formation. Une formation se termine toujours par un outil ou un plan d'action spécifiquement développé pour et par la communauté ou l'organisation bénéficiaire.

<sup>1</sup> <https://resilience.ngo/fr/action/programme-solutions-a-partager>



© Florence Gibert

# Sahara Conservation

*Le renforcement de capacités pour la réintroduction d'espèces menacées dans les aires protégées*



La raison d'être de Sahara Conservation est la conservation de la grande faune sauvage du Sahara et du Sahel, notamment les mammifères et les oiseaux menacés d'extinction, ainsi que le maintien d'écosystèmes sains et diversifiés nécessaires à la survie de la biodiversité menacée de la région. Son corollaire est la mise en place de systèmes de gestion durable dans les principaux espaces de conservation, afin que les communautés humaines coexistent harmonieusement avec les populations restaurées d'espèces endémiques de la région.

Sahara Conservation est d'abord une organisation de terrain et était présente au Niger et au Tchad avant d'être en France. Elle se considère comme une sorte d'organisation locale. Elle fait elle-même la mise en œuvre, sans passer par des organisations de la société civile locales. Elle a parfois des partenaires locaux pour des projets (par exemple, pour son centre d'élevage en captivité), mais ses premiers partenaires sont les gouvernements.

**La formation de l'équipe**, qui est 100 % locale, en suivi comptable et administratif aux standards de l'Union européenne et de la Banque mondiale permet une montée en compétences techniques pour les équipes de monitoring. Cela représente 35 personnes au Tchad et 15 personnes au Niger. De manière générale, on recherche à ce que les membres de l'équipe avancent dans leur carrière (et fassent des thèses, par exemple.)

– **La formation des écopardes (non armés) et des rangers (armés)** à leur métier, après leur sélection. Par exemple, à la réintroduction des antilopes dans une réserve au centre du Tchad. Sahara Conservation fait appel à des experts pour les former et cherche à intégrer un aspect de suivi de la faune dans les missions de patrouille.

– Ses agents communautaires sensibilisent **les communautés** à la conservation. Ils en profitent pour recueillir des informations sur les menaces pour la faune, leurs aperçus des espèces, la distribution passée de certaines espèces.

**Enfin les capacités techniques des autorités nationales et locales sont développées.**

Par exemple, des agents de la direction de la faune sont formés en protection des vautours, lutte anti-braconnage, système SMART (Spatial Monitoring and Reporting Tool), logiciel SIG (système d'information géographique), etc.

Sahara Conservation rencontre quelques contraintes, comme le problème de la langue et de l'illettrisme : au Niger, seules 20 % des personnes savent lire et écrire. Aussi, il faut fournir beaucoup d'équipements, par exemple pour les écopardes : les véhicules, la tenue, le GPS, les jumelles, la trousse de premier secours...

<https://saharaconservation.org>

© Sahara Conservation



# SMILO (Small Islands Organisation)

*Le label « Ile durable », moteur du renforcement de capacités des communautés*



SMILO est une association qui accompagne les petites îles (moins de 150 km<sup>2</sup>) vers une gestion durable de leur territoire. Autour d'une gouvernance partagée, SMILO vise à garantir le bon état écologique et environnemental de l'île, propice à son développement humain.

L'objectif principal est d'initier, encourager et valoriser des démarches intégrées de préservation et de gestion durable des ressources naturelles autour des thématiques eau & assainissement, déchets, énergie, biodiversité, paysages et patrimoines. La dynamique locale et ces pratiques durables sont reconnues par l'obtention du label « Ile Durable ».

Dans ce cadre, SMILO gère le Fonds pour les îles, qui finance des opérations concrètes. L'action de SMILO s'inscrit dans une logique de renforcement de la coopération et de la solidarité entre les îles de son réseau international et les partenaires insulaires situés en Europe, Méditerranée, Afrique, Océan Indien et Asie du Sud-est.

Le renforcement de capacités fait partie du mandat. SMILO travaille beaucoup sur la gouvernance, la compréhension des enjeux, le développement d'une stratégie. Elle renforce les services techniques des autorités locales, les associations, les représentants des secteurs économiques. Cela demande un travail important pour gagner la confiance des partenaires.

SMILO dispose d'outils et de méthodes qui s'adaptent aux contextes locaux. Le simple fait d'avoir des exigences avec le partenaire, au cours de la réalisation d'un diagnostic ou du montage d'un dossier de financement, par exemple, le fait monter en compétences. Aussi,

faire travailler ensemble un rassemblement d'acteurs éclectique, interculturel et pluridisciplinaire, montre à chacun ce que peut être une manière de travailler inclusive.

SMILO mobilise aussi des experts sur des thématiques, à la fois pour l'organisation et pour le fonctionnement du comité insulaire. Les experts peuvent intervenir comme consultants rémunérés, mais il y a aussi un système de mécénat de compétence et de bénévolat.

Enfin, son réseau d'îles lui permet d'organiser des échanges de pairs à pairs, selon les thèmes de travail.



[www.smilo-program.org](http://www.smilo-program.org)

# Tour du Valat

Intégrer les formations dans des cursus universitaires pour en élargir l'impact



L'Institut de recherche pour la conservation des zones humides méditerranéennes mène de nombreuses activités avec des partenaires au Nord et Sud de la Méditerranée. Dans le cadre de l'African Eurasian Waterbird Agreement (AEWA), deux « Réseaux Oiseaux d'Eau » sont animés, un pour la Méditerranée et un pour l'Afrique saharienne.

Depuis 2008, l'Observatoire des zones humides méditerranéennes (OZHM), appuie ses partenaires institutionnels et issus de la société civile des 28 pays de l'initiative pour les zones humides méditerranéennes (MedWet), notamment à travers le renforcement de leurs capacités en termes de suivi des zones humides.

## Le renforcement de capacités pour le comptage des oiseaux d'eau

L'Institut de recherche pour la conservation des zones humides renforce les capacités pour le comptage des oiseaux d'eau : l'utilisation des GPS, des cartes, des systèmes d'information géographique (SIG), la gestion des données sur Excel... La formation se fait toujours avec une partie en salle et une partie sur le terrain, l'apprentissage du comptage sur le terrain étant indispensable. Les capacités sont renforcées par plusieurs biais :

- Chaque mission de comptage des oiseaux est utilisée pour faire du renforcement de capacités, parce qu'un déplacement coûte cher (avion, location de voiture, per diem...).
- En plus du comptage qui est le cœur de la mission, les capacités sont renforcées sur la gestion des données.
- Des formations sur mesure sont organisées pour les coordinateurs nationaux et d'autres personnes qui peuvent être intéressées, provenant des administrations, des universités ou des ONG.
- Une formation annuelle sur le comptage des oiseaux d'eau est organisée en présentiel, avec des représentants choisis par les partenaires pour être sûrs que les personnes formées participent ensuite activement aux comptages dans leurs pays.
- Enfin, une formation annuelle sur les oiseaux d'eau est animée en ligne, de manière interactive avec l'équipe pédagogique, dans le cadre du programme de suivi des oiseaux d'eau nicheurs coloniaux de méditerranée.

Comme support pédagogique, un DVD téléchargeable « Identification et comptage des oiseaux d'eau en Afrique » a été développé sur financement du FFEM<sup>1</sup>. Pour le diffuser largement, un accord a été passé avec les grandes écoles de gestion de la faune en Afrique reconnues internationalement (au Cameroun, Kenya, Tanzanie) qui le diffusent pendant leur cursus.

L'Institut travaille actuellement à la mise en place d'un MOOC, un mode pédagogique possible parce que le contenu pédagogique est un standard à enseigner et non du sur-mesure.

## Le renforcement de capacités pour l'observation de la terre

L'Observatoire des zones humides méditerranéennes (OZHM), quant à lui, forme des partenaires institutionnels et issus de la société civile de tous les pays méditerranéens sur des thématiques diverses incluant l'utilisation des outils d'observation de la Terre et des données géo-référencées pour le suivi des zones humides.



© Hichem Azafzal

<sup>1</sup> Disponible en 4 langues sur ce lien : <https://www.medwaterbirds.net/page.php?id=4#2>

## Autres pratiques du renforcement de capacités

L'Alliance méditerranéenne pour les zones humides (AMZH) regroupe des acteurs de la société civile : ONG environnementales et centres de recherche. Elle a une mission importante de renforcement des capacités de ses ONG membres.

- Le renforcement des compétences se fait par l'organisation de formations de pairs à pairs données par des membres de l'Alliance qui ont une expertise dans un domaine donné.

Les formations développées dans le cadre de l'Alliance sont capitalisées sous forme de modules bilingues (anglais et arabe), librement accessibles à tous pour se les approprier et les adapter à son contexte national, en vue de la réplique des sessions par ceux qui les ont suivies<sup>2</sup>.

- Le renforcement des moyens se fait en apportant des petits financements sur des microprojets : restauration de zones humides, réaménagement de centres d'accueil de visiteurs, inventaires de biodiversité... L'accompagnement au montage des microprojets et de leur budget, puis à leur gestion, constitue de facto une formation pratique pour les ONG partenaires.

<sup>2</sup> <https://www.medallianceforwetlands.org/learning-modules>



© H. Khraïcha



© Anis Guellami

<https://tourduvalat.org>



© Hichem Azafzal

## Personnes interviewées

- **Emmanuelle Sarat** : NatureXpairs
- **Romain Calaque** : Consultant
- **Aurélien Garreau** : Consultant (coordinateur pour le PPI)
- **Damien Martin** : Consultant (coordinateur pour le PPI)
- **Thomas Bacha** : Consultant (coordinateur pour le PPI)
- **Blandine Mélis** : Consultante
- **Aliénor Scrizzi** : Consultante (anciennement Awely)
- **Daisy Tarrier** : Envol Vert
- **Cécile Lachaux** : anciennement Man and Nature
- **Gaëtan Quesne** : Consultant (bureau d'étude Baastel)
- **Barbara Mathevon** : Gret
- **Judicael Fétiveau** : Gret
- **Jean-Marc Civière** : HUMY
- **Solen Menguy** : Maison du Monde Foundation
- **Clément Aubert** : Nature Conserv'action
- **Mathias Dezetter** : Nature Conserv'action
- **Mariana Odru** : Noé
- **Nicolas Drunet** : Noé
- **Sébastien Pinchon** : Noé (Parcs de Noé)
- **Naik Faucon** : Office français de la biodiversité
- **Alexandre Girard** : RASTOMA
- **Violeta Barrios** : Sahara Conservation
- **Sylvain Petit** : SMILO
- **Christian Perennou** : Tour du Valat (Alliance méditerranéennes pour les zones humides)
- **Anis Guelmami** : Tour du Valat (Observatoire des zones humides méditerranéennes)
- **Laura Dami** : Tour du Valat (Réseau Oiseaux d'Eau pour la Méditerranée)
- **Clémence Deschamps** : Tour du Valat (Réseau Oiseaux d'Eau pour l'Afrique)

## Bibliographie

- Les organisations de solidarité internationale en 2030 (Kayros 2021)
- La localisation de l'aide - Plus de proximité permet-il d'assurer l'autonomie des projets déployés ? (Coordination SUD, 2019)
- Les ONG et leurs pratiques de partenariats - Nouvelles tendances et nouveaux défis (Coordination SUD, 2017)
- Les stratégies de renforcement des organisations de la société civile en Afrique subsaharienne, nouvel éléphant blanc de l'aide au développement ? - L'exemple du Cameroun (Christelle Cazabat, 2016)
- Strengthening African Civil Society Organizations for Improved Natural Resource Governance and Conservation (Maliasili Initiatives and Well Grounded, 2015).
- Guide partenariat - Outils pratiques à l'usage des partenaires du Nord et du Sud (Coordination SUD, 2006)



