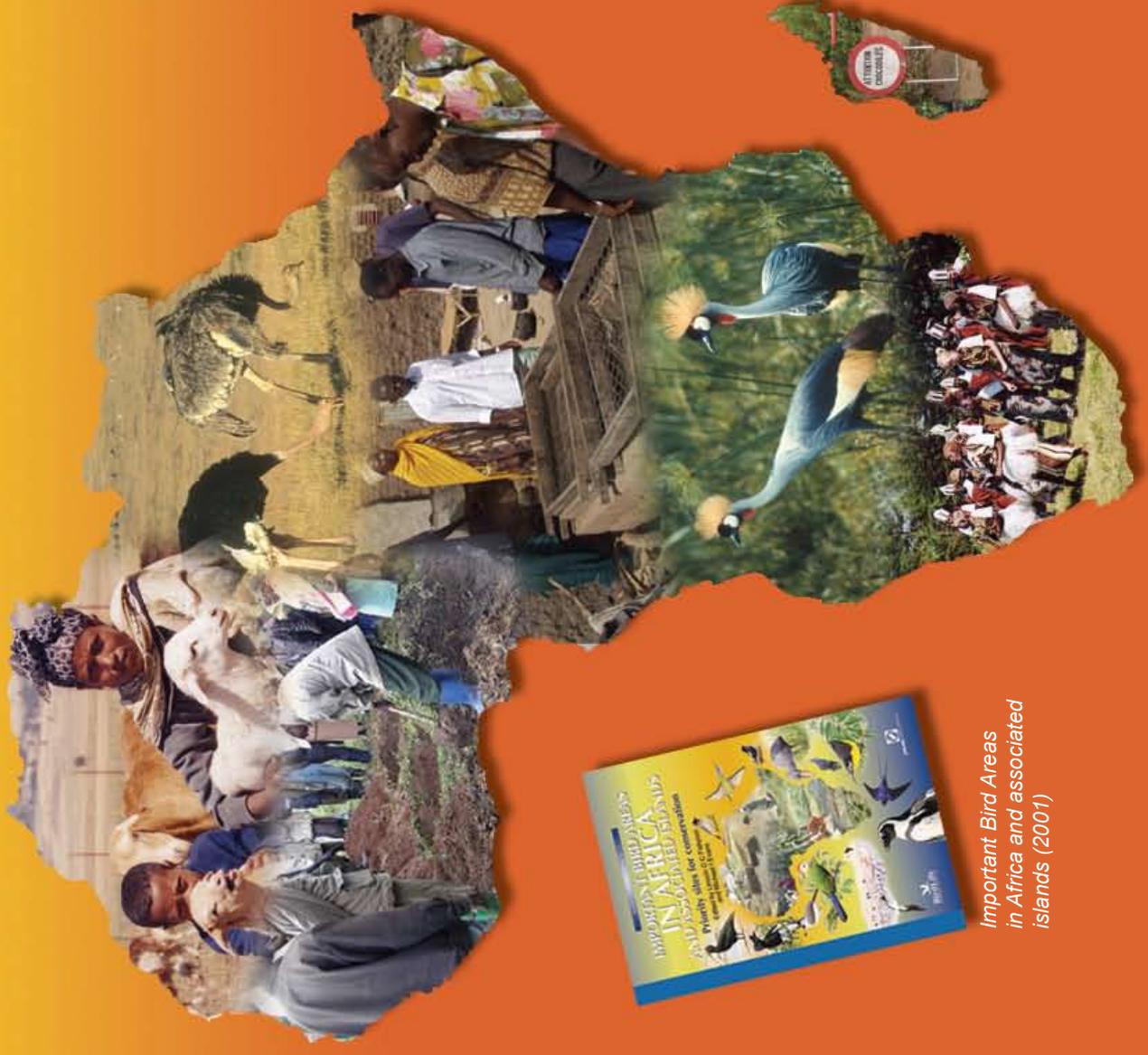


Le Partenariat Africain de BirdLife

Les Zones Importantes pour la Conservation des Oiseaux en Afrique
 Conservation de la Biodiversité en Afrique:
 Principes d'Application de l'Approche
 Basée sur le Groupe de Soutien au Site



Important Bird Areas
 in Africa and associated
 islands (2001)



Botswana



Egypt



Liberia



Sierra Leone



Uganda



Burkina Faso



Ethiopia



Nigeria



South Africa



ZAMBIAN
 Ornithological
 SOCIETY

Zambia



Burundi



Ghana



Rwanda



Tanzania



Cameroon



Nature Kenya



Seychelles



Tunisia



Zimbabwe



GLOBAL
 ENVIRONMENT
 FACILITY



Binnenlandse Zaken
 Ontwikkelings
 samenwerking



CONSERVATION DE LA BIODIVERSITE EN AFRIQUE: PRINCIPES D'APPLICATION DE L'APPROCHE BASEE SUR LE GROUPE DE SOUTIEN AU SITE

Compilé par

Solomon Mwangi Ngari (*Nature Kenya*)

Donateurs principaux d'information

Guillame Dzikouk (*Cameroon biodiversity Conservation Society*),

Ruth Gathura (*Friends of Kinangop Plateau*)

Anthony Kiragu (*Nature Kenya*),

David Kuria (*Kijabe Environment Volunteers*),

Godlisten Matilya (*Wildlife Conservation Society of Tanzania*),

Ambrose Mugisha (*Nature Uganda*),

Evarastus Obura (*Lake Victoria Sunset Birders*),

Isaac Olesu-djei (*Ghana Wildlife Society*),

George Oueda (*Naturama*),

Alhaji Siaka (*Conservation Society of Sierra Leone*),

Aster Tefera (*Ethiopian Wildlife and Natural History Society*)

Commentaires et autres observations par

Julius Arinaitwe (*BirdLife Africa Partnership Secretariat*),

Leon Bennun (*BirdLife International Secretariat*),

George Eshiamwata (*BirdLife Africa Partnership Secretariat*),

Maaiké Mantén (*BirdLife Africa Partnership Secretariat*),

Paul Matiku (*Nature Kenya*),

Paulinus Ngeh (*BirdLife Africa Partnership Secretariat*),

David Thomas (*BirdLife International Secretariat*),

Richard Thomas (*BirdLife International Secretariat*)

Hazell Thompson (*BirdLife Africa Partnership Secretariat*)

Souleymane Zeba (*Naturama*)

Design et disposition: Irene Ogendo

La publication du présent manuel a été financée par le fonds pour l'Environnement Mondial (FEM), par l'entremise du PNUD et le ministère néerlandais d'affaires étrangères/la coopération de développement

Glossary

- ACS:** Agent de conservation du site
- EWNHS:** Ethiopian Wildlife and Natural History Society
- FEM:** Fonds pour l'environnement mondial
- FFPM:** forces, faiblesses, possibilités, menaces
- GSS:** Groupes de Soutien aux Sites
- KEEP:** Kakamega Environmental Education Programme
- OCE:** organisation de conservation de l'environnement
- ONG:** organisation non gouvernementale
- PCDI:** Programme de conservation et de développement intégré
- ZICO:** Zones importantes pour la conservation des oiseaux

Table des matières

Glossary	ii
Préface	v
Historique et description du manuel.....	1
1. Stratégies des GSS en Afrique	3
A. Introduction	3
B. La vision des GSS.....	4
C. Fonctions et rôles des GSS	5
Principales fonctions	5
2. Etablissement des GSS	9
A. Où est-ce qu'il faut initier les GSS.....	9
B. Approches éventuelles	9
C. Scénarios	10
D. Création de partenariats	17
3. Promotion et gestion des GSS	21
A. Capacités et compétences requises par les partenaires et les GSS	21
B. Besoins en matière de financement.....	22
C. Echange d'expériences.....	22
D. Mise en place des systèmes.....	23
E. Gestion des conflits.....	24
F. Motivation	25
G. Gestion de la croissance des GSS.....	25
H. Suivi des GSS.....	26
I. Relations entre les GSS et les autres parties prenantes	27
J. Impact sur la communauté entière	28
4. Défis inhérents aux activités des GSS	29
A. Aux niveaux communautaire et gouvernemental	29
B. Au niveau des GSS.....	29
5. Pérennité.....	31
A. Pérennisation des GSS.....	31
B. Mobilisation de ressources et pérennité des GSS.....	31
C. Autres sources de revenus	32
D. Stratégie de désengagement.....	33
6. Références bibliographiques.....	35
7. Annexe 1: Instrument d'évaluation de capacités des GSS (IEC).....	37

Préface au manuel sur les GSS

Le programme de conservation du Partenariat de BirdLife International s'articule autour de quatre thèmes principaux, tous corrélés – espèces, sites, habitats et populations – et sur la base desquels, l'organisation initie des actions en vue de protéger les espèces aviaires, préserver les Zones importantes pour la conservation des oiseaux (ZICO), conserver les habitats, renforcer l'appui aux efforts de conservation et habiliter les populations pour qu'elles vivent de façon pérenne. Au niveau du site, une des approches utilisées dans le cadre des actions visant la sauvegarde des ZICO, consiste en la promotion de groupes locaux viables, impliqués dans la conservation de la biodiversité et dénommés – Groupes de Soutien aux Sites (GSS).

Les GSS encouragent l'implication des communautés locales dans la gestion des ressources naturelles au niveau des ZICO, selon une approche adaptée au contexte culturel, social, historique et économique de la ZICO. Les GSS stimulant les communautés locales pour qu'elles entreprennent des activités ayant pour vocation, la sauvegarde de la base des ressources aux fins du développement durable tout en permettant de générer en même temps des avantages économique, social, culturel esthétique. Etant donné que les GSS sont à même de prendre en compte les intérêts fondamentaux des communautés locales dans le cadre des efforts visant à promouvoir leurs moyens de subsistance, ils parviennent ainsi, à mobiliser le soutien des autorités locales, des partenaires au développement et de l'ensemble de la communauté en vue de l'exploiter pour une gestion rationnelle des ressources naturelles au niveau des ZICO, y compris pour le maintien de l'équilibre de la biodiversité.

Le Partenariat africain de BirdLife a lancé l'approche basée sur les GSS en 1999 et a depuis lors, développé plus de 145 groupes dans 19 pays africains dont trois qui ne font pas encore formellement partie du réseau de BirdLife. A travers les leçons tirées de ce processus, le Partenariat africain de BirdLife a été un fervent promoteur des méthodologies pour la création et la collaboration avec les GSS à l'échelle mondiale (également dénommées Réseaux des concierges locaux, Groupes communautaires locaux, etc.). On compte un certain nombre de GSS les plus solides et les plus performants en Afrique.

Je me réjouis de constater que les leçons issues de sept ans d'expérience avec les GSS en Afrique se trouvent aujourd'hui compilées dans un manuel aussi circonspect et exhaustif qui n'est autre qu'un guide sur la manière d'établir, de gérer et de pérenniser de façon efficace et efficiente les GSS aux fins de la sauvegarde des ZICO. Il s'agit également d'un manuel dont l'autre vocation est de promouvoir de façon durable, les efforts de protection des oiseaux et de préservation d'une plus grande biodiversité au niveau local. Un tel manuel constitue un outil précieux pour la famille de BirdLife, l'ensemble de la communauté des écologistes et activistes du développement. Au nom de toute la famille de BirdLife, je tiens à exprimer ma très profonde gratitude au Partenariat africain ainsi qu'à l'équipe qui œuvre au sein de son Secrétariat de Nairobi qui a contribué à la production d'un manuel de qualité aussi excellente.

Dr Mike Rands
Directeur général
BirdLife International

Préface

La création de BirdLife International remonte à 1994 en tant que cadre mondial de Partenariat avec les organisations non-gouvernementales (ONG) nationales, œuvrant pour la conservation des oiseaux, de leurs habitats et de l'ensemble de la biodiversité, en collaboration avec les populations, pour promouvoir une utilisation rationnelle des ressources naturelles. Actuellement, le Partenariat intervient dans plus de 100 pays organisés au sein de six groupements régionaux.

En Afrique, le Partenariat africain de BirdLife est un réseau en plein essor qui compte 19 ONG dans bon nombre de pays. Les effectifs du partenariat sont de l'ordre de 300 agents et 30.000 membres. Les partenaires sont impliqués dans la recherche, les actions de conservation, l'éducation environnementale et le développement durable à travers un programme élargi qui met l'accent non seulement sur les oiseaux mais également sur d'autres types de flore et de faune, ainsi que sur des questions sociales en rapport avec la réduction de la pauvreté et les droits fonciers.

Au cours des 12 dernières années, le Partenariat africain de BirdLife s'attèle à la mise en œuvre d'un Programme relatif aux Zones Importantes pour la Conservation des Oiseaux (ZICO), un projet mondial visant l'identification et la protection permanentes des sites considérés comme cruciaux pour la survie à long-terme des oiseaux et d'autres biodiversités. Les efforts visant l'identification et la documentation des ZICO en Afrique ont été considérablement soutenus par la *Royal Society for the Protection of Birds* (RSPB), le partenaire de BirdLife au RU. Par ailleurs, entre 1998 et 2002, le Partenariat africain de BirdLife a mis en œuvre un projet régional sur les ZICO-Afrique dans le but de promouvoir la conservation des ZICO à travers un partenariat entre les ONG et les Gouvernements. Financé par le FEM par l'entremise du PNUD et avec le concours financier d'autres bailleurs de fonds, le projet de Partenariat entre les ONG et les Gouvernements a propulsé le Partenariat africain de BirdLife vers de nouveaux cieux en matière de conservation de la biodiversité grâce à la collaboration avec les communautés locales vivant dans le périmètre et à la périphérie des ZICO. Il est souvent fait référence à ces groupes comme *Groupes de Soutien au Site* (GSS). L'approche basée sur le concept de GSS initiée par le Partenariat africain à travers le projet relatif aux ZICO en Afrique sus mentionné, devient de plus en plus un pilier important un peu partout dans le monde, dans le cadre des stratégies de BirdLife pour la conservation des sites.

Pour permettre l'identification et la mise à contribution des leçons initiales, ainsi que l'échange d'expériences au sein du Partenariat, le Partenariat africain de BirdLife a décidé de passer en revue toutes les expériences cumulées en matière de GSS et de compiler ces informations sous la forme d'un guide pratique indispensable aux organisations qui font recours aux communautés locales pour la promotion des efforts de conservation. La compilation de ces informations a été entreprise selon trois procédés fondamentaux: l'organisation d'un atelier d'écologistes appliquant l'approche basée sur le GSS à travers le continent africain; l'analyse des expériences du GSS dans le cadre du processus global BirdLife en rapport avec les GSS au plan mondial; et une étude générale résumant toutes les expériences au sein d'un document unique. Ce travail a été rendu possible grâce à la généreuse contribution du tandem FEM/ PNUD mobilisée à travers UNOPS.

Le présent manuel comprend cinq sections. La première traite de la vision du Partenariat africain de BirdLife eu égard à l'approche basée sur le GSS en Afrique. La

seconde met l'accent sur l'établissement des GSS tandis que la troisième concerne l'évolution et la gestion des GSS. La quatrième section du manuel porte sur les défis relatifs aux activités des GSS tandis que la cinquième se réfère à la question relative à la pérennisation.

Nous entendons faire du présent manuel, un outil dynamique censé aider les écologistes impliqués dans la conservation de biodiversité à s'inspirer des connaissances existantes en vue de promouvoir les actions de conservation des ZICO sans toutefois chercher, à réinventer la roue.

Julius Arinaitwe

*Directeur du Programme ZICO pour l'Afrique
Secrétariat du Partenariat africain de BirdLife*

Historique et description du manuel

“Les Groupes de Soutien aux Sites se sont avérés bénéfiques comme approche permettant la mise en oeuvre sur le terrain, des actions de conservation grâce à l’implication des communautés locales. Ils constituent également un mécanisme potentiel d’appréciation et de notification des préoccupations locales auprès des instances nationales. Dans certains pays, ils représentent une nouvelle approche et ont généré un engouement véritable au sein des agences gouvernementales et d’autres instances impliquées dans la conservation de la nature.

“Toutefois, leur succès a été mitigé. Selon les circonstances prévalant dans les pays ou sur les sites et en fonction également de leur propre composition ainsi que de leur structure, les GSS ne semblent pas toujours présenter l’avantage d’être un mécanisme de conservation de prédilection.”

Il s’agit-là d’une remarque faite par les évaluateurs du projet de BirdLife sur les partenariats africains ONG-gouvernements pour une action durable en faveur de la Biodiversité d’où est né le concept de GSS en Afrique.

A la lumière de cette évaluation, le Partenariat africain de BirdLife entreprit de documenter le processus d’établissement, de gestion et d’application de l’approche basée sur les GSS en vue de mieux la tester aux fins d’une large diffusion et d’une application pratique. Le présent rapport fait donc partie dudit processus.

En 2002, David Kuria a élaboré un Guide pour l’établissement des Groupes de Soutien aux Sites en vue de la Conservation des ZICO en Afrique. Depuis lors, le Partenariat de BirdLife a tiré toutes les leçons importantes et nécessaires pour la création, la promotion et la gestion des groupes communautaires locaux viables, dénommés GSS. Ces leçons ont donc été compilées dans le présent volume.

Ce manuel servira de base d’orientation aux partenaires de BirdLife en Afrique et ailleurs, ainsi qu’à d’autres ONG, agences gouvernementales, agences de développement et diverses communautés locales impliquées dans la protection et la gestion de la biodiversité. Il y est rassemblé toutes les bonnes pratiques, expériences et leçons apprises dans le but de permettre la vulgarisation d’informations pertinentes à travers les pays membres du Partenariat de BirdLife. L’approche de GSS contribue à la construction des alliances pour la conservation, la protection et la restauration des ZICO comme stipulé dans les stratégies de Conservation ZICO Globales (BirdLife International, 2006).

Les GSS sont gérés par des volontaires organisés et des individus engagés qui oeuvrent dans l’intérêt de leurs communautés locales en vue de promouvoir les objectifs de conservation de l’environnement aux fins d’un développement durable.

Les GSS font généralement partie d’un plus vaste réseau de conservation et collaborent avec les Partenaires de BirdLife ainsi qu’avec d’autres parties prenantes, y compris les bailleurs de fonds, les agences de conservation et de développement de même qu’avec les pouvoirs publics. L’approche à base de GSS est l’une des innovations du Partenariat africain de BirdLife les plus exaltantes.

Le présent manuel fournit donc des détails sur le mode d’établissement et de pérennisation des GSS de même que sur les défis vraisemblables à relever. Il s’agit d’un outil dynamique, susceptible d’être actualisé sur la base de nouvelles informations, expériences et leçons tirées. Il s’agit d’un guide plutôt que de prescriptions rigides et figées. Chaque situation présente ses particularités et les GSS doivent prendre en compte les différents contextes local et national.

1.

**Stratégie requise pour l'approche
basée sur le Groupe de Soutien
en Afrique**

1. Stratégies des GSS en Afrique

A. Introduction

1. Programme relatif aux Zones importantes pour la conservation des oiseaux (ZICO) en Afrique

Le programme de BirdLife sur les Zones importantes pour la conservation des oiseaux (ZICO) vise à identifier, surveiller et protéger tout un réseau de sites prioritaires pour la conservation des oiseaux. Les ZICO sont des outils pratiques de conservation reconnus à l'échelle internationale comme sites vitaux pour la préservation des espèces aviaires et d'autres biodiversités. Chacune des zones est identifiée sur la base de critères standards et d'objectifs quantitatifs et scientifiquement vérifiables. Elles font partie d'une approche globale et intégrée à la conservation et à l'exploitation des ressources naturelles, laquelle englobe les sites, les espèces, les habitats et les populations.

Entre 1998 et 2002, BirdLife a mis en oeuvre un projet sur lun financement du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) portant sur les Partenariats africains ONG-gouvernements pour une action durable en faveur de la Biodiversité. Ce projet visait la conservation des ZICO à travers le continent africain où il en a été identifié 1.230 en se servant de critères reconnus au plan international et en fixant des objectifs de conservation précis. Les partenaires nationaux de BirdLife ont participé ensuite à la mise en oeuvre d'actions de conservation au niveau des sites, grâce à l'habilitation des populations locales au moyen de la création de groupes communautaires dénommés GSS.

2. Le concept de GSS

Les GSS sont des groupements de volontaires qui participent, avec l'aide de parties prenantes appropriées, à la promotion d'actions de conservation et du développement durable au niveau des ZICO et d'autres sites importants de biodiversité. Ces volontaires, en dépit de la diversité de leurs profils, âges, occupations et sexe, partagent des intérêts communs et une bonne perception des ressources naturelles ainsi que du contexte local dans lequel celles-ci sont gérées. Les GSS offrent un mécanisme permettant l'utilisation efficace et équitable des ressources limitées. Les volontaires qui oeuvrent au sein des GSS vivent dans le périmètre ou le voisinage même des ZICO et sont sélectionnés parmi les membres de la communauté locale. Ils comptent parfois en leur sein, des sans-emploi, des étudiants, des



Le GSS de Berga en Ethiopie, mobilise les jeunes, des adultes, des femmes, fonctionnaires de l'Etat et des paysans autour des actions de conservation et sur l'utilisation rationnelle des ressources au sein de la ZICO.

agriculteurs, des enseignants, et autres personnes justifiant tous d'une grande passion pour la conservation, le développement et d'une citoyenneté responsable. L'adhésion est ouverte à tous et les groupes et ceci constitue un excellent moyen d'implication des communautés locales dans des activités de conservation entreprises au niveau des ZICO. Les GSS servent de liens entre les communautés locales et les institutions nationales à l'instar des ONG, des agences gouvernementales et d'autres instituts de recherche.

Le GSS de Berga en Ethiopie renferme des jeunes, des adultes, des femmes, des fonctionnaires et des paysans mobilisés autour d'activités visant la conservation des ressources.

B. La vision des GSS

La mission de BirdLife International se définit comme suit: "préserver les oiseaux, leur habitat et l'ensemble de la biodiversité, en oeuvrant avec les communautés pour une utilisation durable des ressources naturelles". Les GSS viennent en appoint à cette approche; ils se présentent comme un modèle de promotion des actions de conservation et de développement durable, en intervenant avec d'autres parties prenantes, au niveau des ZICO prioritaires qui existent à travers tout le continent africain.

1. Objectifs spécifiques

Les GSS visent à créer un réseau comprenant les membres des communautés locales engagées dans la protection des sites de biodiversités les plus menacés en Afrique.

Les GSS jouent un rôle crucial dans la négociation, le renforcement et la consolidation des liens et des partenariats au sein et entre les communautés locales, avec les ONG, les collectivités locales et nationales. Ils constituent un point d'entrée pour le renforcement des capacités au niveau local en vue d'une conservation, d'une gestion et d'une surveillance effectives de la biodiversité ainsi que pour faciliter une prise de décision judicieuse. Ils permettent également de promouvoir un développement durable censé répondre aux besoins des populations locales tout en préservant leurs ressources naturelles. Ils sont perçus comme un mécanisme de développement de la confiance en soi et de la capacité d'autonomisation, dotant ainsi les populations du pouvoir de contrôler, de gérer et de profiter de leurs propres ressources naturelles, tout comme celui de planifier leurs propres moyens de subsistance.

2. Pourquoi impliquer les communautés locales dans les actions de conservation?

Les trois-quarts des indigents au monde, soit une masse de pauvres évaluée à 1,2 milliards et qui survit sur moins d'un dollar par jour—vivent en milieu rural en Afrique. Ils dépendent essentiellement des ressources naturelles pour leur survie, mais la kyrielle des menaces qui affectent l'équilibre de la biodiversité a des conséquences fâcheuses sur ces populations. Une exploitation sauvage des ressources naturelles participe à l'intensification de la pauvreté parce qu'elle débouche sur leur épuisement. Pour pallier une telle éventualité, il faudrait nécessairement développer

un réseau local composé de membres de la communauté et engagé dans des actions de conservation de la biodiversité, dans la gestion pérenne des ressources naturelles au niveau local également.

Les populations locales sont mieux placées pour jouer le rôle de régisseurs à long terme de la biodiversité et des habitats en Afrique parce qu'elles seraient les premières affectées par le dépérissement de leurs ressources.



L'approche traditionnelle à la conservation des sites qui implique 'l'érection d'une clôture autour et l'imposition d'une amende' ne s'adapte plus à bon nombre de ZICO en raison du fait que l'accès aux ressources par les communautés locales riveraines est indispensable pour leur.



La perception des GSS en Afrique a été façonnée au sortir d'un atelier consultatif organisé au Kenya en 2004.

C. Fonctions et rôles des GSS

Chaque GSS opère sous l'autorité d'un Agent de conservation du site (ACS). Il/elle devra veiller à ce que les membres du groupe n'assument pas des responsabilités supplémentaires. Il faudrait qu'il y ait un équilibre entre les capacités et les compétences disponibles d'une part, et les tâches et activités à accomplir, d'autre part. L'ACS devra procéder à une évaluation des besoins en termes de capacités et tout mettre en oeuvre pour y faire face, de même qu'il lui faudra servir de catalyseur au développement de certaines idées, chacune comportant intrinsèquement, un élément de pérennisation. Des priorités conflictuelles, des intérêts et programmes personnels sont autant de facteurs susceptibles de compromettre le développement d'un GSS. Il faudrait donc les gérer de façon judicieuse. Il faudrait surtout que les GSS agissent dans le contexte de leurs objectifs de conservation.

Principales fonctions des GSS

1. Conservation des espèces, des sites et des habitats

Les membres des GSS collaborent avec les agences gouvernementales et autres ONG dans le cadre de la gestion et de la réhabilitation des habitats dégradés. Ils mettent en oeuvre des mesures de conservation des sols et des ressources hydrographiques grâce à la construction de gabions et de terrasses, au reboisement ainsi qu'à la réduction des risques d'incendie en recourant aux pare-feu. Les membres aident à

contrôler l'invasion des espèces étrangères et collaborent avec les pouvoirs publics pour contrer toute activité illégale ou pernicieuse. Ils s'adonnent également à la mobilisation des fonds indispensables pour appuyer ces initiatives.

2. Education et sensibilisation

Les membres des GSS interviennent également dans la conception de nouveaux programmes d'éducation environnementale et dans la consolidation de ceux existants et dispensés dans les écoles, tout comme ils contribuent à la campagne de sensibilisation du grand public. Leurs activités touchent aussi à la conscientisation des communautés quant à la nécessité d'une exploitation rationnelle des ressources. Ils encouragent leur participation à la commémoration de la Journée mondiale de l'environnement, la Journée mondiale des terres marécageuses, la Journée ornithologique mondiale, le Recensement des oiseaux aquatiques africains ainsi qu'aux promenades guidées dans la nature.

3. Surveillance de la Biodiversité

La surveillance des ZICO est une des activités clé entreprise par les membres des GSS qui étudient les caractéristiques de la biodiversité et rendent compte des résultats de leurs enquêtes à l'ensemble de la communauté ainsi qu'aux responsables des administrations locales. Cette activité de surveillance permet de s'assurer que les actions entreprises sur le site ont un caractère pérenne et contribuent manifestement à la promotion des objectifs de conservation des GSS.

4. Amélioration des conditions de subsistance de la communauté

Les populations locales peuvent tirer directement profit de leur appartenance à un GSS. Elles peuvent par exemple, apprendre des techniques visant à renforcer l'utilisation durable des ressources naturelles en vue de la génération des revenus. Il s'agit d'activités telles que l'apiculture et la sériciculture. La promotion d'un partenariat privé dans le domaine de la commercialisation de ces produits comporte des avantages financiers directs et contribue au renforcement des capacités de la communauté au même titre que l'écotourisme. Les membres des GSS peuvent s'inspirer des expériences des uns et des autres et les visites organisées entre différents GSS permettent un échange précieux d'idées et d'expériences.

5. Liens avec l'ensemble de la communauté locale, le gouvernement et les autorités chargées de la gestion des sites

Les GSS confèrent une légitimité juridique et politique aux populations locales en servant de plate-forme aux communautés pour le plaidoyer en matière de conservation de leurs sites au niveau local et au-delà. Ils constituent un forum idéal pour la résolution de conflits relatifs à l'utilisation des ressources naturelles par les autorités chargées de leur gestion et les communautés locales. Les membres des GSS peuvent collaborer avec lesdites autorités de gestion, participer aux activités de surveillance, aux programmes de sensibilisation et d'éducation, évaluer l'impact des politiques locale et nationale qui ont une incidence sur leurs sites. Les membres des

GSS sont d'honorables citoyens projetant une bonne image au sein de la communauté.

6. considérations majeures

Il faudrait toujours retenir qu'en cas de dérapage ou de problèmes, la crédibilité du Partenariat de BirdLife en pâtirait. Il faut préciser d'entrée de jeu que les membres des GSS sont d'abord et avant tout des volontaires qui ne devraient pas s'attendre à une rémunération quelconque. Il ne faut jamais présumer que les membres des GSS ont de réponses à tout mais il faut plutôt s'assurer que vous comprenez les intentions des uns et des autres ainsi que leurs attentes particulières des membres. Toute divergence d'opinion au sein d'un groupe peut déboucher sur la déception de ses membres, affecter leur moral et compromettre éventuellement la pérennité des activités entreprises.



L'implication des GSS dans la surveillance des sites confère aux communautés locales, un sens "d'appropriation" et d'appréciation des données, lequel n'est pas visible si le travail devait être fait par des personnes étrangères à la communauté.

2.

Formation et Gestion des GSS

2. Etablissement des GSS

A. Où est-ce qu'il faut initier les GSS

Une expérience de plus sept ans au sein du Partenariat africain de BirdLife a démontré qu'il est plus facile de former des GSS sur certains sites que sur d'autres et tout dépend bien sûr des circonstances locale et nationale. L'établissement, le développement et la gestion des GSS nécessitent l'appui d'un ACS qui serait recruté à plein temps, l'investissement de ressources considérables et d'un temps précieux. Avant d'entreprendre une telle tâche, il faut se poser d'abord les questions importantes suivante: Y'aurait-il un impact véritable sur la conservation de la biodiversité? Existe-t-il un volontariat évident au sein de la communauté et une disponibilité de la part de ses membres à collaborer ensemble? Le site revêt-il une importance quelconque pour la biodiversité et les ressources naturelles dont il regorge, sont-elles à même de contribuer potentiellement à la pérennisation des moyens de subsistance? Les populations locales sont-elles intéressées par les actions de conservation et par la gestion des ressources naturelles? Quel est le statut légal du site à préserver? Existe-t-il des législations qui favorisent l'accès de la communauté aux ressources naturelles ou des règles traditionnelles qui régissent leur exploitation? Sont-elles respectées ou observées?

Avec plus de 1.228 ZICO existant rien qu'en Afrique, il est tout à fait impossible d'établir des GSS au niveau de chaque site. Les partenaires de BirdLife se doivent de prioriser l'importance de chaque site et convenir de la nécessité d'entreprendre des actions de conservation. Ce processus devrait prendre en compte l'importance biologique du site, l'imminence des dangers qui le menacent ainsi que le caractère spécialisé et représentatif des habitats présents sur ledit site. (Il existe une méthodologie pour la mise en oeuvre de ce processus auprès du Secrétariat africain de BirdLife).

Il est ensuite dressé une liste de sites de même qu'il est procédé à l'identification d'actions potentielles de conservation—à l'instar de celles relatives à la publication dans le journal officiel, la formation des GSS ou la mise en oeuvre d'un Programme de conservation et de développement intégré (PCDI). Même au niveau des sites "cruciaux", la formation des GSS ne serait envisageable qu'en cas d'équilibre entre l'investissement et les résultats en termes de réalisation des objectifs de conservation. Il s'agit d'établir si les résultats attendus sont positifs et/ou garantis. Une attention particulière devra être accordée aux sites non-protégés et en l'occurrence ceux ne faisant l'objet d'aucune mesure de conservation et ceux également qui sont sérieusement menacés par des pratiques locales irrationnelles.

B. Approches éventuelles

Les GSS sont créés soit à partir d'un groupe existant avec lequel il faut collaborer, soit à partir d'une initiative visant à former un groupe entièrement nouveau.

C. Scénarios

1. Scénario un: Utiliser comme base, une organisation de conservation de l'environnement existante (OCE)

Il peut se trouver que des groupes organisés dont notamment les associations de jeunes et les groupements d'auto assistance composés de femmes, existent déjà dans le voisinage des ZICO. La plupart de ces groupements s'adonnent à des activités axées sur la promotion des moyens de subsistance et comportent parfois en leur sein, des groupes d'écologistes tels ceux impliqués dans les visites guidées ou l'observation d'oiseaux. Ces derniers constituent une cible de prédilection pour les initiatives visant la création des GSS.

(A) FORMATION DES GSS

(1) IDENTIFICATION

Il faut d'abord qu'un ACS cherche à identifier une OCE appropriée à travers toute une combinaison d'actions comportant des visites de sites, des fora sur la conservation ou des contacts avec les services gouvernementaux locaux chargés de l'enregistrement des OCE.

On procèdera ensuite à la notification formelle par écrit, des OCE appropriées ou alors, l'ACS pourrait demander à participer à une réunion d'une OCE. En revanche, cette dernière peut aussi contacter directement l'ACS.

(2) ETABLISSEMENT DES RELATIONS



Les volontaires de l'Environnement de Kijabe, un GSS du Kenya, s'étaient déjà engagés dans des actions de conservation des ZICO, avant même que le partenaire national de BirdLife ne s'y intéresse.

Avec le temps, l'ACS noue des relations et développe une confiance mutuelle avec les OCE à travers une série de contacts à la fois formels et informels avec des individus ou lors des réunions des membres d'un groupement donné. Il est important d'établir de bons rapports avec un groupe et de bien comprendre sa structure. A quel moment at-il été formé? Qui en sont les membres et les leaders? De quand date-t-il? Quels sont ses activités et sa base opérationnelle? L'ACS devra expliquer sans trop susciter d'attentes téméraires, la nature de son organisation, son mandat, ses objectifs et ses activités.

(3) SE CRISTALISER SUR LE GROUPE

Une fois de bons rapports établis, l'ACS a besoin de s'interroger sur les objectifs de conservation de l'OCE, et le cas échéant, de trouver le moyen de les placer dans une certaine perspective à travers une série de réunions formelles et/ou informelles.

Au cas où une OCE ne disposerait pas d'un programme de conservation clairement défini, il lui faudrait négocier prudemment en vue de faire prendre conscience de la nécessité d'avoir des objectifs pertinents. Une telle démarche n'est entreprise qu'avec des groupes dotés de moyens leur permettant d'avoir un impact réel dans le domaine de la conservation. Pour ce faire, l'ACS devra se garder, en donnant des conseils, de créer l'impression de vouloir tout contrôler.

L'ACS se doit de définir les contours du programme de protection des ZICO et démontrer pourquoi un site quelconque revêt une importance particulière: Quelles sont les espèces et menaces particulières qui pèsent sur le site et quel est le rôle dévolu aux communautés locales impliquées dans les actions de conservation? Comment ce rôle s'entrechoque-t-il avec la mission et les activités courantes des OCE? Une démarche judicieuse consisterait à introduire une activité simple mais intéressante, axée sur la conservation à l'instar de l'observation des oiseaux qui est une activité susceptible de pérenniser la croissance et les objectifs du groupe.

(4) FORMALISER LA STRUCTURE

L'ACS devra aider l'OCE à formaliser son cadre et statut juridiques. Les activités pourront porter sur l'enregistrement officiel du groupe en tant qu'OCE, groupe d'auto assistance ou en tant que toute autre entité pertinente; l'organisation d'élections démocratiques des responsables (l'ACS agissant en qualité de scrutateur ou de modérateur); élaboration des statuts officiels; organisation de réunions régulières afin de renforcer l'engagement et la cohésion du groupe; la co-ordination du nombre d'adhérents constitués d'éléments provenant essentiellement de la communauté locale; le renforcement de l'imputabilité financière qui est souvent source de conflits—il faudra encourager les groupes à ouvrir un compte en banque.

(5) ENGAGEMENT

L'ACS devra expliquer clairement le rôle de son organisation dans le cadre de la collaboration avec les groupes communautaires. Il faudra pour cela, formuler un plan stratégique définissant les buts et objectifs du partenariat et identifier des activités simples, peu onéreuses mais pratiques, que les membres volontaires des GSS pourront facilement mettre en oeuvre. Ces initiatives permettront de susciter la curiosité et l'enthousiasme des membres. Les besoins et compétences des volontaires devront faire l'objet d'évaluation, de même qu'il faudra clairement définir leurs rôles et responsabilités. Ce faisant, il sera possible d'élaborer des programmes de formation qui contribueront à combler toute défaillance liée au renforcement institutionnel.

Le partenariat devra se développer naturellement avec une "intervention" douce d'autres acteurs le cas échéant, en accordant le temps au groupe de peser toutes les options, d'examiner et de mieux appréhender les nouvelles données.

(6) ETABLIR LE CONTACT

Les GSS peuvent nouer des contacts avec l'ensemble de la communauté et ne doivent pas se considérer comme une fin en soi. Ce facteur est fondamental pour la mobilisation d'un plus grand soutien et permet donc d'impliquer de façon assez équilibrée, toute la communauté plutôt que de se focaliser seulement sur les membres du GSS.

Un problème souvent rencontré au stade initial de développement des GSS, est lié aux rumeurs malveillantes qui pourront circuler au sein de la communauté locale. Aussi s'avère-t-il important de consacrer suffisamment de temps aux communautés locales afin de gagner leur confiance. L'ACS devra encourager les GSS à organiser des séminaires et ateliers à l'intention d'un nombre important de membres de la communauté et d'autres parties prenantes—plus il y a de gens impliqués, mieux cela vaudrait en termes d'enthousiasme généré par le projet et cela permet de mobiliser une gamme variée de compétences dont pourraient avoir besoin les GSS.

(B) CONSIDERATIONS MAJEURES

1. Identifier les domaines potentiels de conflit et être à l'avant-garde des actions impliquant les GSS dans la recherche de palliatifs.
2. Se garder d'imposer des activités sur les GSS ou de faire ombrage à leur objectif initial.
3. Ne jamais forcer le groupe à collaborer avec vous, il faudra au contraire que le GSS vous contacte le premier.
4. Se méfier des intentions personnelles ou collectives qui peuvent être a priori, cachées.
5. De la même manière, il faut se méfier des ambitions politiques censées détourner facilement l'attention des objectifs des GSS.
6. S'assurer que les OCE sont engagées et ne vous disent pas simplement ce que vous souhaiteriez entendre.
7. Être conscient du fait que l'ensemble de la communauté peut ne pas accepter un groupe existant.
8. Toujours faire preuve de patience et de diplomatie dans les actions à entreprendre.

2. Scénario deux: inexistence d'une OCE appropriée

(A) PROCESSUS DE FORMATION

En cas d'inexistence d'une OCE appropriée, l'ACS devra mettre l'accent sur les efforts de création d'un GSS autour d'une personne focale clé qui serait en même temps, un honorable guide d'opinion au sein de la communauté. Les membres du partenariat de BirdLife qui vivent non loin d'une ZICO particulière peuvent servir de points de départ importants en ce qui concerne l'identification d'une personne convenable. Il faudra entreprendre des consultations à différents niveaux avant d'engager une personne quelconque; tout individu sélectionné devra manifester de l'intérêt et justifier de connaissances en matière de conservation et disposer de préférence, d'un vaste réseau de contacts au sein de la communauté. Au moment de contacter les individus, il est important de susciter leurs attentes.

L'ACS a besoin d'expliquer le concept de ZICO, l'importance d'un site particulier, les menaces inhérentes et le rôle dévolu à la communauté dans le cadre des actions de conservation. La convocation de plusieurs réunions informelles est nécessaire en vue d'une bonne appréciation des questions. En cas d'identification d'une personne adéquate, il est de bon aloi de l'inviter si possible, à prendre part aux activités du genre ateliers, enquêtes, recensement de la population aviaire et observation

des oiseaux, activités dans lesquelles sont impliqués les GSS. Ceci permet de créer un climat de confiance et offre la possibilité de mieux appréhender le processus de formation ainsi que les mécanismes de fonctionnement des GSS. Ainsi, l'ACS aura le temps d'évaluer le profil du candidat choisi ainsi que ses aptitudes en tant que coordonnateur potentiel du groupe et de s'assurer aussi qu'une telle personne est capable de former le noyau du GSS. Il faudra que l'ACS explique le programme du partenaire et ses relations avec les GSS/communautés locales. Il/elle a besoin d'offrir des directives quant à l'approche de formation d'un groupe de conservation, de convenir d'une stratégie y relative et d'identifier un groupe de volontaires intéressés. Le processus de formalisation du GSS se conforme donc aux dispositions de la phase 4 décrite ci-dessus.



Le GSS d'ornithologues de Berga en Ethiopie (enregistré désormais en tant que société d'épargne et crédit) a été créé par EWNHS comme mesure de protection du Rôle à miroir.

(B) CONSIDERATIONS MAJEURES

1. Eviter tout spectacle en solo (cela pourrait développer un complexe de supériorité).
2. Favoriser la une délégation graduelle du pouvoir aux autres membres du groupe.
3. Il est particulièrement important d'identifier la personne adéquate. Investir avec prudence, tout en veillant à ce que le contact s'oriente dans la bonne direction.
4. S'assurer que le contact est perçu par la communauté locale comme défendant ses intérêts et non pas ceux du partenaire de BirdLife.

3. Scénario trois: inexistence d'une OCE mais activités de recherche en cours

(A) PROCESSUS DE FORMATION

Ce processus s'apparente à celui décrit dans le scénario deux, mais l'approche utilisée cette fois-ci, met l'accent sur l'encadrement des membres de la communauté en vue de la formation d'un GSS et de l'implication des membres dans des programmes de recherche à court ou long terme, dans des enquêtes régulières, des activités de recensement des espèces aviaires et autres, pour les aider à développer leur intérêt. Les chercheurs sont tenus de recruter des assistants et des guides auprès des membres de la communauté locale et de collaborer avec eux pour qu'ils arrivent à apprécier l'importance du site et le rôle dévolu aux communautés dans le maintien des sites de biodiversité. Une personne adéquate pourra être sélectionnée et fera l'objet d'un encadrement pour lui permettre d'acquérir des compétences en matière de leadership et de techniques de négociation. Les chercheurs devront s'efforcer également de comprendre les préoccupations des populations autochtones ainsi que leurs us et

coutumes. Une fois une telle personne identifiée, elle est encouragée à interagir et à impliquer les autres membres de la communauté dans des enquêtes menées sur les espèces d'oiseaux aquatiques, tout comme on s'attend à ce qu'elle initie de simples activités axées sur la conservation et l'observation des oiseaux. Les personnes ainsi choisies doivent s'engager dans le processus de formation d'un noyau du GSS. Au terme du processus, le groupe suit les mêmes étapes que celles décrites dans le scénario un, la phase trois et ainsi de suite.

(B) CONSIDERATIONS MAJEURES

Voir scénario deux sus-mentionné.

4. Scénario quatre: inexistence d'un OCB et aucune recherche en cours

Cette approche est similaire aux scénarios deux et trois et met l'accent sur le développement de l'intérêt chez l'individu avant de le communiquer à toute la communauté. La différence fondamentale réside dans le fait que l'ACS joue un rôle légèrement plus effacé tout en se servant d'un GSS existant comme modérateur pour encourager la formation d'un nouveau GSS. Une telle approche s'avère idéale au cas où un GSS existant, tenterait de constituer des sous-groupes ou des antennes.

(A) PROCESSUS DE FORMATION

L'existence d'un GSS (hôte) opérationnel et bien structuré sur un site différent, est une condition préalable nécessaire. L'ACS identifie avec le concours du GSS-hôte, un individu approprié sur le nouveau site sélectionné. Un tel individu doit être connu de la communauté, susciter du respect et bien maîtriser la zone. Une personne de choix se trouve être par exemple, un guide d'opinion, un chef religieux, un enseignant, un notable du village ou même un jeune très enthousiaste.

Les membres d'un GSS-hôte établi s'entretiennent avec la personne choisie sur des questions d'ordre général et relatives à la conservation des ZICO ou sur l'importance particulière de leur site. Il leur faudra mettre en exergue les espèces, leur état de conservation et les menaces inhérentes, tout en insistant sur le rôle des communautés locales dans la conservation. Les individus sont alors invités à participer dans les activités entreprises au niveau des GSS-hôtes afin de voir comment s'y prendre. Si les individus ainsi sélectionnés semblent intéressés, ils sont alors encouragés à mobiliser leurs communautés et à organiser des réunions de sensibilisation avec l'appui de GSS-hôte. La chance aidant, ce processus peut susciter le désir de former un GSS et bénéficier de l'appui et de l'encadrement de l'ACS ainsi que du GSS-hôte sur la base des principes définis dans le scénario un, phase trois, etc.

(B) CONSIDERATIONS MAJEURES

1. Il faudra aider le nouveau GSS à développer des activités sur la base des besoins locaux: il ne suffit pas simplement de transférer en bloc, des idées et des activités.
2. Vérifier la crédibilité des individus choisis à grande échelle afin de retenir la personne qu'il faut.

3. Veiller à ce que le nouveau GSS ne sente pas éclipsé par l'hôte.
4. Eviter le spectacle en solo.

5. Scénario cinq: existence de plusieurs OCE et d'individus intéressés

En pareilles circonstances, l'ACS se focalise sur l'institution d'un forum devant rassembler des représentants de toutes les parties prenantes.

(A) PROCESSUS DE FORMATION

L'ACS doit entreprendre une analyse détaillée en vue d'établir l'importance et l'influence pertinentes des parties prenantes. Une fois identifiés, les représentants de chacune des parties prenantes se mettent ensemble pour formuler une vision commune et avoir une même perception des questions qui affectent le site. Cette mobilisation peut se faire formellement à travers des séminaires de sensibilisation ou de façon informelle, au moment des rassemblements religieux. Il faudra alors encourager les parties prenantes à organiser leurs propres réunions sous la coordination de l'ACS pour discuter du rôle à par les groupes constitués, dans la prise en charge des questions de conservation et d'autres préoccupations relatives au site. L'ACS devra encourager les régisseurs intéressés à mettre sur pied des comités chargés de la co-ordination des activités communes. De tels comités pourront servir de base au GSS ou continuer simplement à jouer le rôle d'organe de coordination. Il appartient donc à l'ACS de veiller à la pérennisation des objectifs et des opérations initiaux de chaque groupe. Il lui faut se concentrer sur les activités des représentants individuels des parties prenantes lesquelles contribueraient à promouvoir le processus de développement du GSS tel qu'énoncé dans le scénario un, phase trois et au-delà.

(B) CONSIDERATIONS MAJEURES

1. Les individus sélectionnés devront promouvoir le programme de leur groupe tel que défini par l'organe faîtière.
2. Le consensus sur les questions peut poser problème en raison de la disparité des profils des représentants individuels des parties prenantes.
3. Le chevauchement des activités et des objectifs peut être aussi une source de conflit entre d'autres groupes et l'organe faîtière.

6. Scénario six: le partenariat BirdLife/ONG disposant d'antennes opérant au niveau des ZICO

Dans le cadre de cette approche, l'ACS forme un GSS en recrutant des adhérents parmi les membres du partenariat de BirdLife (ou de l'antenne régionale) intervenant au niveau d'une ZICO particulière. Les opérations initiées impliquent l'ensemble de la communauté.

(A) PROCESSUS DE FORMATION

L'ACS a d'abord besoin d'évaluer l'intérêt manifesté et le degré d'engagement des membres du partenariat en ce qui concerne la formation d'un GSS. Il lui faut ensuite

établir que ces membres jouissent d'un statut adéquat au sein de la communauté. Aussi longtemps qu'ils remplissent ces critères, l'ACS devra expliquer aux membres que l'approche axée sur le GSS est un moyen permettant d'impliquer les communautés dans des activités de conservation menées sur le site. Il lui faut également évaluer la capacité des membres à entreprendre des actions sur le site, exploiter celles en cours d'exécution, fournir des équipements de base, dispenser une formation appropriée et veiller à l'implication de l'ensemble de la communauté. Après quoi, la formation d'un GSS suit le même processus que celui énoncé dans le scénario un, phase trois et au-delà.



Des GSS formés en Tunisie à partir des antennes de l'AAO.

(B) CONSIDERATIONS MAJEURES

1. Surveiller l'évolution des effectifs des adhérents afin de veiller au maintien du caractère inclusif du groupe et d'éviter que celui-ci soit perçu comme élitiste.
2. S'assurer que les objectifs originaux du GSS sont respectés à la lettre, eu égard particulièrement au changement de statut et de profil.
3. Veiller à ce que les intérêts et opinions personnels n'aient aucune préséance sur ceux de la communauté entière.

7. Scénario sept: existence d'un projet en cours

Bien qu'il s'avère idéal que le GSS soit conçu en tant que composante d'un projet, sa formation peut s'inscrire dans le cadre de la stratégie de retrait graduel d'un projet existant. Cette approche suppose qu'au stade de conception, une analyse détaillée des parties prenantes a été entreprise pour permettre l'identification de celles qui pourraient participer au projet.

(A) PROCESSUS DE FORMATION

Durant la mise en oeuvre du projet, l'ACS contrôle les différents groupes et les communautés impliquées dans le but d'identifier ceux faisant montre d'un plus grand enthousiasme et qui sont prêts à consentir leur soutien à la communauté et qui sont par conséquent, enclins à former un GSS. Une bonne partie des étapes dont il est fait référence dans le scénario un, aura déjà été accomplie. Aussi le rôle de l'ACS ne se limite-t-il qu'à veiller au maintien de l'intégrité des objectifs du GSS tout au long de son évolution.

(B) CONSIDERATIONS MAJEURES

1. Des sentiments de Jalousie peuvent facilement naître avec pour conséquence, le sabotage des activités et des opérations.
2. En cas de mauvais choix opéré par un groupe, il serait trop tard pour l'ACS de se rétracter, ce qui pourrait occasionner des pertes éventuelles en termes de ressources précieuses.

3. Il y a le risque que le groupe se familiarise un peu trop avec l'ACS et ne prenne donc plus ses conseils et instructions avec tout le sérieux qu'il faut.
4. Le groupe court également le risque de devenir élitiste et d'occulter le rôle dévolu à l'ensemble de la communauté

D. Création de partenariats

1. Processus

Au fur et à mesure que le GSS gagne de l'importance et devient influent, il peut juger nécessaire de nouer un partenariat mutuellement bénéfique avec les agences gouvernementales. Toutefois, avant de se lancer dans une telle entreprise qui implique d'autres entités extérieures, l'ACS devra d'abord encourager les GSS à entreprendre une auto évaluation de fond en vue de déterminer sa position et créer la confiance en soi (voir Annexe 1 pour de plus amples informations).

Cette auto évaluation aura pour but de déterminer la composition du groupe, sa vision, sa mission et ses stratégies clés? (la prise en compte de ces facteurs permet plus tard, d'instiller un sens d'engagement individuel et collectif et de générer un objectif commun). Elle permet également de déterminer la destinée du groupe et les opinions qu'il suscite (une telle analyse aide le groupe à mieux appréhender son image et sa réputation).

Toutes les déficiences identifiées durant le processus d'auto évaluation devront être corrigées avant que le GSS ne soit prêt à s'engager dans un partenariat quelconque. Cette démarche se fera en quatre phases, dont chacune supervisée étroitement par l'ACS.

PHASE UNE: ELABORATION DU PROGRAMME

Le GSS et les autres partenaires besoin avant tout, de comprendre les mission, vision, objectifs et activités des uns et des autres. L'organisation de réunions régulières, tant formelles qu'informelles, est cruciale pour permettre d'explorer les attentes mutuelles.

PHASE DEUX: FORMULATION ET APPROBATION

Si la possibilité de promotion d'un partenariat potentiel s'avère positive sur la base des objectifs et buts ayant fait l'objet d'un agrément mutuel, en ce moment là, les deux partenaires s'attèlent à définir leurs rôles et responsabilités conjoints. Une fois cela fait, le principe du partenariat peut être considéré alors comme approuvé.

PHASE TROIS: MISE EN OEUVRE

Le partenariat est désormais formalisé, avec des rôles et responsabilités clairement définis. Les deux parties conviennent de gérer leurs relations aux mieux de leurs intérêts mutuels.

PHASE QUATRE: SUIVI ET EVALUATION

Les leçons apprises et les meilleures pratiques sont documentées et tous les problèmes assainis.

2. Types de partenariats et avantages inhérents

(A) GSS-GOUVERNEMENT

On note entre autres avantages, l'assistance technique et la volonté politique qui se traduisent au travers des activités spécialisées à l'instar de celles portant sur la réhabilitation des forêts, la gestion des points d'eau, la surveillance de la biodiversité, l'agriculture écologique, les activités forestières menées au niveau des exploitations; l'élaboration d'un cadre juridique et de politique qui tient compte des opérations des GSS; et l'octroi de licences pour réguler l'exploitation des ressources naturelles (ex. Pâturage, abattage de bois de chauffe, éco-production de charbon).

(B) GSS-PARTENAIRES DE DEVELOPPEMENT

Un tel partenariat peut s'avérer salutaire s'il vise l'assistance technique en vue de permettre le renforcement des capacités des GSS; l'échange d'information et l'établissement de liens avec d'autres organisations, y compris les pouvoirs publics; la co-ordination des activités de mobilisation des fonds; l'aide nécessaire pour le développement des entreprises écologiques et le développement des compétences en gestion des entreprises.

(C) GSS-SECTEUR PRIVE

Les liens avec le secteur privé peuvent contribuer au développement de marchés viables et à la promotion de filières de commercialisation contrôlées (contrôle de qualité, développement de produits, emballage et marquage) pour les produits et services écologiques; investissement dans le développement des semences pour la promotion d'activités écologiques; la promotion et l'organisation des foires commerciales; et partenariat avec le monde extérieur.

3. Rôles des GSS en tant que membres d'autres partenariats

Les GSS peuvent assurer la surveillance biologique des ressources naturelles; aider à drainer les fonds pour le développement vers l'ensemble de la communauté; appuyer les agences gouvernementales dans la surveillance des sites et la notification des activités illégales; développer des produits et services écologiques; aider la communauté à élaborer des plans d'action; sensibiliser la communauté entière aux questions de conservation; collaborer avec toutes les parties prenantes dans le cadre de la gestion de la biodiversité; faciliter l'introduction de nouvelles technologies auprès de l'ensemble de la communauté.

4. Considerations majeures

Les GSS devront prendre le temps de comprendre leurs partenaires potentiels et de se convaincre ensuite que ceux-ci ne recherchent pas seulement des gains à court

terme au détriment d'une pérennisation à long terme, constat qui risque en fait, de provoquer la désintégration du groupe. L'ACS devra veiller à ce que les GSS aient également une parcelle d'influence dans la gestion du partenariat. Les GSS se doivent de comprendre que tout partenariat n'implique pas nécessairement le partage égal des acquis, des contributions, des rôles et responsabilités équitables. Les partenariats ne sont pas statiques et évoluent avec le temps et au regard des besoins émergents, bien qu'il faille formuler conjointement des orientations stratégiques.

3.

Promotion et Gestion des GSS

3. Promotion et gestion des GSS

La promotion et la gestion des GSS sont une entreprise onéreuse et fastidieuse. Le Partenariat de BirdLife devra prendre en compte les facteurs cruciaux suivants, avant d'investir dans une telle opération; la sévérité des menaces qui pèsent sur le site, la pertinence des activités planifiées par les GSS sur le terrain, le degré d'engagement des membres du groupe, les risques inhérents et les besoins en termes de capacités et de compétences additionnelles requises à la fois par le partenaire et le GSS.

A. Capacités et compétences requises par les partenaires et les GSS

1. Perspective du partenaire

AU NIVEAU INDIVIDUEL

Bon nombre de membres du personnel du Partenariat de BirdLife justifient de connaissances sérieuses dans le domaine biologique sauf qu'en matière de gestion des GSS il faudra rechercher des experts en sciences sociales ou en développement. Pour certains GSS, une formation spécialisée de courte durée peut constituer une option plus économique alors que pour d'autres, le recrutement de nouveaux membres du personnel est nécessaire. Il est important toutefois, de ne pas perdre de vue la vision, la mission et le mandat initiaux du partenaire. La formation des GSS requiert des contacts et un soutien constant durant la phase initiale de formation et au fil de l'évolution de la structure. Les partenaires doivent veiller à ce que l'ACS consacre suffisamment de temps aux activités entreprises sur le terrain dans le but de nouer des relations étroites avec les GSS.

AU NIVEAU INSTITUTIONNEL

Les partenaires auront certainement besoin de revoir leurs objectifs et leur mission de sorte à y incorporer les programmes portant sur le développement des moyens de subsistance. La gestion des GSS requiert quant à elle, des changements opérationnels au sein de la structure où il faudra par exemple que l'équipe de direction fasse des descentes sur le terrain. Les partenaires pourront avoir besoin de capacités additionnelles pour interagir avec l'organisation en dehors du Partenariat de BirdLife tout au long de l'évolution des GSS.

2. Perspective des GSS

AU NIVEAU INDIVIDUEL

Les individus intervenant au sein des GSS doivent s'assurer qu'ils disposent de capacités adéquates dans le domaine de la négociation, de réseaux appropriés, d'aptitudes suffisantes en matière de résolution de conflits et de mobilisation communautaire.

AU NIVEAU INSTITUTIONNEL

Les GSS doivent promouvoir les principes d'une gouvernance effective, préserver leurs objectifs et engagements à long terme, affiner leurs compétences dans le domaine des relations publiques ainsi que leur aptitude à de comprendre les principes de gestion des ressources naturelles.

B. Besoins en matière de financement

1. Perspective du partenaire

Les ACS sont censés effectuer de nombreux déplacements pour inspecter différents sites et pour cela, l'acquisition d'un véhicule devient une nécessité. La présence d'agents techniques et de soutien peut s'avérer indispensable sur le terrain même si occasionnellement, on pouvait faire recours à des consultants spécialisés. Il faudra également des fonds pour être en mesure de souscrire des polices d'assurance en faveur du personnel et pour couvrir l'équipement, les moyens logistiques, les autres outils de travail et matériel tels que les ordinateurs, les meubles-classeurs, etc.

2. Perspective du GSS

Cet aspect devra faire l'objet d'un contrôle rigoureux, car s'il y a beaucoup trop de demandes d'adhésion, cela risque d'être préjudiciable au caractère volontaire du groupe. Il faudrait également que les ACS soient prudents dans leur approche pour ne pas créer un sens de dépendance et susciter des attentes irréalistes. Les coûts administratifs encourus comprennent ceux "en nature" (coûts de participation aux réunions, etc.), les frais de mission, les dépenses courantes fonctionnement (émoluments du concierge, loyer, papeterie, électricité), frais d'entretien des agents en mission pour le compte du GSS, frais juridiques ou droits d'enregistrement, les dépenses au titre des "imprévus", les frais pour indemniser le personnel en mission pour perte de revenus.

C. Echange d'expériences

1. Au sein des pays

L'ACS devra faciliter l'identification, la documentation et le profilage des meilleures pratiques et aider les GSS à entreprendre une auto évaluation. Il importe de mettre sur pied un comité de coordination des activités des GSS avant toute visite d'échanges, d'entreprendre une évaluation dans le but de déterminer les besoins en matière d'apprentissage et de fixer les objectifs de la visite. Il va s'avérer nécessaire par la suite, de passer en revue les leçons tirées, de formuler un plan d'action et de convenir d'une stratégie d'adoption dudit plan. Les GSS devront se prononcer eux-mêmes sur les membres censés adhérer bien qu'il soit donné la latitude aux ACS d'orienter et de veiller à maintenir une certaine équité en termes d'opportunités et un équilibre entre les deux sexes.

2. Au plan régional

Le Partenariat de BirdLife offre une occasion unique d'échange d'expériences au sein du réseau. Les ZICO transfrontalières et celles qui présentent des caractéristiques culturelles et écologiques similaires, offrent de bonnes opportunités de collaboration et d'échange d'expériences. Il faudra que les partenaires documentent toutes les opportunités de transfert de technologies et celles émergentes. Les visites d'échanges antérieures et postérieures nécessitent une planification, un suivi et une évaluation judicieux.

D. Mise en place des systèmes

1. Gouvernance

Les Partenaires doivent mettre l'accent sur le processus de formalisation de la structure des GSS. Celui-ci implique l'immatriculation des GSS auprès des autorités gouvernementales compétentes, la supervision du processus électoral selon des principes démocratiques pour le choix des officiels responsables ou des membres des comités exécutifs dont les attributions et les mandats doivent clairement définis. Il faudra procéder à la revue de la mission, des stratégies et de la vision à long terme des GSS, à l'élaboration des procédures opérationnelles appropriées, au renforcement des capacités au niveau du leadership par le biais de la formation, à l'encadrement et penser à servir de modèle, à la désignation d'un membre honorifique

2. Les finances

Il faut simplifier les finances des GSS sans en sacrifier la crédibilité. Il faut surtout maintenir un équilibre entre la flexibilité et la transparence des systèmes financiers de sorte à permettre la croissance et le développement de l'organisation. Les GSS pourront requérir des avis auprès d'instances avisées ou rechercher un investissement initial pour faciliter l'ouverture d'un compte bancaire avec des signataires dûment mandatés par les membres. Les procédures financières, y compris celles relatives aux décaissements, dépenses, reddition des comptes et élaboration des rapports, doivent être formulées tout comme il s'avère nécessaire de désigner des vérificateurs internes et des commissaires aux comptes (en la personne d'un membre du groupe ou d'un membre du personnel du partenaire digne de foi). L'audit transparent des finances du GSS constitue une pratique de routine et les statuts du groupe devront comporter une clause sur la gestion financière et préconiser des actions disciplinaires en cas de violation des dispositions statutaires.

3. Partage des bénéfices

Les initiatives à base de GSS sont lancées dans le but de protéger l'environnement. Elles visent également la promotion des moyens de subsistance tout en offrant des avantages écologiques positifs du fait de la réduction de la pression sur les ressources naturelles. Il faudra établir un lien clair entre ces deux dimensions, lequel lien sera perçu comme bénéfique par les membres du GSS. Des registres fiables



Vannerie au Rwanda.

devront être tenus sur l'état des revenus et des dépenses, la liste des membres et les actions (le cas échéant), de même qu'il conviendrait de documenter toutes les procédures de déclaration et de distribution de dividendes, d'accès aux installations communautaires et celles relatives aux bourses etc. Tout agrément sur le partage par les membres de la communauté, des retombées issues des activités—que ce soit sur une base équitable ou au prorata—devra prendre en compte le rôle joué par les membres du groupe dans le cadre de la conservation, le niveau des coûts d'opportunité et la possibilité pour eux,

d'avoir un impact réel à travers les actions de conservation. Il faut conclure également des accords formels sur la manière de gérer les changements provoqués par le départ subit des agents et certaines circonstances imprévisibles, et établir un lien clair entre les retombées sociales et économiques ainsi que les changements de comportement souhaités et censés sous-tendre les actions de conservation.

Des procédures devront être élaborées avec le concours du GSS. Il y a lieu par exemple, de disposer de capacités adéquates pour gérer les finances et requérir au besoin, des avis professionnels appropriés sur les options de placement. Au cas où les procédures sembleraient incertaines, il faut consulter alors des juristes, des biologistes, des experts en sciences sociales et des économistes. Un mécanisme de résolution de conflits doit également exister.

4. Qualité de membre

L'ACS accorde son soutien aux GSS pour l'identification des membres présentant le profil recherché—ceci contribuera à formuler une stratégie effective de recrutement censé servir de base pour la constitution du portefeuille de membres et stimuler son expansion, facilitant ainsi la rétention des adhérents. La diversification d'un tel portefeuille gagnerait en termes de visibilité au sein de la communauté en raison de la diversité des talents mobilisés et des intérêts exprimés par les nouveaux membres. Il est également nécessaire cependant, de maintenir un certain équilibre entre l'âge, le sexe et les fonctions des membres.

E. Gestion des conflits

Les conflits sont inévitables lorsqu'il s'agit de gérer des groupes composés d'éléments aussi disparates et au profil varié. L'ACS devra accorder son soutien (en cas de besoin) au GSS dans la gestion de ces conflits lorsqu'ils surviennent dans un contexte culturel, social, politique et économique particulier.

1. Sources de conflits

Les conflits découlent souvent des suspicions en rapport avec les questions financières, l'absence de communication, l'ignorance des aspects culturels, l'existence de

différentes factions au sein d'un GSS (en raison souvent des écarts d'âge, des différences de sexe ou de niveau d'instruction), l'inaptitude à gérer la dynamique de groupe, l'absence de transparence, la course au pouvoir, les conflits d'intérêts et les considérations personnelles.

2. Résolution des conflits

Les conflits peuvent être résolus par le dialogue, l'application des lois et le respect d'autres législations, la négociation ou en l'évitant tout simplement. L'ACS peut jouer le rôle important d'intermédiaire pendant les négociations et intervenir dans les efforts visant le renforcement des capacités des GSS afin de les rendre aptes à assumer eux-mêmes, ce rôle d'intermédiation. Il faudra toujours entreprendre une analyse approfondie de la nature des conflits en vue d'en cerner les causes et il faut pour cela, se focaliser sur les intérêts sous-jacents des individus—par exemple l'accès aux ressources alimentaires ou autres ou bien simplement l'accès aux mécanismes de prise de décisions—tout en valorisant et en respectant la diversité des positions, des idées, et des intérêts. Il est conseillé de toujours agir avec impartialité et respect, dans l'observation de la stricte confidentialité. Il faut s'assurer que les nuances relatives au pouvoir (économique, politique, cognitif, familial et juridique) des parties impliquées sont prises en compte.

F. Motivation

L'ACS se doit de collaborer avec les instances dirigeantes des GSS pour identifier les facteurs susceptibles de motiver les membres et envisager le moyen d'incorporer ces facteurs au sein des activités du groupe (tout comme d'autres facteurs importants de motivation des individus). Il faut veiller, autant que faire, à l'implication d'un plus grand nombre de personnes et à la mise en place de mécanismes favorisant la délégation des tâches et des responsabilités ainsi qu'à ceux permettant de faire face aux membres récalcitrants et négatifs. Des mesures d'incitation appropriées sont de nature à encourager une plus grande participation et un engagement plus affirmé.

G. Gestion de la croissance des GSS

Un système simple de suivi est nécessaire pour assurer la gestion de la croissance des GSS. Nature Kenya a élaboré un tel système qui est actuellement en expérimentation et dont il fait référence en annexe au présent manuel.

Les données collectées peuvent servir pour la revue périodique de la structure et de la composition des groupes selon une approche transparente et démocratique et pour se prémunir contre la lutte pour le pouvoir et le leadership. Les activités et objectifs doivent faire également l'objet de revues périodiques afin de permettre l'incorporation de nouvelles idées et orientations tout en préservant les objectifs initiaux du groupe.

Au fur et à mesure que le groupe s'agrandit et que les activités se déploient également, il émerge des antennes semi-autonomes ou des sous-groupes. En pareilles circonstances, une démarcation nette vers un type d'opérations fédéral peut s'avérer utile mais il faudra s'assurer qu'un tel virage soit bien perçu et approuvé par les membres du GSS.

Il faut tenir des réunions et des consultations régulières parce que le manque de communication et de participation dans les activités peut être une source inévitable de conflits. Il ne faut jamais oublier que la crédibilité du Partenariat de BirdLife est en jeu en cas de dérapage pour de problèmes. L'ACS doit être prêt à assumer toute responsabilité en cas de faute commise et tout mettre en oeuvre pour y pallier. Les ACS doivent suivre l'évolution des GSS et faire face aux besoins émergents en termes de renforcement des capacités nécessaires. Il faudra retenir cependant que ce processus prend du temps et requiert énormément de ressources et n'est viable que si le GSS a un impact véritable à travers ses actions de conservation.

H. Suivi des GSS

1. Indicateurs de Performance et de Progrès

Quelques indicateurs simples peuvent servir à déterminer les progrès accomplis par le GSS. Il s'agit entre autres, de la croissance du nombre de membres et des statistiques relatives au recrutement, du statut du GSS et de son implication dans la zone d'intervention avec les agences gouvernementales, du chiffre d'affaires du groupe, de l'acceptation du groupe par toute la communauté, de ses relations avec les agences étrangères ainsi que de son impact sur le développement et la conservation.

2. Méthodologie

Il est fourni à l'annexe I, un outil d'évaluation de la capacité des GSS. L'évaluation des GSS peut se faire à travers des questionnaires simples et mis à disposition, les ateliers nationaux et durant les visites d'échanges effectuées auprès des GSS.

3. Fréquence

Des questionnaires doivent être remplis deux fois par an et des ateliers organisés tous les ans. Le personnel du Partenariat doit effectuer des visites régulières parce qu'ils sont mieux placés pour collecter des informations sur les activités et la performance du groupe.

4. Evaluation de nouveaux besoins

L'expérience en Afrique a démontré que les domaines à surveiller au fur et à mesure que la taille des GSS augmentent, sont la cohésion et l'unité au sein du groupe, les changements en termes de dynamique de groupe, les modifications des besoins de l'ensemble de la communauté, les doléances des membres et les changements de programme ainsi que des attentes qui justifient la nécessité nouvelles capacités, une nouvelle orientation et un volume plus important d'activités.

5. Problèmes potentiels

Surveiller les éléments suivants qui peuvent être source de conflits: la formation des factions, les changements intervenus au sein de la dynamique de groupe et le niveau

de coordination des opérations du groupe. Existe-t-il une animosité au sein du groupe et enregistre-t-on des plaintes de la part des membres du groupe? Comment sont gérés les changements au sein de l'équipe dirigeante et quelle est la perception de la communauté par rapport au groupe?

I. Relations entre les GSS et les autres parties prenantes

1. Entre le GSS et le partenaire

(A) AU STADE INITIAL

Les stades initiaux de formation des GSS sont une période délicate et les ACS doivent faire preuve de prudence et éviter de susciter de trop grandes attentes ou de faire des promesses téméraires. Cette relation est caractérisée par un haut degré de communication et de confiance, par la clarté de la vision, de la mission et des objectifs du GSS, par l'identification des besoins en termes de renforcement des capacités et des compétences requises, par la documentation des connaissances, des valeurs et des pratiques disponibles au sein de la communauté ainsi que par certains facteurs locaux.

(B) STADE INTERMEDIAIRE

L'ACS devra être conscient du fait qu'avec le renforcement de la confiance des GSS, il y a le risque d'émergence de collisions sérieuses avec le partenaire sur des questions de mobilisation de fonds. Il faudra donc éviter les conflits dans la mesure du possible. Ce stade d'évolution est caractérisé par la formalisation du groupe grâce à l'élaboration de ses statuts, à la définition de la portée de ses activités et de son mandat, à l'élection des officiels et à l'immatriculation du groupe. Les rôles et responsabilités individuels sont définis. Un effort supplémentaire de renforcement des capacités est consenti et les bases d'un accord formel sont désormais jetées.

(C) STADE AVANCE

Une fois bien établis, les GSS pourront s'impliquer dans l'élaborations d'accords formels de partenariat, dans des activités conjointes de mobilisation de fonds, de mise en oeuvre de projets et programmes ainsi que de formulation de stratégies de pérennisation en vue du retrait graduel du projet.

2. Entre le GSS et l'ensemble de la communauté

Les GSS entendent changer la manière dont les communautés exploitent les ressources naturelles, ce qui va contribuer vraisemblablement à l'amélioration de leur mode de subsistance et avoir des retombées positives pour la biodiversité. Pour parvenir à réaliser un tel objectif, la composition des GSS doit être aussi inclusive que possible, tout en mettant à contribution les différents talents disponibles au sein de la communauté entière. Avec l'évolution des GSS et l'expansion de leur portée opérationnelle en touchant d'autres domaines, il faudra encourager la créations

d'antennes et le recrutement par tous les GSS, d'un "mécène" ou d'un "membre honorifique" capable de cibler les guides d'opinion au sein de la communauté et de rehausser d'avantage le niveau de visibilité.

J. Impact sur la communauté entière



Seminaire sur la pisciculture soutenue (Burkina Faso).

Durant le processus de consolidation de l'impact des GSS sur la communauté entière, les démarches suivantes se sont avérées utiles. D'abord, entreprendre une évaluation exhaustive du statut socio-économique et politique de la communauté et déterminer dans quelle mesure ses activités sont connues au plan local et au niveau des populations autochtones. Il faut laisser suffisamment de temps aux GSS de se développer et il faut veiller pour cela, à l'existence de liens directs entre les actions de conservation et les avantages à tirer par la communauté locale. Il convient de noter que les groupes organisés

sont parfois entraînés dans des tractations politiques par des individus ou entités en quête de gloire et d'avantages financiers. Ceci peut s'avérer improductif.

4.

Défis inhérents à l'œuvre des GSS

4. Défis inhérents aux activités des GSS

A. Aux niveaux communautaire et gouvernemental

1. Niveau d'alphabétisation

Un faible niveau d'alphabétisation peut compromettre la perception de nouveaux concepts, notamment le lien entre les actions de conservation et les avantages à dériver. En conséquence, les messages cruciaux sur de nouvelles approches mettraient plus de temps pour être assimilés avant une prise d'action.

2. Lutttes pour le pouvoir et l'autorité

Les GSS peuvent servir à la promotion de la gestion participative des ressources naturelles impliquant une répartition des rôles, responsabilités et pouvoir que la communauté et les représentants des autorités publiques ne sont pas disposés à lâcher.

3. Pauvreté et moyens de subsistance

La pauvreté peut forcer les communautés locales à exploiter les ressources naturelles de façon incontrôlée. Aussi la conservation devient-elle un concept difficile à appréhender par les pauvres en raison de l'absence d'avantages immédiats et directs à tirer.

4. Concurrence

Les GSS peuvent être perçus comme des concurrents qui empêchent l'accès par la communauté, aux ressources naturelles et/ou une force qui essaie de s'appropriier tous les avantages potentiels y relatifs. Les groupes ont besoin de ré-instaurer la crédibilité en vue de mitiger les suspicions.



La protection de la biodiversité, l'amélioration des moyens de subsistance et l'autonomisation des populations sont souvent perçues comme le maillon d'une même chaîne. L'approche axée sur les GSS tente donc d'apporter une contribution aux trois éléments.

B. Au niveau des GSS

Les défis majeurs à surmonter au niveau des GSS sont liés à la mauvaise organisation du fait d'une mauvaise gestion, d'une administration et d'une planification inadéquate des affaires du groupe. L'absence de compétences techniques est de nature à compromettre le développement tout comme l'absence d'expérience dont pourraient preuve les responsables du groupe. De faibles aptitudes en communication rendent difficile, l'accès à la communauté et aux agences gouvernementales dont le soutien aux GSS est nécessaire. Des ressources inadéquates limiteront le niveau de croissance et de développement du groupe et pourraient donc affecter son acceptabilité même

lorsque la compétence technique des membres est établie. Les ACS devront toujours préserver leur neutralité dans les situations de conflit et se garder de susciter des attentes excessives chez les membres mais s'efforceront plutôt de préserver leur moral—eu égard notamment aux retombées financières qu'ils attendent.

C. Au niveau de la structure du partenaire

Avant d'établir un GSS, le partenaire devra être conscient de la pression exercée sur les ressources limitées: Ceci pourra nécessiter des changements au niveau des effectifs du personnel, du mode de gestion des opérations et d'affectation des dotations budgétaires. Il faut donc que le partenaire établisse un équilibre entre ces besoins et les autres tâches tout en veillant à la justification de l'investissement sur la base des retombées découlant des activités de conservation et de développement. Une croissance lente du GSS peut pour diverses raisons, entamer sérieusement le moral de l'ACS.

5.

Pérennisation

5. Pérennité

Bien que les GSS soient à même de promouvoir des actions de conservation et de générer des bénéfices socio-économiques à court et moyen terme, il leur appartient également de produire des effets pérennes et à long terme, eu égard aux dividendes écologiques, et c'est ça qui est le plus important.

A. Pérennisation des GSS

Les facteurs qui influencent la pérennité des GSS passent par l'élaboration d'un système clair et décent de leadership, une répartition équitable des bénéfices, un échange de connaissances, une participation active de toutes les parties concernées, une vision à long terme du groupe et une collaboration avec d'autres parties prenantes au sein d'un réseau plus vaste.

Les GSS devront se doter de la capacité de revoir leur organigramme en réponse aux circonstances changeantes et être capables de renforcer les capacités de leurs membres afin de leur permettre de répondre aux nouveaux défis. Les GSS doivent être capables de gérer les projets financés par les bailleurs, notamment les aspects financiers, sinon des conflits entre GSS et partenaires pourraient surgir pour des problèmes mineurs tels que les fluctuations du taux de change, les rapports et l'obligation de rendre compte aux bailleurs.

B. Mobilisation de ressources et pérennité des GSS

Pour avoir un impact durable, les GSS ont besoin de financements extérieurs et de développer leur aptitude à mobiliser des fonds, à mettre en œuvre des projets et à gérer les ressources des bailleurs. Il s'agit-là, autant d'attributs indispensables dans la phase ultime de développement des GSS. Le Partenaire devra donc jouer le rôle crucial d'encadreur et donner des orientations et non pas des diktats.

1. Directives importantes

Les GSS ont besoin de stratégies organisationnelles et financières simples et claires—les bailleurs potentiels ont besoin de savoir pourquoi le groupe doit mobiliser des fonds. L'ACS devra s'assurer que les GSS consacrent leurs efforts de mobilisation de fonds aux projets, surtout si le groupe justifie d'une expérience considérable. Il doit prendre normalement la tête dans l'élaboration des propositions et s'assurer que le GSS est véritablement impliqué. L'ACS et le GSS doivent convenir sur les activités proposées, le plan de travail, le budget, aussi bien que les modalités à faire figurer dans la proposition et le contrat, si jamais le financement était sécurisé. Il revient aux ACS de s'assurer qu'il existe une culture d'utilisation judicieuse des fonds, de maintien d'un bon équilibre entre les dépenses administratives et les activités du projet à proprement parler. L'ACS s'efforcera de diversifier les sources de financement en ciblant les entreprises, les particuliers, les souscriptions et autres activités génératrices de revenus. Il sera fait également recours à d'autres approches adaptées aux circonstances locales, à l'instar des campagnes intitulées Freedom from Hunger Walk, Adopt a Rhino/Forest/IBA etc. Une simple comparaison des montants disponibles auprès de divers bailleurs peut donner une idée sur les sources

sur lesquelles il faut concentrer les efforts de mobilisation de fonds bien qu'il soit approprié (y compris le GSS, au besoin) que l'ACS contribue aux efforts du réseau de mobilisation de ressources de BirdLife pour un échange d'idées et d'informations sur les opportunités de financement. Le projet se doit d'être gérable et devra présenter un intérêt écologique évident. L'ACS est libre de rejeter, mais avec tact, des idées jugées inappropriées. Avec un bon encadrement, les GSS devraient pouvoir développer des aptitudes pour l'élaboration de propositions et de les soumettre eux-mêmes aux bailleurs pressentis.

2. Considérations majeures

Le financement du projet peut devenir une source de conflits, et au fur et à mesure que les GSS prennent de l'envergure, les Partenaires peuvent se retrouver dans une course pour solliciter le concours financier des bailleurs. Il faudra pour ce faire, que le partenaire se comporte de la même manière que s'il s'était agi de gérer un partenariat, c'est à dire clarifier les rôles et responsabilités sur la base de contrats formels. L'implication du partenaire contribue à renforcer la crédibilité du GSS. Il existe cependant l'obligation de rendre compte, celle au titre de la transparence et l'obligation de réaliser les objectifs assignés.

3. Autres alternatives pour la génération de revenus et la pérennité des GSS: Principes-directeurs



Revalorisation des matières premières: production de la laine au Kenya.

Les GSS peuvent contribuer aux efforts de génération de revenus au profit des communautés grâce à la vente de produits et services issus de l'apiculture, la promotion des visites guidées, l'assistance aux activités de recherche, la location des propriétés etc. Il faut toujours traiter ces activités comme des initiatives strictement commerciales et pour lesquelles il faudra élaborer un plan d'affaires, entreprendre une étude de faisabilité et de marché, s'assurer qu'il existe un financement de démarrage. Il faut penser à la manière dont le produit sera présenté. Il

faut également fixer les prix des produits et en faire la promotion en s'assurant qu'il existe des procédures de contrôle de qualité pour ce faire. Démarrer modestement pour éviter de grosses pertes et impliquer autant que faire, un plus grand nombre de membres de la communauté en vue d'accroître la base de l'actionnariat et étaler les risques. Concevoir un mécanisme approprié de partage équitable des dividendes entre tous les parties prenantes/membres de la communauté. Envisager de ré-investir comme option pour l'expansion des activités et instituer un fonds renouvelable auprès duquel, les membres du GSS obtiendraient de petits prêts pour monter des affaires ou financer des activités novatrices.

Le GSS devra désigner un comité indépendant ou une entité à qui il sera confié la gestion de l'activité du groupe et qui devra faire régulièrement le point des progrès réalisés afin de déterminer si l'activité marche ou pas.

C. Autres sources de revenus

1. Frais d'adhésion des membres

Ces frais peuvent constituer d'importantes sources de revenus pour les GSS et traduisent ainsi l'engagement des membres vis-à-vis du groupe. Il faut noter cependant que les questions financières sont souvent à la base de suspensions. Aussi une comptabilité méticuleuse s'avère-t-elle nécessaire pour éviter des déboires. Des frais d'adhésion trop élevés peuvent être également un frein aux efforts de recrutement de nouveaux membres.

2. Administration locale et centrale

Des fonds sont disponibles au niveau du gouvernement central mais pour y accéder, les GSS ont besoin de se doter d'un cadre juridique adéquat et de se faire accepter au plan local. De même, il leur faut diversifier le profil de leurs membres et les activités. Il leur faut justifier de la capacité et des compétences avérées et nouer de bonnes relations de travail avec le gouvernement et la communauté.

3. Individus et fondations

Les GSS sont tenus d'établir de bonnes relations de coopération avec des individus tels les chercheurs et les ornithologues qui s'intéressent aux sites sur lesquels opèrent les groupes. Au Kenya par exemple, KEEP a bénéficié énormément des contributions en nature et en espèces d'un chercheur à long terme qui travaillait sur la forêt de Kakamega.

4. Fonds fiduciaires locaux et nationaux pour la gestion de la biodiversité

Les fonds fiduciaires sont généralement des entités caritatives financées sur la base des contributions provenant de certains mécènes, des familles ou entreprises et placées sous la gestion d'un administrateur.

D. Stratégie de désengagement

Il faudra que les GSS conçoivent avec le concours de l'ACS, un plan approprié et bien pensé dénommé "stratégie de sortie" en cas de retrait progressif du partenaire des activités entreprise sur le site ou en cas de retrait de son soutien au GSS. Ce faisant, le GSS va se préparer psychologiquement à assumer son autonomie. Un tel plan sera précédé d'une analyse F.F.P.M détaillée (forces, faiblesses, possibilités, menaces) entreprise en toute transparence, un ou deux ans avant le retrait véritable.

1. Forces—réelles et présumées—il s'agit de celles que le groupe peut utiliser pour s'affirmer en tant qu'entité indépendante. Le GSS devrait pouvoir utiliser ces atouts ou les exploiter convenablement.
2. Faiblesses— réelles et présumées —Il s'agit de celles susceptibles de compromettre la stabilité du GSS en tant qu'entité indépendante et l'ACS devra aider le groupe à y pallier avant la mise en oeuvre de la stratégie de retrait.

3. Les possibilités sont celles mises à la disposition du GSS pour lui permettre de se développer et de se consolider. Il est fait référence à la mobilisation de ressources, aux idées et programmes pouvant faire facilement l'objet de promotion etc. L'ACS devra orienter le groupe vers la réalisation de cet objectif sans toutefois créer un état de dépendance.
4. Les menaces sont généralement de nature exogène mais les partenaires devraient aider le groupe à prendre conscience de la possibilité de les transformer en opportunités.

L'ACS doit aider le GSS à développer des bases solides et des systèmes performants qui lui permettront de contrôler toutes les situations dans lesquelles il se trouverait.

6.

Références bibliographiques

6. Références bibliographiques

- Abbot et al. (1999).** *“Turning our eyes from the forest”* le rôle du programme sur les moyens de subsistance dans forêt de Kilum Ijum, Cameroun face au changement d’attitudes et de comportements eu égard à l’utilisation et conservation des ressources forestières.
- BirdLife International (2002).** Guide relatif au maintien des Zones importantes pour la Conservation des oiseaux en Afrique: Outils élaborés grâce au Partenariat africain ONG-Gouvernements d’Actions pour le Maintien de la Biodiversité.
- BirdLife International (2006).** Les directions futur pour la Conservation des Zones Importantes pour la Conservation des Oiseaux (ZICO). Rapport non publié.
- Blackman, Rachel (2004).** Mobilisation de fonds. *ROOTS resources* 6, Publié par *TearFund*, GB.
- Brandon, Katrina (1996).** Ecotourisme et Conservation: Examen des questions majeures. Communication sur le Développement environnemental, Doc. No. 033.
- Brown, Michael et Wyckoff-Baird, Barbara (1992).** Concevoir des projets intégrés dans le cadre de la Conservation et du Développement.
- Crooks, Bill (2003).** Auto-évaluation des capacités. *ROOTS resources*. Publié par *TearFund*, GB.
- Hagen, R., Trempe, F. and Kasisi, J-R. (2000).** Partenariat africain ONG-Gouvernements d’Actions pour le Maintien de la Biodiversité—Evaluation à mi-parcours. 18 juillet 2000. UNOPS et PNUD.
- Kuria, David (le Compilateur).** Les directives pour l’établissement de SSGs en Afrique.
- Mwangi, Solomon Ngari, Paul, Matiku et Bennun, Leon A. (sous presse).** Groupements locaux viables pour l’Action de Conservation: Guide pratique élaboré pour la formation et la promotion des Groupes de Soutien au Site au Kenya.
- Ngari, S.M. (non publié).** Analyse des coûts et rendements liée à la prédation bétail dans les ranchs du groupe sis dans les zones de dispersion de la Réserve nationale de Maasai Mara au Kenya. Thèse de 3e cycle, Université Moi.
- Zeba, Souleyman (2004).** Expérience en matière d’approches basées sur les GSS au niveau national: Bilan des premières expériences en Afrique.

7.

Annexe 1: Instrument d'évaluation des Capacités des GSS (IEC)

7. Annex 1: Instrument d'évaluation des Capacités des GSS (IEC)

Introduction

BirdLife International est un partenariat qui regroupe des organisations nationales non-gouvernementales (ONG) à l'échelle planétaire dans le but de conserver les espèces aviaires, leurs habitats et la biodiversité mondiale, en collaboration avec les communautés concernées pour une utilisation rationnelle des ressources naturelles. Présentement, Le Partenariat intervient dans plus de 100 pays organisés en six groupements régionaux. En Afrique, le Partenariat africain de BirdLife constitue un réseau dynamique de 18 ONG et compte environ 300 membres du personnel et 30.000 adhérents. Les partenaires sont impliqués dans des activités de recherche, de conservation, d'éducation environnementale et de développement durable. Le Partenariat africain de BirdLife collabore avec les communautés locales vivant au sein et autour des Zones Importantes pour la Conservation des Oiseaux (ZICO), sites considérés comme critiques pour la préservation de la biodiversité. Ces groupes communautaires sont généralement connus sous le nom de Groupe de Soutien aux Sites (GSS). D'une manière générale, les GSS s'adonnent aux activités de conservation, d'amélioration des moyens de subsistance et de plaidoyer pour faciliter la prise de décisions. Leurs activités sont cependant diversifiées en fonction du contexte écologique et socio-économique d'un site particulier. Les activités les plus communes comportent la surveillance des habitats des espèces, l'éducation et la sensibilisation, la défense des politiques ainsi que la promotion de projets locaux générateurs de revenus.

Renforcement des capacités au sein du Partenariat africain de BirdLife

Il n'existe pas de théorie générale sur le renforcement des capacités. Ce concept suppose un renforcement institutionnel certes, mais va au-delà des organisations et institutions individuelles pour embrasser des systèmes plus globaux, des groupes d'entités et des réseaux en apportant des solutions à des problèmes polyvalents complexes. Il requiert donc la participation de divers acteurs, d'organisations et institutions¹. Il ressort d'une revue régionale des approches utilisées par le GSS au plan national en Afrique et effectuée par le Secrétariat africain de BirdLife² qu'il existe un besoin clair et patent en matière de stratégies soutenues de renforcement de capacités des GSS adaptées au contexte local. Les GSS requièrent un appui constant (de la part des partenaires nationaux et du réseau) pour renforcer leurs capacités en vue d'une coordination effective des projets réalisés sur les sites ZICO. Ce besoin se reflète également de plus en plus dans les activités de GSS étant donné la dynamique du processus de conservation et d'élaboration de politiques pertinentes aux niveaux local et national.

¹Aux fins d'évaluations des approches au renforcement des capacités par la société civile, voir: Blagescu & Young (2006). "Capacity Development for Policy Advocacy: Current thinking and approaches among agencies supporting Civil Society Organisations". ODI Document de travail 260.

²Zeba, S. 2004. "Experiences of SSGs approaches at national level-Taking stock of early Experience in Africa." Rapport d'évaluation régionale, Secrétariat africain du partenariat de BirdLife International.

Les GSS font déjà d'un appui significatif de la part des partenaires nationaux en Afrique. Il est important, en vue de pérenniser cet appui de façon très effective, de déterminer le niveau de développement et la situation en termes de capacités dans le but de formuler des stratégies d'interventions basées sur les besoins. En tant qu'agent de renforcement des capacités, le Secrétariat africain de BirdLife cherche par conséquent à identifier des stratégies efficaces d'intervention, à déterminer les besoins en ressources au profit des GSS et à évaluer l'aptitude des GSS à mettre en œuvre des projets au plan local. Le secrétariat s'emploie actuellement à l'élaboration d'un instrument standard d'évaluation des capacités (IEC) devant servir pour l'évaluation de la capacité opérationnelle des GSS à travers le réseau africain. Ceci servira de base de référence pour mieux appréhender les atouts et faiblesses de chacun des GSS en matière de capacité globale.

Eléments de l'Instrument d'évaluation des capacités (IEC)

L'IEC a été conçu sur la base de l'Indice d'habilitation en matière de conservation (IHC) qui est un outil d'évaluation des capacités élaboré par *Nature Kenya*, le partenaire de BirdLife au Kenya. Tous les 40 aspects d'évaluation des capacités organisationnelles contenus dans l'IEC dérivent de l'IHC, des Normes d'assurance de qualité de BirdLife³ et de la Grille de McKinsey pour l'évaluation des capacités⁴. Le recours aux aspects de l'IHC permet de pérenniser un processus déjà établi au sein du réseau par le partenaire kenyan de BirdLife. Les Normes d'assurance de qualité de BirdLife permettent de maintenir à un haut niveau, les normes établies par les partenaires de BirdLife et servent de base d'élaboration d'un mécanisme standard d'évaluation des capacités des GSS à l'usage de tous les partenaires africains. La Grille de McKinsey pour l'évaluation des capacités est un outil communément utilisé qui représente pour les organisations à but non-lucratif, une meilleure pratique au plan mondial en termes d'évaluation des capacités. La grille peut être adaptée aux différentes circonstances en raison de sa flexibilité.

L'Instrument d'évaluation des capacités (IEC) présente les caractéristiques suivantes:

1. Une évaluation de quarante aspects liés à la capacité des organisations. Trente-quatre de ces aspects dérivent de l'IHC et les six autres éléments sont tirés du document relatif aux Normes d'assurance de qualité de BirdLife et de la Grille de McKinsey pour l'évaluation des capacités (éléments qu'on retrouve dans la matrice y afférente)
2. Les aspects de renforcement des capacités sont regroupés en quatre grandes catégories: (i) Aspirations et Stratégie; (ii) Aptitudes organisationnelles; (iii) Ressources humaines et (iv) Systèmes, Infrastructures et structure organisationnelle.

³BirdLife International. Système d'assurance de qualité pour les organisations membres de BirdLife

⁴La Grille McKinsey pour l'évaluation des capacités est un outil conçu pour aider les organisations à but non-lucratif à évaluer leur capacité organisationnelle. La grille peut être utilisée pour identifier des aspects particuliers liés aux capacités, jugés solides et ceux qui nécessitent une amélioration. Elle peut également servir pour mesurer les changements intervenus avec le temps au sein de la structure d'une organisation d'une organisation. Réf: "Effective capacity Building in Non Profit Organisations", par McKinsey & Co à l'intention des oeuvres philanthropiques et des partenaires (www.venturepp.org).

3. Les notes assignées aux classements sont centralisées et se réfèrent à dix aspects relatifs à la capacité organisationnelle. Cette approche permet évaluateurs d'identifier les domaines clairs et ciblés où devaient porter les interventions en matière de renforcement des capacités eu égard aux quatre grandes catégories.
4. Il est prévu une case pour insérer les justifications relatives à la note affectée. Ceci permet à l'évaluateur de refléter les raisons justifiant les notes assignées et d'y insérer des informations additionnelles concernant l'analyse.

Processus d'évaluation

L'IEC prend en compte le fait que les GSS se trouvent à différents niveaux de croissance et de développement et que leurs besoins en termes de capacités ainsi qu'en termes de stratégies d'intervention dépendront essentiellement des circonstances caractérisant chaque GSS individuel. Il convient donc de noter quelques hypothèses avant de se servir de l'IEC. Il s'agit de retenir d'abord que les GSS sont des entités locales et quasiment rurales qui opèrent au niveau des sites; que les approches à la formation et à la gestion des GSS varient selon les sites et qu'une évaluation effective devraient se baser sur un processus de consultation impliquant les GSS et les partenaires nationaux. BirdLife recommande hautement une certaine flexibilité en ce qui concerne les questions relatives à la capacité et aux approches au plan local, y compris le recours de cet outil d'évaluation. Il est suggéré les étapes suivantes au moment d'initier le processus d'évaluation⁵:

1. Rencontrer les responsables des GSS afin de leur expliquer le processus, deux semaines au moins avant la date effective de l'évaluation.
2. Elaborer des questionnaires pour les responsables du groupe au terme d'une réunion de mise au point et explication des objectifs de tout l'exercice tout en définissant les termes ayant une signification potentiellement cachée.
3. Encourager les groupes à organiser une réunion consultative avec quelques membres sélectionnés – de préférence les membres les plus anciens – afin de passer en revue le questionnaire
4. Durant la réunion conjointe d'évaluation, encourager les participants à réfléchir sur les aspects de l'organisation de manière créative et intéressante – une technique d'amorce pertinente et bien pensée pourrait éliciter cela.
5. En assignant un score aux différents indicateurs, il faut encourager les participants à réfléchir et à consigner les raisons justifiant leurs scores/notes – cette approche est pertinente durant l'analyse et les discussions ultérieures. Il est prévu dans le formulaire d'évaluation, une case pour consigner. Expliquer aux participants comment cocher la case susceptible de décrire la situation : les descriptions seront rarement parfaites.
6. Identifier les points les plus faibles du GSS et qui nécessitent un renforcement de capacités.
7. Confirmer avec les membres que les résultats son un reflet véritable de la situation au sein du groupe. La phase suivante consiste à discuter de l'approche face au renforcement des capacités et des ressources d'accompagnement.

⁵Tirées de l'Indice d'habilitation en matière de conservation (IHC) élaboré par Nature Kenya

Instrument d'évaluation des Capacités des GSS

Nom du GSS

Date de l'évaluation Evalueur

Informations de base

Date de création du GSS

Nombre total des membres du GSS

Nombre de membres de sexe féminin du GSS

	Aspects sous évaluation		Rang				Expliquez brièvement les raisons de votre note
	ASPIRATIONS ET STRATEGIE						
ASPIRATIONS Mission, Vision et objectifs stratégiques	1. Valeurs et but: les GSS comprennent clairement le but de leurs missions et les objectifs stratégiques et ce à quoi ils aspirent, de même qu'ils adhèrent aux valeurs du groupe.	0		2	3	4	
	2. Evaluation du risque: le SSG comprend et répond aux risques auxquels le groupe est exposé, y compris les impacts et solutions potentielles/ les mesures correctives.	0	1	2	3	4	
	3. Information sur le GSS: L'ensemble des membres est bien informé sur les programmes du groupes au point de contribuer effectivement aux objectifs et plans du groupe.	0	1	2	3	4	
	4. Objectifs majeurs: la vision du GSS est traduite en termes clairs et précis (jusqu'à 3 objectifs) que le groupe se propose de réaliser dans un délai bien défini.	0	1	2	3	4	
	5. Implication dans la Conservation: le GSS a manifesté son intérêt dans la conservation, dispose également de projets et d'activités en rapport avec les questions de conservation sur les sites ZICO.	0	1	2	3	4	
Objectifs de conservation							

Aspects sous évaluation		Rang					Expliquez brièvement les raisons de votre note
STRATEGIE		0	1	2	3	4	
Stratégie globale	6. Axe stratégique: le GSS dispose d'un plan d'action stratégique exhaustif avec des objectifs clairs, des cibles réalisables et un accent particulier sur la conservation environnementale.	0	1	2	3	4	
Evaluation organisationnelle	7. Evaluation du groupe: Le leadership du GSS procède périodiquement à une évaluation de la structure et des programmes du groupe en vue de veiller à une utilisation effective et maximale des ressources.	0	1	2	3	4	
Elaboration de programmes	8. Elaboration de projets: Le GSS maîtrise bien le processus d'élaboration des projets, les procédures de mise en oeuvre, y compris le plan de travail, le fonctionnement de l'environnement des bailleurs, l'élaboration des rapports et la comptabilité.	0	1	2	3	4	
Mobilisation de fonds et génération de revenus	9. Mesures de pérennisation: le GSS dispose de sources de revenus fiables et il est en mesure de mobiliser des ressources à travers l'élaboration des propositions de projets et/ou a établi (ou est mesure d'établir) des entreprises génératrices de revenus à partir de ressources naturelles.	0	1	2	3	4	
Objectifs/Indicateurs de performance	10. Suivi: le GSS et tous ses membres font le suivi de la mise en oeuvre des plans et programme d'activités sur la base des objectifs du groupe.	0	1	2	3	4	
Classement total		0	10	20	30	40	
Notes							
APTITUDES ORGANISATIONNELLES							
Planification opérationnelle	1. Processus de planification: le GSS a clairement documenté et bien compris le processus de planification et d'évaluation de ses opérations.	0	1	2	3	4	
	2. Ressources: la planification au sein du GSS tient compte des ressources financières et humaines disponibles.	0	1	2	3	4	
Planification financière et budgétisation	3. Gestion budgétaire: le leadership en collaboration avec la trésorerie gère le budget du groupe en vue d'éviter les déficits financiers.	0	1	2	3	4	
Communication interne	4. Communication au sein du GSS: la planification et toutes les autres activités entreprises au sein du groupe sont	0	1	2	3	4	

	Aspects sous évaluation		Rang				Expliquez brièvement les raisons de votre note
	ASPIRATIONS ET STRATEGIE		0	1	2	3	
Relations extérieures	adéquatement communiquées. Les informations clés sont échangées efficacement et de façon diligente entre tous les responsables et membres du GSS.		0	1	2	3	4
	5. Réunions: elles sont organisées régulièrement en impliquant tous les membres (en respectant toujours les exigences du quorum). L'ordre du jour est distribué en avance afin de permettre une participation et des délibérations effectives. Les procès verbaux sont élaborés au terme des travaux et distribués à tous les membres.						
	6. Partage d'expérience/Collaboration et Partenariat: Le GSS prend le temps d'apprendre et de tirer des leçons auprès d'autres partenaires et parties prenantes disposant de connaissances et d'expériences pertinentes avant d'entreprendre toute tâche. Le GSS a convenu d'un guide sur la collaboration.		0	1	2	3	4
	7. Communication externe: Toutes les communications en provenance de l'extérieur y compris les lettres, le courrier électronique, les appels téléphoniques font l'objet de réaction prompte de la part des officiels.		0	1	2	3	4
Analyse de la performance et ajustement du programme	8. Gestion du changement: en cas de changements majeurs intervenant au sein du groupe cad structure gestion, projets, partenaires etc.—les leaders de l'organisation travaillent en équipe pour instituer les mesures correctives nécessaires.		0	1	2	3	4
Gestion des connaissances/données	9. Système de classement: Le GSS dispose d'un système de classement qui lui permet de mieux organiser tous les documents et d'accéder facilement aux informations.		0	1	2	3	4
	10. Partage de connaissances: Le GSS encourage l'ouverture et la transparence au sein de ses membres en matière de partage de connaissances /données.		0	1	2	3	4
Classement total			0	10	20	30	40
Notes							
RESSOURCES HUMAINES							
Composition des membres et engagement	1. Engagement et implication: Les membres du GSS expérimentent leur engagement face à la conservation aux besoins de tous les membres et s'implique véritablement dans les activités du groupe selon les compétences, expériences et disponibilité individuelles.		0	1	2	3	4
Qualité des membres/gouvernance	2. Gouvernance: les responsabilités sont partagées entre les officiels. Les membres aident le responsable à fixer et articuler les objectifs du GSS, à formuler les plans et à évaluer la performance du GSS.		0	1	2	3	4

	Aspects sous évaluation		Rang				Expliquez brièvement les raisons de votre note
	ASPIRATIONS ET STRATEGIE		0	1	2	3	
Professionnalisme et compétences	<p>3. Leadership: Les leaders sont démocratiquement élus et rendent compte aux membres du groupe.</p> <p>4. Compétences et expériences des membres: les membres du GSS impliqués dans différents aspects du groupe reçoivent une formation adéquate et justifient d'une expérience appropriée pour exercer efficacement leurs activités.</p> <p>5. Connaissance et expertise en matière de conservation: Le GSS dispose d'une expertise scientifique et technique en matière de biodiversité (ex. botanistes, écologistes, etc.) et eu égard aux questions socioéconomiques (juristes, économistes, sociologues, etc.).</p> <p>6. Opportunités d'apprentissage: Le GSS offre des opportunités à ses membres pour développer leurs connaissances, compétences et expériences.</p>		0	1	2	3	4
Equipe/Processus de coordination	<p>7. Délégation et coordination: Le leadership du GSS délègue sagement, donnant ainsi l'opportunité aux autres membres d'assumer la responsabilité de gérer le groupe. Le leadership assure la coordination des activités du groupe.</p> <p>8. Gestion de conflits: Le GSS a établi des procédures pour la gestion et la résolution de conflits. Les membres peuvent faire appel en cas d'injustice.</p>		0	1	2	3	4
Motivation et récompenses	<p>9. Motivation des membres: Le leadership du GSS comprend ses membres et prend le temps de les encourager, de les développer, de les féliciter, de les récompenser et de les apprécier, etc. afin de s'assurer qu'ils sont constamment motivés.</p>		0	1	2	3	4
Cadre de prise de décision	<p>10. Prise de décision: Le leadership du GSS prend en compte les avis de ses membres et d'autres parties prenantes, les risques, la situation financière, etc. avant de prendre toute décision au nom du groupe.</p>		0	1	2	3	4
Classement total		0	10	20	30	40	
Notes							
SYSTEMES ET INFRASTRUCTURES ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE							
SYSTEMES ET INFRASTRUCTURES							
Systèmes de suivi	<p>1. Systèmes de suivi: un système de suivi de base est mis en place pour permettre l'enregistrement des informations sur les projets, les intrants et les résultats par rapport aux objectifs et activités.</p>		0	1	2	3	4

	Aspects sous évaluation		Rang				Expliquez brièvement les raisons de votre note
	ASPIRATIONS ET STRATEGIE		0	1	2	3	
Gestion des opérations financières	2. Gestion financière: Le GSS dispose d'un compte bancaire et d'un trésorier démocratiquement élu et responsable de la gestion des finances du groupe.		0	1	2	3	4
	3. Procédures comptables: Le GSS tient les registres comptables et dispose des procédures fiables pour s'assurer que les ressources sont gérées correctement et que les registres sont tenus conformément aux normes comptables en vigueur.		0	1	2	3	4
	4. Transparence financière: Les procédures de gestion financière et d'élaboration des rapports y relatifs du GSS sont transparentes et le leadership est ouvert aux discussions sur les questions financières avec les membres, le cas échéant.		0	1	2	3	4
	5. Budgétisation: les membres du GSS sont impliqués dans l'élaboration et le suivi du budget annuel.		0	1	2	3	4
Infrastructures	6. Bâtiment et locaux des bureaux: Le GSS possède ou a accès à des locaux pour entreprendre les activités du groupe et stocker ses ressources. Le GSS a également accès à des équipements de communication—téléphone, ordinateurs, etc.		0	1	2	3	4
STRUCTURE ORGANISATIONNELLE							
Structure organisationnelle	7. Participation des membres: Le leadership du GSS encourage les membres à exprimer leurs avis sur les activités et opérations du groupe et est ouvert aux différentes opinions.		0	1	2	3	4
	8. Statuts/Règlements: Le GSS satisfait à toutes les exigences juridiques et légales. Des statuts sont élaborés selon une approche participative en définissant clairement les rôles et responsabilités des officiels.		0	1	2	3	4
Conception de l'organigramme	9. Conception de l'organigramme: Le GSS dispose d'une structure qui permet une utilisation effective et maximale des ressources.		0	1	2	3	4
	10. Structure opérationnelle du GSS: l'organigramme du GSS définit clairement les responsabilités assorties aux différentes fonctions au sein du groupe.		0	1	2	3	4
Classement total			0	10	20	30	40
Notes							

Notes : 1-10=1; 11-20=2; 21-30=3; ≥31=4.

Tirés satisfaisant = 4 (haut niveau de capacité) ; Satisfaisant = 3 (niveau moyen de capacité) ; Non satisfaisant avec des signes positifs = 2 (niveau de base) ; Non satisfaisant = 1 (besoin réel de renforcement de capacité) ; Rien de positif = 0 (aucune capacité du tout, action urgente requise).