



Soutenir le changement

RENFORCER LES PARTENARIATS LOCAUX ET
INTERNATIONAUX POUR LA CONSERVATION EN AFRIQUE

2023


Maliasili
INVESTING IN PEOPLE FOR NATURE



«Les organisations locales jouent un rôle déterminant.

Elles sont sur place en permanence, contrairement aux organisations internationales qui sont présentes pour un temps limité. »

—Dominic Ngwesse, Nature Cameroon.

À Propos De Maliasili

La raison d'être de Maliasili est d'aider les organisations locales de conservation talentueuses à surmonter les obstacles et les difficultés qu'elles rencontrent afin qu'elles puissent devenir elles-mêmes des catalyseurs de changement plus efficaces dans leurs territoires, leurs communautés et leurs nations. Maliasili s'efforce d'accroître l'impact d'une nouvelle génération de leaders de la conservation en Afrique, grâce à un support et à un partenariat à long terme avec plus de trente organisations de la société civile nationales et communautaires de premier plan en Afrique orientale et australe, et à Madagascar.

Citation

Buzzard, B., J. Chick, et E. Sulle. Soutenir le changement : renforcer les partenariats locaux et mondiaux pour la conservation en Afrique Maliasili, août 2023. maliasili.org/

Remerciements

Nous tenons à remercier toutes les personnes qui ont pris le temps de nous faire part de leurs expériences et de leurs points de vue dans le cadre de ce rapport.

Synthèse du rapport

Les partenariats qui exploitent les ressources et les compétences de différents types d'organisations sont essentiels pour répondre aux enjeux sociaux et environnementaux, quels qu'ils soient. Dans le domaine de la conservation en Afrique, on reconnaît de plus en plus l'importance du rôle que jouent les organisations de la société civile (OSC) locales, notamment les organisations communautaires et de base.

Ces groupes sont en mesure de faciliter les processus et les résultats au niveau communautaire, nécessaires pour relever les défis du changement climatique et de la conservation, à l'heure où il devient de plus en plus urgent d'accroître les investissements en faveur des enjeux environnementaux.

Le travail des organisations locales est fréquemment renforcé par des partenariats avec des organisations non gouvernementales internationales, qui sont en mesure de fournir des fonds, des réseaux, de l'expertise et des ressources techniques souvent inaccessibles aux organisations locales en Afrique. Parallèlement, les partenariats entre les organisations internationales et les organisations locales ou communautaires se heurtent régulièrement à de nombreux obstacles liés aux relations de pouvoir, à la transparence, à la redevabilité et à l'harmonisation des intérêts. Les relations entre les organisations internationales et les groupes locaux, communautaires ou autochtones font de plus en plus l'objet de discussions et de débats dans les domaines du développement international et de l'environnement mondial. En définitive, la manière d'envisager, de structurer et de maintenir ces partenariats touche à des questions d'équité, d'agentivité et de droits. Il s'agit alors de déterminer si ces partenariats créent un environnement favorable et porteur ou s'ils relèvent plutôt de l'exploitation et de la contrainte.

88%

des organisations locales africaines reconnaissent l'importance cruciale que revêtent les partenariats avec les ONGI dans le cadre de leur travail.

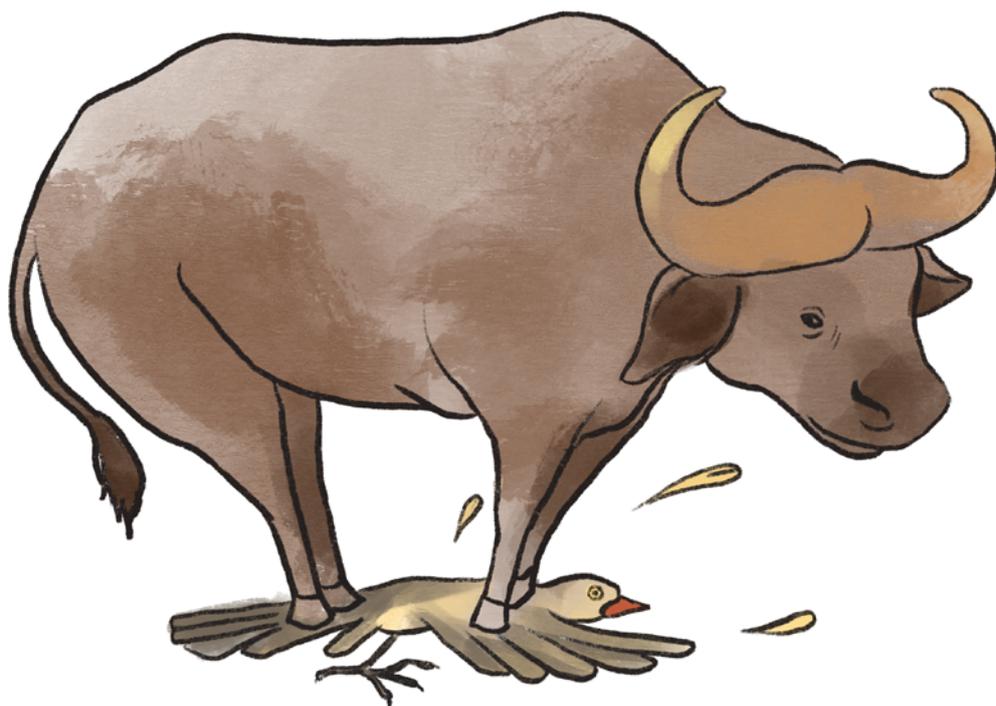
82%

reconnaissent que leurs partenariats avec les ONGI fournissent des ressources essentielles.

71%

déclarent que leurs partenariats avec les ONGI sont complexes et qu'il existe d'importants obstacles à surmonter.

L'objectif de ce rapport est de mettre en lumière les expériences des OSC africaines de conservation et de ressources naturelles à l'égard de ces partenariats, et de recueillir leurs points de vue et leurs recommandations pour tirer parti du potentiel positif de tels partenariats. Ce rapport, qui s'appuie sur une enquête en ligne et une série d'interviews menées auprès d'intervenants clés, met à l'honneur les voix et les perspectives de leaders d'organisations locales sur la création de partenariats efficaces (en quoi ils consistent, les obstacles actuels rencontrés, et les moyens éventuels de les renforcer). **Ces perspectives soulignent l'importance de repenser l'approche transactionnelle de ces partenariats, axée sur des projets, au profit d'une approche favorable à des relations plus profondes, plus efficaces et plus fructueuses qui peuvent catalyser une véritable action collective et un changement systémique.**



Voilà pourquoi nous avons un rôle bien précis à jouer.

Principes d'un partenariat efficace

Selon les organisations locales, un partenariat constructif s'articule autour des pratiques et principes clés suivants :

- Confiance et respect
- Communication efficace
- Rôles clairement définis
- Alignement des valeurs, des stratégies et des objectifs
- Expertise complémentaire
- Relations pérennes
- Attribution des mérites
- Méthodes de gestion simples, solidaires et adaptables

Obstacles à un partenariat efficace

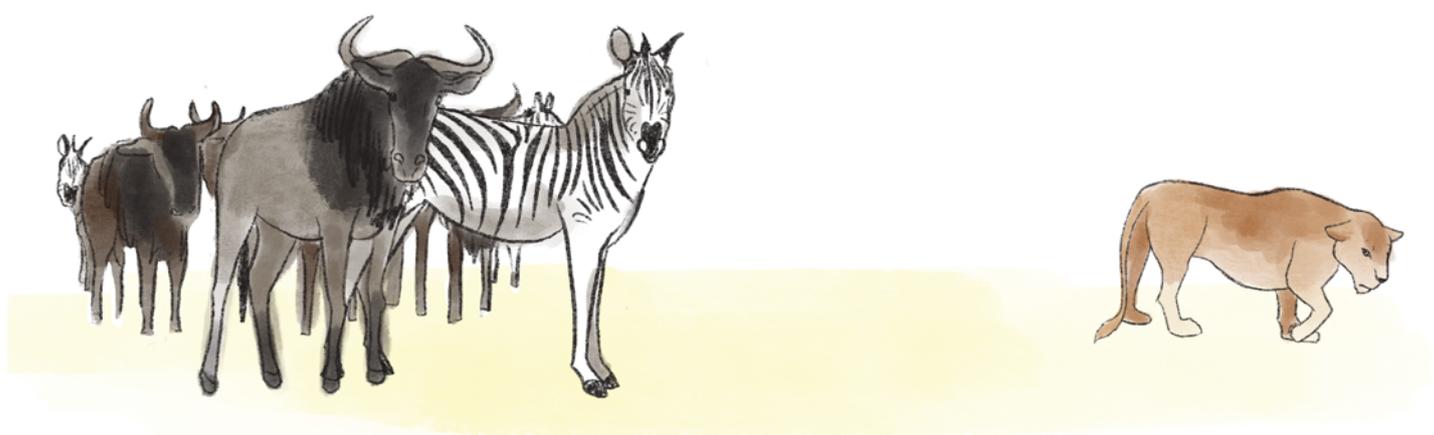
Les organisations locales identifient un certain nombre d'obstacles à la mise en place de ces partenariats avec les organisations internationales, qui sont les suivants :

- Intentions peu claires
- Agendas externes ne correspondant pas aux leurs
- Manque d'appréciation du contexte, des connaissances et de l'expérience au niveau local
- Sentiment de confusion sur le rôle que joue l'ONGI au sens large et dans le cadre de partenariats spécifiques
- Attentes divergentes
- Faible niveau de communication
- Absence d'attribution significative des mérites
- Procédures administratives lourdes et fastidieuses
- Approches à court terme
- Manque de confiance et de respect
- Déséquilibres des pouvoirs

Les perspectives de changement

Pour surmonter ces obstacles, les organisations locales africaines proposent les changements suivants :

- Repenser l'aspect transactionnel des partenariats pour les rendre plus constructifs et faire en sorte qu'ils soient fondés sur un objectif commun, la confiance, le respect, l'équité, l'alignement stratégique et le travail de création en collaboration.
- Clarifier la position et le rôle des ONGI, aussi bien dans le domaine de la conservation en Afrique au sens large que dans le cadre de partenariats spécifiques avec des organisations locales.
- Reconnaître leur expertise et leurs compétences respectives et leur faire confiance.
- S'orienter davantage vers des méthodes de travail proactives, qui ne nécessitent pas autant de procédures administratives et qui s'avèrent plus adaptables, contextuelles et solidaires.
- Accorder plus d'importance aux réseaux locaux et soutenir les organisations locales en influant sur les conditions, les politiques et les processus de gouvernance qui ont une incidence sur leur fonctionnement et leur travail.



L'union fait la force.

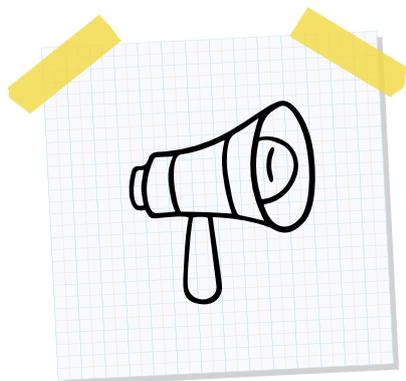
Contents

Executive Summary	3
Introduction	7
Background: Stronger local organizations for greater conservation impact	10
• Roles and relationships in African conservation partnerships	11
Methodology	17
Overview of the Partnership Landscape	16
• The Valued Roles of INGOs	16
Principles of Effective Partnerships	20
• African CSO Perspectives on Principles of Effective Partnerships	21
Barriers to Effective Partnerships	23
1. Selecting Partners	24
2. Structuring the Partnership	27
3. Maintaining and Nurturing the Relationship	33
Opportunities for Change	35
Becoming a Better Partner	40
• Recommendations for INGOs	40
• Recommendations for local African CSOs	41
Conclusion	43
Partnership Tool	44
Appendix: Interviewees	45
References	47

Introduction

Il est essentiel d'établir des partenariats efficaces pour concevoir et proposer des solutions durables aux problèmes de plus en plus complexes que rencontre la conservation. L'intégration des multiples facettes des enjeux, tels que le changement climatique et la perte de la biodiversité, dépend non seulement de la richesse des connaissances, des compétences et des ressources, mais aussi de l'alignement des objectifs à différents niveaux, que ce soit à l'échelle locale ou internationale. Cet objectif ne peut être atteint par un seul acteur ou une seule organisation. À l'heure où se multiplient les appels à un plus grand pluralisme et à des perspectives diverses pour trouver des solutions en matière de conservation, les modes de collaboration et de partenariat des acteurs et des organisations à travers les différents réseaux et échelons influencent profondément les personnes qui sont impliquées, qui prennent les décisions et qui agissent sur les solutions que nous envisageons et que nous mettons en œuvre.

En Afrique, des obstacles considérables à des partenariats efficaces en matière de conservation doivent être éliminés afin de promouvoir des pratiques plus équitables et efficaces, et donc plus percutantes. La conservation communautaire, qui incorpore diverses pratiques visant à placer au cœur du processus décisionnel les personnes qui vivent avec la biodiversité et les écosystèmes et qui s'en occupent, est unanimement reconnue comme une approche clé à travers le continent. Les organisations de la société civile (OSC) locales africaines qui représentent les communautés locales et les peuples autochtones et collaborent directement avec eux sont indispensables pour renforcer ce domaine d'activité. Ces acteurs de terrain sont par ailleurs souvent amenés à travailler avec des organisations non gouvernementales internationales (ONGI) qui leur apportent leur soutien dans le cadre de partenariats. Ces relations sont toutefois liées à l'héritage du passé colonial, où les acteurs et les influences du monde entier ont contribué à mettre en place une conservation qui a tenu à l'écart de nombreuses populations locales et les a exclues des prises de décisions relatives aux terres et aux ressources¹. Si la conservation communautaire se réapproprie aujourd'hui cette histoire de multiples façons, les relations entre le local et le global, notamment les modes de collaboration et d'interaction des ONGI et des OSC locales, pourraient bien avoir pour conséquence la création d'un mouvement de conservation à la fois diversifié, inclusif et équitable ou, à l'inverse, le maintien de la conservation dans son passé colonial.



sont donc porteurs de réflexion et de progrès. L'objectif de ce rapport consiste à explorer les moyens de renforcer leurs relations. Nous souhaitons avant tout comprendre et recueillir le point de vue des organisations locales africaines et mettre en lumière leurs expériences, afin de diversifier le débat non seulement sur l'importance que revêtent les relations entre les acteurs pour atteindre les objectifs de conservation, mais aussi sur la manière dont ces mêmes relations amènent réellement telle ou telle personne à diriger et piloter les pratiques sur le terrain, et à se retrouver à la tête de l'évolution de la conservation en Afrique. **Des partenariats meilleurs et plus solides peuvent être de puissants catalyseurs du changement.**



C'est facile ou c'est mieux ?

Définir la « conservation »

Nous parlons de « **conservation** » pour désigner les nombreuses activités qui visent à préserver la diversité du monde vivant de la Terre. Notre vision de la conservation englobe aussi bien les humains que la biodiversité, le climat et l'environnement. D'après nous, la conservation vise à donner aux communautés les moyens de protéger les terres et les ressources qui leur permettent de survivre, en leur offrant une plus grande marge de manœuvre pour façonner leur propre avenir. Nous pensons que ces pratiques de conservation peuvent garantir et protéger les droits humains ainsi que les systèmes naturels de manière synergique et intégrée.

Définir les organisations « locales »

Ce rapport met l'accent sur les perspectives des organisations de la société civile (OSC) africaines engagées dans les domaines de la conservation et des ressources naturelles, et dans les questions de droits et de régimes fonciers et de ressources associées sur le continent. Ces OSC sont des « **organisations locales africaines pour la conservation** », plus communément désignées dans ce rapport sous le nom de « **organisations locales** ». Nous reconnaissons qu'il existe d'importantes variations dans ce cadre, tant sur le plan de leurs objectifs que sur celui du périmètre et de l'étendue de leurs actions. Certaines s'inscrivent dans un territoire ou un paysage spécifique, sont directement alliées aux communautés locales et sont engagées dans un travail de conservation et de gestion des ressources sur le terrain. D'autres travaillent à l'échelon national ou régional et se consacrent davantage aux politiques et à la gouvernance.

Nous reconnaissons par ailleurs que la notion de « local » peut donner lieu à différentes interprétations. Toutefois, nous utilisons ce terme aux fins de ce rapport pour désigner des organisations ancrées dans la société civile de leur communauté ou de leur pays qui partagent une expérience commune lorsqu'il s'agit de dialoguer et d'interagir avec des acteurs et des processus internationaux. Au fil du temps, cet axe de réflexion deviendra progressivement plus nuancé et reconnaîtra les différents espaces et échelons dans lesquels les organisations africaines pour la conservation opèrent, certaines étant intrinsèquement plus locales que d'autres.

Par ailleurs, nous reconnaissons l'immense pouvoir que revêt l'identité « **locale** » dans le domaine de la conservation. Celle-ci continuera d'évoluer à mesure que la conservation communautaire se renforce et que le rôle des populations locales dans la gestion et la conservation de la nature gagne en importance. Qui dit « local » dit légitimité, profondes connaissances et expérience. Ces organisations seront notamment de plus en plus considérées comme les principaux agents du changement et convoitées comme des partenaires clés pour atteindre des objectifs plus vastes dans le domaine de la conservation. Nous souhaitons reconnaître, célébrer et renforcer leur rôle de partenaires et nous assurer que les ONGI les respectent et les acceptent comme tels.

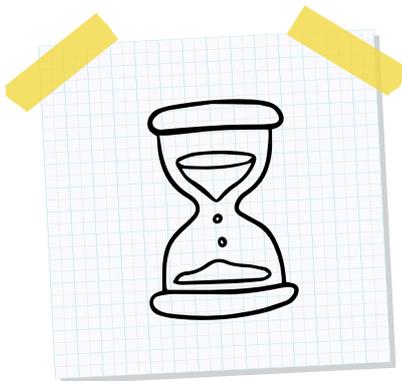
Définir les « organisations internationales »

Nous utilisons le terme « **organisations internationales** » ou « **organisations non gouvernementales internationales** » (ONGI) pour désigner les organisations qui œuvrent la plupart du temps dans plusieurs pays et qui collaborent et s'associent avec des organisations locales de conservation. Ces grandes organisations, dont le siège social est situé dans le Nord global, disposent généralement d'importantes ressources. De nature très diverse, elles sont dotées de missions et d'objectifs variés dans le domaine du développement et de la conservation de la nature en Afrique.

Contexte : Des organisations locales plus fortes pour un meilleur impact sur la conservation

Les approches communautaires constituent un élément fondamental pour les efforts de conservation dans le monde. La lutte contre les crises urgentes de très grande ampleur, telles que le changement climatique et la perte de la biodiversité, dépend de plus en plus des efforts déployés au niveau local en matière de conservation et de restauration des paysages, et d'utilisation durable des ressources, plaçant directement les individus qui vivent dans les écosystèmes et qui assurent leur gestion au cœur de solutions pérennes.

Les communautés locales et les peuples autochtones jouent un rôle de plus en plus reconnu² Ils font désormais partie intégrante de divers accords de conservation au niveau national et mondial, comme celui sur l'inclusion de leurs terres dans l'objectif de conservation de 30 % du nouveau cadre mondial pour la biodiversité³. Cette reconnaissance élargit fondamentalement le débat sur les liens entre la conservation, l'équité et les droits humains.



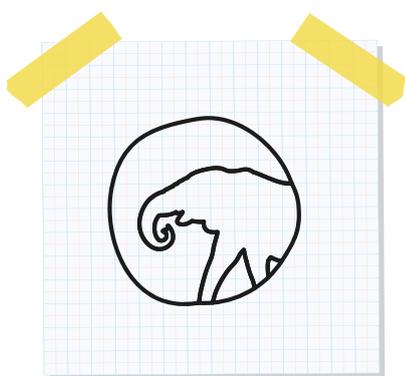
En Afrique, où le développement rapide, la croissance démographique et la dégradation des sols — aggravés par le changement climatique — fragmentent considérablement les habitats et altèrent les écosystèmes, les communautés locales jouent un rôle de premier plan dans le maintien des services écosystémiques dont dépendent les sociétés. Les luttes menées au cours des dernières décennies pour que les communautés locales voient leur agentivité et leur rôle reconnus ont entraîné des changements de paradigmes fondamentaux dans la pensée et la pratique de la conservation.⁴

En outre, si les questions d'équité et de droits continuent de poser problème dans de nombreuses régions,⁵ les gardiens locaux de la biodiversité et des écosystèmes exigent de plus en plus un pouvoir décisionnel ainsi que la reconnaissance et la prise en compte de leurs pratiques et visions du monde dans les processus nationaux et internationaux de gouvernance.⁶

Ce regain d'énergie dépend des organisations de la société civile locale qui mobilisent, défendent et représentent souvent les populations locales. Sur le continent — et à l'échelle mondiale — ces organisations jouent un rôle central dans les changements politiques, les conditions de gouvernance et la répartition des ressources nécessaires pour soutenir et rechercher des solutions de conservation équitables.⁷ Dans de nombreux domaines, elles assurent le développement et le déploiement de pratiques locales innovantes qui sont considérées comme des exemples à suivre pour d'autres pays et régions.⁸

Toutefois, ces organisations locales ne travaillent pas de manière isolée. Les liens entre les acteurs locaux, nationaux, régionaux et internationaux sont nécessaires pour relever les défis qui dépassent les frontières et les zones géographiques. Ces liens ont une incidence directe sur la conservation en Afrique au niveau local. Comme le souligne le rapport de 2022 *Greening the Grassroots* (Écologisation de la base) de Maliasili et Synchronicity Earth, plus de 80 % des fonds que perçoivent les organisations locales africaines de conservation proviennent généralement d'acteurs internationaux. En d'autres termes, l'ampleur des changements que ces organisations peuvent opérer est étroitement liée aux relations qu'elles entretiennent avec leurs partenaires internationaux. Cette situation soulève la question de l'agentivité, de l'autonomie et de la nature de l'action alliée.¹⁰ Si la pensée et la pratique de la conservation tiennent réellement compte des populations locales et visent à restructurer les dynamiques de pouvoir et à favoriser l'équité, il est tout aussi important de comprendre et de s'engager délibérément dans les relations et les dynamiques impactant les organisations locales africaines.

Rôles et relations dans les partenariats de conservation en Afrique



Le débat sur les partenariats organisationnels ainsi que sur l'agentivité et les droits des communautés locales impliquées dans la conservation ne date pas d'aujourd'hui. En effet, l'un des principaux défis a été de réorienter le pouvoir et la prise de décision des institutions, des organisations et des réseaux mondiaux vers un leadership et une autorité locale. « *Seuls les partenariats et les alliances permettront à la conservation de répondre aux besoins de la société* », a déclaré Nelson Mandela à l'occasion du Congrès mondial des parcs qui s'est tenu à Durban, en Afrique du Sud, en 2003. Un an plus tard, un article largement diffusé qui critiquait le rôle des organisations internationales de conservation mettait en évidence que l'établissement de meilleurs partenariats entre les ONGI et les peuples autochtones et leurs alliés constituait « *l'un des moyens les plus efficaces de lutter contre la perte des écosystèmes de plus en plus fragiles* ». ¹¹

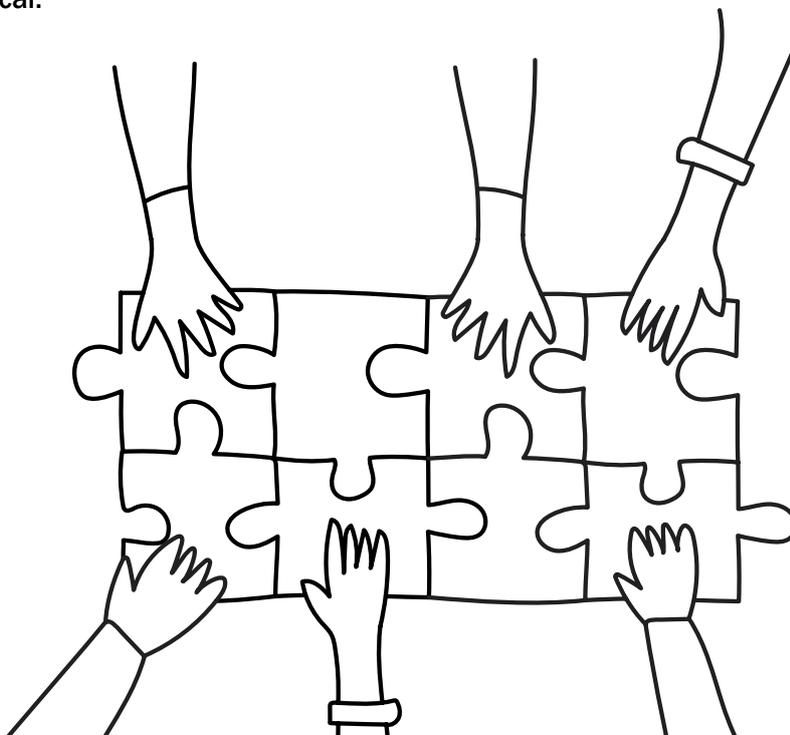
Ces efforts, soutenus depuis plus de 20 ans, font l'objet d'un regain d'intérêt par les communautés locales et les peuples autochtones, ainsi que par les organisations locales qui travaillent à leurs côtés. La question fondamentale est de savoir si ces partenariats peuvent être restructurés pour laisser place à l'imagination et aux changements en collaboration, afin d'aboutir à une approche de la conservation centrée sur le local et axée sur les droits.

Interroger les partenariats locaux et internationaux

Cette question, abordée dans le cadre d'un réexamen global de la position et du rôle des organisations internationales en lien avec l'agentivité des acteurs locaux¹², ne se limite pas au domaine de la conservation et s'inscrit dans un débat beaucoup plus vaste sur la décolonisation du développement. La tendance est clairement au renforcement du rôle de facilitateur des ONGI auprès des organisations et des initiatives locales. Des acteurs à grande échelle assument ce rôle. L'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) s'est notamment engagée à ce qu'au moins un quart de tous ses fonds aillent directement aux organisations et acteurs locaux pour les aider à soutenir leur travail à long terme. La nouvelle stratégie d'Oxfam, quant à elle, consiste à travailler « *d'avantage en partenariat avec les communautés et les organisations du monde entier qui constituent les moteurs du changement, en leur apportant les ressources dont elles ont besoin.* »¹⁵

La réalisation et la concrétisation de ces évolutions devront toutefois s'accompagner de changements fondamentaux et holistiques dans la manière d'aborder les relations et les partenariats. Cela pourra notamment se traduire par la mise en place d'échanges sincères et profonds entre les partenaires locaux et mondiaux, avec une attention particulière accordée à la voix des populations locales.

Nombre d'organisations et de forums créent des plates-formes de dialogue et d'apprentissage sur ce thème, permettant ainsi d'élargir le débat et d'interroger en profondeur les modèles de partenariat. C'est notamment le cas de Rights CoLab et de l'Institut de la société civile de l'Afrique de l'Ouest qui, dans le cadre d'un projet plus large intitulé Reimagining INGO (RINGO), ont recueilli les points de vue d'organisations de la société civile du Sud sur les moyens permettant de rendre les partenariats locaux et internationaux plus efficaces et fructueux. Les principales observations de ce projet pointent vers la nécessité pour les ONGI de réfléchir à leur rôle, d'avoir davantage l'intention de collaborer à la conception des processus, d'accroître leur confiance dans les capacités et les compétences des organisations locales, et d'adapter les structures et les processus qui façonnent une relation selon le contexte local.¹⁶



Observations du Rapport RINGO sur la promotion de partenariats Nord-Sud équitables

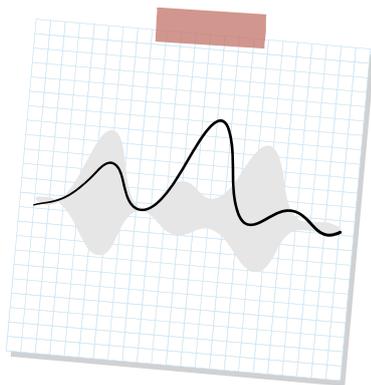
- ✓ « Les organisations de la société civile du Sud sont convaincues de la nécessité de réexaminer les relations entre les ONGI et le Sud. »
- ✓ « Les organisations de la société civile du Sud ne veulent pas que les ONGI les considèrent comme des sous-traitants, mais plutôt comme des partenaires égaux. »
- ✓ « Selon les organisations de la société civile du Sud, les modèles et les systèmes d'exécution de projets par les ONGI reposent sur des contextes et des critères occidentaux. »
- ✓ « Un écosystème mondial de la société civile qui se veut à la fois efficace et collaboratif devrait permettre aux ONGI de réaffirmer leurs rôles de co-exécutants et bailleurs de fonds pour des projets. Les organisations du Sud s'attendent à voir les ONGI assumer leur rôle de facilitateurs. »

Réflexion sur les partenariats de conservation

Des thèmes similaires touchent de très près les partenariats de conservation¹⁷. Ce dialogue mondial en évolution invite d'ailleurs les acteurs internationaux à l'introspection et à la réflexion, et catalyse de nouvelles initiatives et projets de conversation destinés à renforcer les partenariats entre les organisations locales et mondiales.

Les principales ONGI environnementales réfléchissent à leur propre position et à leurs relations. L'Institut international pour l'environnement et le développement cherche notamment à étendre son influence en réfléchissant à ses modèles de partenariat, une démarche qui pointe vers des thèmes traversant toutes les relations : favoriser des relations à plus long terme fondées sur des valeurs communes ; être ouvert au risque et élargir la confiance ; énoncer et définir clairement le partenariat et l'entretenir ; renforcer la redevabilité autour des principes fondamentaux de respect, de transparence et de prise de décision en collaboration ; respecter les pratiques et les connaissances locales.¹⁸

Dans la même optique, de nouvelles initiatives collaboratives, telles que l'initiative de conservation inclusive du Fonds pour l'environnement mondial, visent à placer les populations locales sur un pied d'égalité avec les acteurs internationaux.¹⁹ En outre, les plates-formes qui renforcent l'agentivité des peuples autochtones et des communautés locales permettent de recentrer le dialogue sur la nécessité de redéfinir les partenariats. Lors de la conférence des Nations unies sur la biodiversité (COP15) organisée en 2022, le Consortium APAC a facilité le dialogue entre les peuples autochtones et les communautés locales, les organisations des populations locales et autochtones, et les ONGI, en informant que « à l'heure où un nombre croissant d'individus et d'organisations cherchent à apporter leur soutien aux peuples autochtones et aux communautés locales, il est d'une importance vitale de réfléchir à la nature même des relations et des partenariats, ainsi qu'aux valeurs fondamentales véhiculées et aux déséquilibres de pouvoir souvent prépondérants. »²⁰



Cela vaut particulièrement pour le domaine de la conservation en Afrique où, parallèlement à ce dialogue et à cette réflexion au niveau mondial, le thème du renforcement des partenariats et des initiatives locales se répand dans les stratégies et les objectifs de développement organisationnel des principales ONGI. C'est notamment le cas de la Wildlife Conservation Society (WCS) qui « s'engage à protéger les espèces sauvages en Afrique grâce à de solides partenariats »;²¹ l'un des principaux objectifs de l'African Wildlife Foundation est de « forger des partenariats et des réseaux stratégiques dans le domaine de la conservation »;²² Fauna and Flora International parvient à avoir de l'influence grâce à « un modèle partenarial »;²³ l'une des valeurs fondamentales du travail de The Nature Conservancy en Afrique est d'établir des partenariats avec les communautés locales pour honorer « les voix, les décisions et les actions des populations autochtones et locales. »

Il s'agit là d'initiatives et d'avancées nobles, qui visent à promouvoir une conservation plus équitable et plus efficace, fondée sur des partenariats et des actions concertées. À l'heure où ce dialogue évolue et prend de l'ampleur, il est essentiel de s'assurer qu'une approche partenariale dans le domaine de la conservation en Afrique est établie directement par les leaders et les organisations locales de conservation en Afrique. Leurs idées et leurs points de vue sur la forme que devraient prendre les partenariats, sur ce qui les rend fructueux et efficaces, et sur les domaines dans lesquels ils doivent se développer et évoluer, sont fondamentaux pour établir des relations qui reconnaissent, soutiennent et facilitent véritablement leur travail.



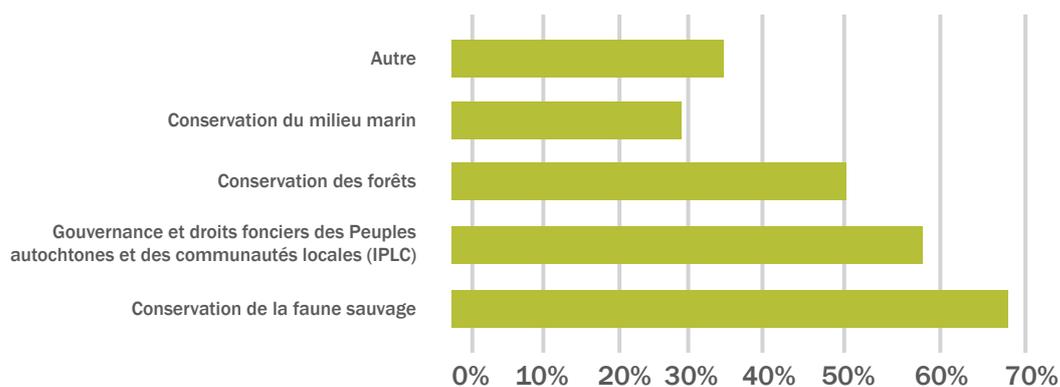
Méthodologie

Ce rapport recueille et synthétise les points de vue de parties prenantes œuvrant pour des organisations locales de conservation en Afrique. Il vise à faire connaître leurs expériences de partenariat avec des organisations internationales et à identifier les moyens possibles de renforcer ces partenariats et de les rendre plus constructifs et plus efficaces. Nous avons mené une enquête en ligne et des interviews, en sélectionnant et en ciblant des leaders d'organisations locales dans le domaine de la conservation en Afrique. Nous nous sommes concentrés sur l'Afrique centrale, l'Afrique de l'Est, l'Afrique australe et l'Afrique de l'Ouest, et nos recherches ont été menées en anglais et en français, selon la région.

Les résultats de notre enquête en ligne se fondent sur **49 réponses** ainsi que sur **23 interviews menées auprès d'intervenants clés**, avec la participation de **18 pays**. Près de la moitié des organisations participantes existent déjà depuis **une vingtaine d'années** et travaillent dans divers domaines d'intervention et, dans certains cas, sur de multiples sujets.



Fig 1: Domaines d'intervention des organisations

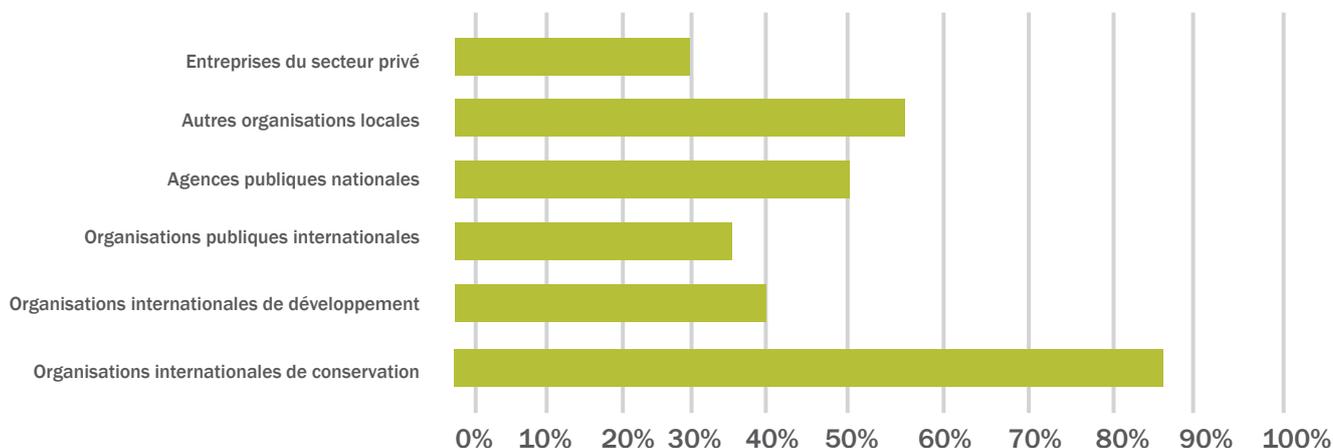


Nous avons ensuite identifié et analysé les principaux thèmes qui se sont dégagés de l'enquête et des interviews sur les obstacles à la mise en place de partenariats fructueux et aux possibilités de les renforcer. L'objectif est de mettre en lumière les points de vue des conservateurs et des praticiens africains impliqués dans les organisations locales qui sont les moteurs de la conservation communautaire sur le continent. Nous y prêtons attention parce que nous avons conscience qu'il est parfois plus difficile pour eux de se faire entendre sur la scène internationale en raison des déséquilibres de pouvoir existants, et que leurs avis sont essentiels pour faire avancer le débat sur le partenariat. Pour ce faire, nous avons utilisé des citations extraites de l'enquête et des interviews pour contextualiser certains thèmes et mettre en évidence certaines idées tout au long de l'analyse. Dans certains cas, ces citations sont présentées de manière anonyme à la demande des participants.

Vue d'ensemble du contexte des partenariats

L'enquête en ligne et les interviews proposent une vue d'ensemble de la forme que revêtent les partenariats selon l'expérience des organisations locales de la société civile qui œuvrent pour la conservation en Afrique, notamment les partenaires avec lesquels elles tendent à s'associer et l'importance du rôle que ces partenariats jouent dans leur travail. En résumé, les partenariats avec les ONGI sont indispensables et les ONGI remplissent elles-mêmes un nombre important de rôles divers et variés.

Fig 2: Type de partenaires avec lesquels s'engagent les OSC



Les rôles à valeur ajoutée des ONGI

Perspectives et citations clés sur l'importance des partenariats

88% reconnaissent que les partenariats avec les ONGI revêtent une importance capitale pour les organisations locales.

82% reconnaissent que les partenariats avec les ONGI fournissent des ressources essentielles.



Ces partenariats s'apparentent à la situation d'une personne non voyante qui a besoin de sa canne pour marcher. Il est impossible pour elle de se déplacer sans canne. C'est sa canne qui la guide. Nous considérons ces partenariats de la même manière : ils nous servent de guides.

— Participant à l'étude

Nous avons la certitude que nos efforts individuels ne suffisent pas pour atteindre tous nos objectifs dans la vie. C'est pour cette raison que nous nous associons à des organisations partageant le même état d'esprit pour y parvenir.

—Ponda Sah, Cameroon

Toute organisation devrait chercher à établir des partenariats. Cette démarche lui permet en effet de renforcer son propre rôle et celui des individus qui la composent, ainsi que ses capacités à élargir son champ d'action et à gérer un plus grand nombre de secteurs dans le cadre de sa mission et de sa vision.

—Ewi Lamma, Cameroon

Fig 3: Rôles des ONGI



Les organisations locales définissent les différents rôles exercés par les ONGI dans le cadre de leurs expériences de partenariat. Cela souligne l'importance de ces rôles dans le maintien et le renforcement des missions des organisations locales, par opposition à ceux qui placent les ONGI dans une position davantage tournée vers la prise de décision ou l'exécution.

Voici les rôles clés de support des ONGI :

1. Attribution des fonds et des ressources



Les ONGI jouent un rôle prépondérant dans l'attribution des fonds et des ressources. Des recherches antérieures ont montré que la majorité des fonds octroyés aux organisations locales de conservation provenaient de sources internationales (de philanthropes et de gouvernements). De même, la majorité des répondants et des personnes interviewées dans le cadre d'une étude ont révélé que le premier rôle clé des ONGI consistait à attribuer des fonds²⁵. Dans certains cas, une ONGI pouvait être à l'origine des fonds. Dans d'autres, elle pouvait jouer un rôle d'intermédiaire qui reçoit et achemine des fonds provenant de donateurs. De nombreuses organisations locales s'accordent à dire que ces ressources ont une incidence manifeste. Comme l'explique Ponda Sah, membre de l'organisation communautaire Rural Development and Environmental Restoration Guard au Cameroun : « Sans l'aide financière de certaines ONGI, nous n'en serions pas là aujourd'hui. Nous menons plusieurs activités dans le cadre de notre plan d'intervention. Notre organisation dispose des capacités humaines nécessaires à l'exécution de nos activités, mais sans moyens financiers, nous sommes incapables de passer pleinement à l'action. »

2. Support technique

Le deuxième rôle clé que jouent les ONGI est d'ordre technique. Les ONGI peuvent notamment avoir accès à des compétences ou à des connaissances techniques que les organisations locales ont besoin de développer ou qui peuvent les aider dans leur travail, comme la recherche, l'instauration de systèmes de suivi de l'impact, la planification stratégique, le développement organisationnel et le support de communication. Ces rôles techniques revêtent une importance particulière auprès des plus jeunes organisations et des organisations locales ayant besoin d'acquérir de nouvelles compétences pour se lancer dans de nouvelles activités. *« Il s'agit de rôles vastes qui varient en fonction des partenariats. Comme le précise Aristide Kamla, membre de l'African Marine Mammal Conservation Organization au Cameroun, « Par "technique", j'entends le fait de fournir des conseils, soutenir le renforcement de nos capacités et nous aider à entrer en contact avec des personnes qui peuvent être utiles à nos objectifs de conservation. »*

3. 3. Support aux politiques et au plaidoyer



Le troisième rôle clé que jouent les ONGI concerne le support aux politiques et au plaidoyer. Certaines ONGI peuvent aider des organisations locales à influencer les domaines des politiques et de gouvernance au sein desquels les organisations locales opèrent, et profondément impacter les résultats de leur travail. Grâce à leurs relations, à leurs réseaux et à leur accès aux compétences, rendus possibles grâce au nombre considérable de ressources dont elles disposent, les ONGI peuvent influencer sur les processus politiques et de gouvernance à une échelle qui surpasse les capacités des organisations locales (comme la Conférence des Nations unies sur la biodiversité et le Congrès mondial de la nature), ou accorder plus de poids aux organisations locales dans le cadre d'activités de plaidoyer au niveau national. Comme l'explique Simplicie Kozo, membre du Réseau des populations autochtones et locales pour la gestion durable des écosystèmes forestiers de Centrafrique (REPALCA) : *« L'un des rôles du partenariat consiste aussi à renforcer et promouvoir le plaidoyer. À titre d'exemple, nous amorçons actuellement le processus d'adoption d'une loi nationale visant à promouvoir et protéger les droits des populations autochtones. Si une ONGI réputée accepte de nous apporter son soutien, cette loi bénéficiera alors d'une meilleure crédibilité. Elle renforcera les efforts de plaidoyer visant à améliorer les conditions de vie de ces populations. »*

4. Autres rôles

Outre les trois rôles clés que jouent les ONGI, les organisations locales identifient d'autres rôles, tels que le partage des connaissances, le soutien à la mise en réseau et à l'élargissement de leur rayon d'action, l'aide à la communication et à la visibilité, et le soutien au développement professionnel et à l'exposition des membres du personnel.

Expériences illustrant les rôles clés que jouent les ONGI dans les partenariats de conservation en Afrique

Support technique et financier de start-up :

« L'IUCN-PPI a été la première organisation à nous accorder sa confiance, à nous octroyer des fonds et à mettre à notre disposition des ressources pour nous aider à nous structurer. C'était très important, car nous partions de zéro. Nous avions les idées, mais pas le savoir-faire. Nous avions le profond désir de créer un projet consacré à la protection de la faune marine et du lamantin d'Afrique, mais nous ne savions pas par où commencer, comment obtenir les fonds nécessaires pour y parvenir et, même une fois les fonds obtenus, comment pérenniser notre organisation. Alors, ce lancement de projet... Nous avons obtenu un financement initial de la part de l'organisation qui nous a accompagnés, conseillés et mis en relation avec d'autres organismes compétents pour nous venir en aide. »

—Aristide Kamla, Cameroon

Élargir notre champ d'intervention et notre impact :

« C'est notre partenariat avec l'ONGI Forest Peoples Programme (FPP) qui nous a permis de nous faire connaître auprès de nombreux acteurs. Nous sommes parvenus à mobiliser les peuples autochtones et les avons aidés à mettre en place des structures pour leurs associations. Ce soutien nous a également permis de nous rapprocher des autorités administratives compétentes pour obtenir la reconnaissance officielle de ces associations. »

—Simplice Kozo, Central African Republic

Investir et développer à long terme les réseaux de plaidoyer locaux :

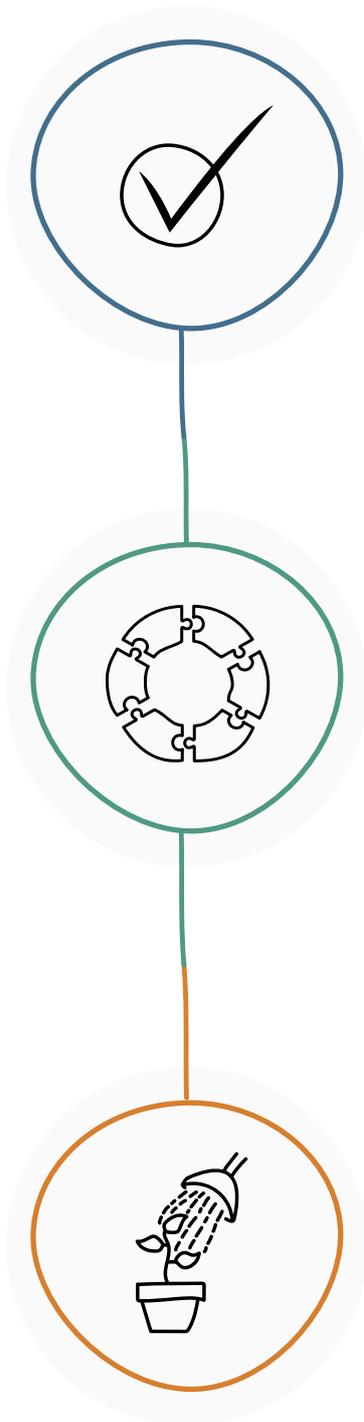
« Notre travail sur les droits fonciers nous a permis d'obtenir d'excellents résultats. La coalition Rights and Resources Initiative (RRI), qui est devenue notre partenaire historique dans ce domaine, collabore désormais avec The Tenure Facility. Ces deux entités ont joué un rôle stratégique dans l'aide que nous apportons aux communautés pour faire reconnaître leurs droits coutumiers. En 2018... l'aide considérable que nous avons d'abord reçue de la part de RRI et de The Tenure Facility nous a permis de maintenir l'engagement du gouvernement. De plus, notre aide et notre expertise ont été d'une grande utilité en raison du travail approfondi que nous avons mené dans le domaine foncier. Cela nous a conduits à adopter une loi qui a reconnu les communautés avec ou sans leurs droits coutumiers. Cette loi a été adoptée en novembre 2018. Ce fut une étape décisive dans les efforts consentis pour défendre les droits des communautés locales. »

« [...] Le soutien constant et la relation à long terme avec RRI reposent sur la confiance et l'alignement des deux organisations dans les domaines prioritaires. Cette relation s'est développée grâce à un haut niveau de leadership de la part des partenaires et au respect des engagements en termes d'exécution de projets et d'activités. Si cette relation a pu se développer au fil des années, c'est parce que les partenaires ont été disposés à partager leurs idées et à formuler des recommandations en vue d'une collaboration et d'une coopération renforcées. L'intérêt de RRI à apporter son soutien aux initiatives de plaidoyer de la société civile locale sur les réformes des terres et des ressources naturelles au niveau national est un autre point important. »

—Jonathan Yiah, Liberia

Principes de partenariats efficaces

Pour orienter le débat à venir sur les obstacles aux partenariats et les moyens de les renforcer, il est utile de définir en premier lieu les principes fondamentaux qui façonnent des partenariats efficaces. Les travaux antérieurs de Well Grounded et Maliasili mettent en avant trois principes fondamentaux comportant dix éléments clés.²⁶



Choisir les bons partenaires

- **Rechercher un alignement** : Engagez-vous avec des partenaires alignés sur votre raison d'être, qui partagent la même vision, la même mission, les mêmes objectifs et les mêmes valeurs fondamentales que les vôtres.
- **Être stratégique** : Soyez sélectif et concentrez-vous sur une poignée de partenariats fructueux qui vous aideront à atteindre vos objectifs à long terme.
- **Rechercher la complémentarité** : Identifiez les points forts et les points faibles de vos partenaires et tournez-vous vers ceux qui complètent et enrichissent les compétences et les connaissances existantes.

Structurer le partenariat

- **Préciser les rôles, les règles et les exigences** : Définissez clairement les rôles de chacun, les méthodes de travail et les exigences.
- **Communiquer de manière ouverte et régulière** : Une communication ouverte et honnête favorisera la collaboration, l'instauration d'un climat de confiance et la résolution des conflits. Élaborez des systèmes favorisant la mise en place d'une communication suivie.
- **Attribuer les mérites** : Attribuez aux autres les mérites qui leur sont dus, donnez-leur de la visibilité et convenez de la manière de communiquer sur les efforts partagés.
- **Réduire les coûts** : Réduisez les coûts de transaction en simplifiant les procédures et les exigences administratives et de reporting.

Maintenir et entretenir les relations

- **Investir dans des relations pérennes** : Il faut du temps pour établir des partenariats qualitatifs et découvrir les effets positifs qu'ils produisent. Apprenez les uns des autres et progressez ensemble.
- **Instaurer une relation de confiance** : Créez activement un espace favorable au renforcement du partenariat et des relations personnelles.
- **Faire preuve d'une capacité d'adaptation** : faites preuve d'innovation et soyez ouvert au changement, en réfléchissant activement aux moyens de renforcer le partenariat.

Perspectives des OSC africaines sur les principes d'un partenariat efficace

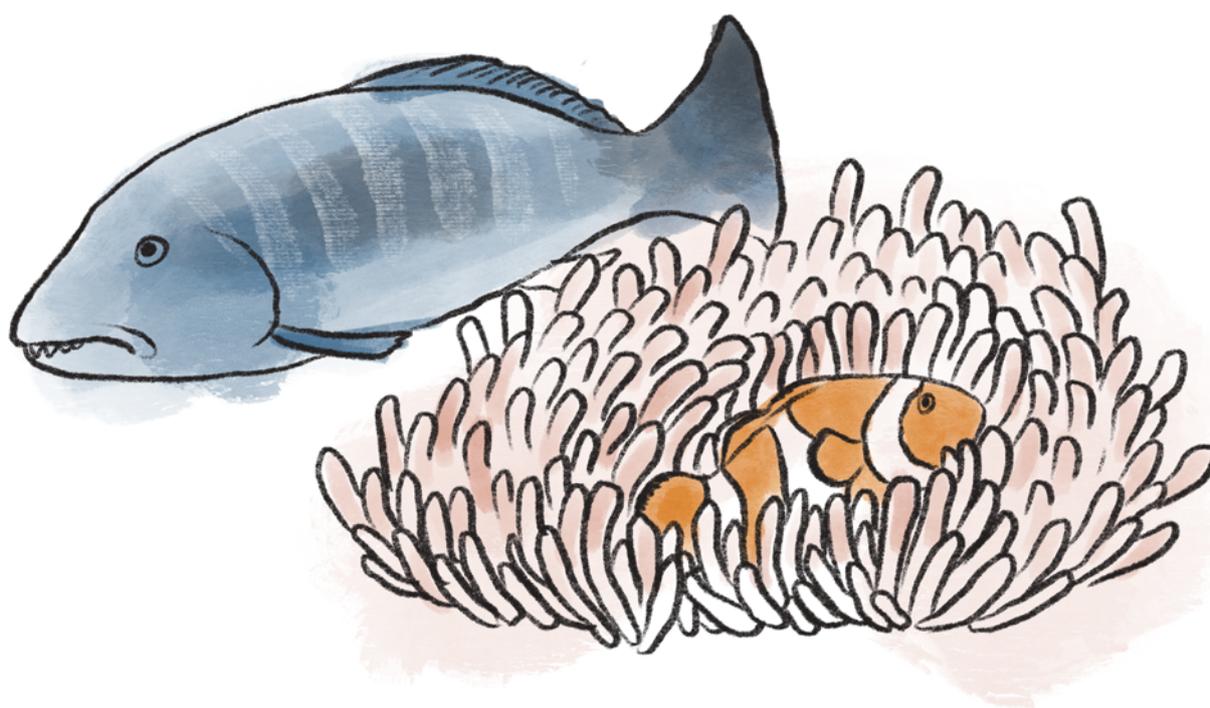
“

Tenir compte des besoins de son organisation et s'appuyer sur cette base pour obtenir de meilleurs résultats.

Adopter des stratégies pour instaurer un climat de confiance et permettre aux partenaires de relever leurs défis et les soutenir dans cette voie.

Respect, collaboration, reconnaissance, support.

—Participants à l'enquête

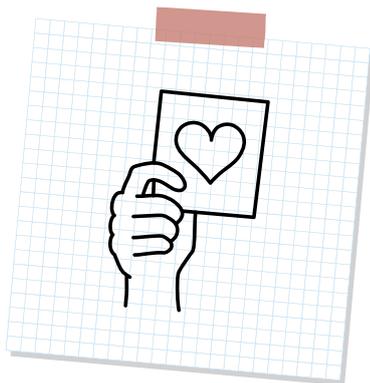
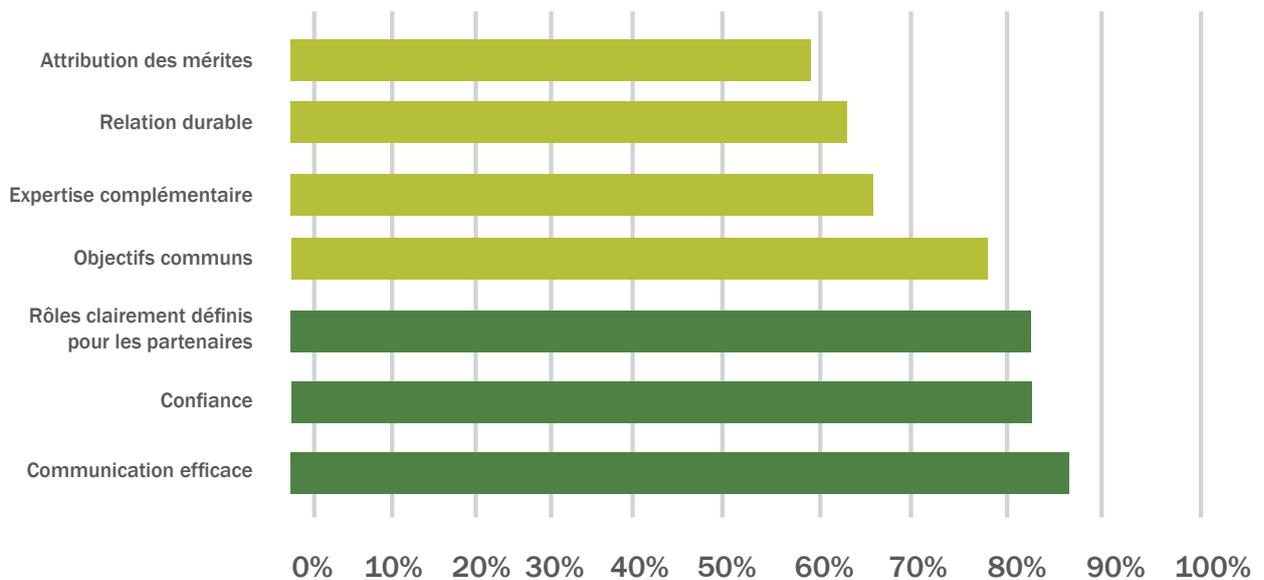


- ✓ Complémentaire
- ✓ Solidaire
- ✓ Fiable
- ✓ Bâti sur la confiance
- ✓ Objectif commun : survivre !

Réponses à l'enquête sur les éléments clés d'un partenariat efficace

Les réponses à cette enquête ont fait ressortir un grand nombre de principes d'un partenariat efficace décrits ci-dessous :

Fig 4: Réponses à l'enquête sur les éléments clés d'un partenariat efficace



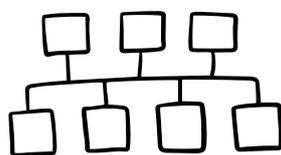
La communication et la confiance sont indispensables, pour établir un bon partenariat. Il est essentiel de formuler clairement dès le départ les intentions qui le motivent. Sur cette base, l'alignement de la raison d'être, des valeurs et des objectifs doit être soigneusement examiné et formulé. Les répondants ont indiqué que leurs meilleurs partenaires étaient ceux qui tenaient compte de leurs besoins et dont l'intention était d'établir des relations pérennes et complémentaires, avec des rôles clairement définis. Ces conditions de réussite dépendent d'une approche partenariale axée sur l'écoute et la création d'un espace permettant de comprendre les objectifs et les besoins des organisations locales en fonction du contexte et des défis actuels.

Les obstacles à un partenariat efficace



La sélection des partenaires

- Manque de clarté et confusion des intentions
- L'intégration d'un agenda dans la vision et la stratégie locales
- Manque d'appréciation du contexte, des connaissances profondes et de l'expérience



La structuration du partenariat

- Manque de clarté quant au rôle des ONGI
- Des exigences différentes
- Faible niveau de communication
- Manque d'attribution des mérites
- Rigidité des procédures administratives



L'entretien et le maintien des relations

- Réflexion et approche relationnelle à court terme ou à long terme
- Manque de confiance et de respect
- Pouvoir et iniquité

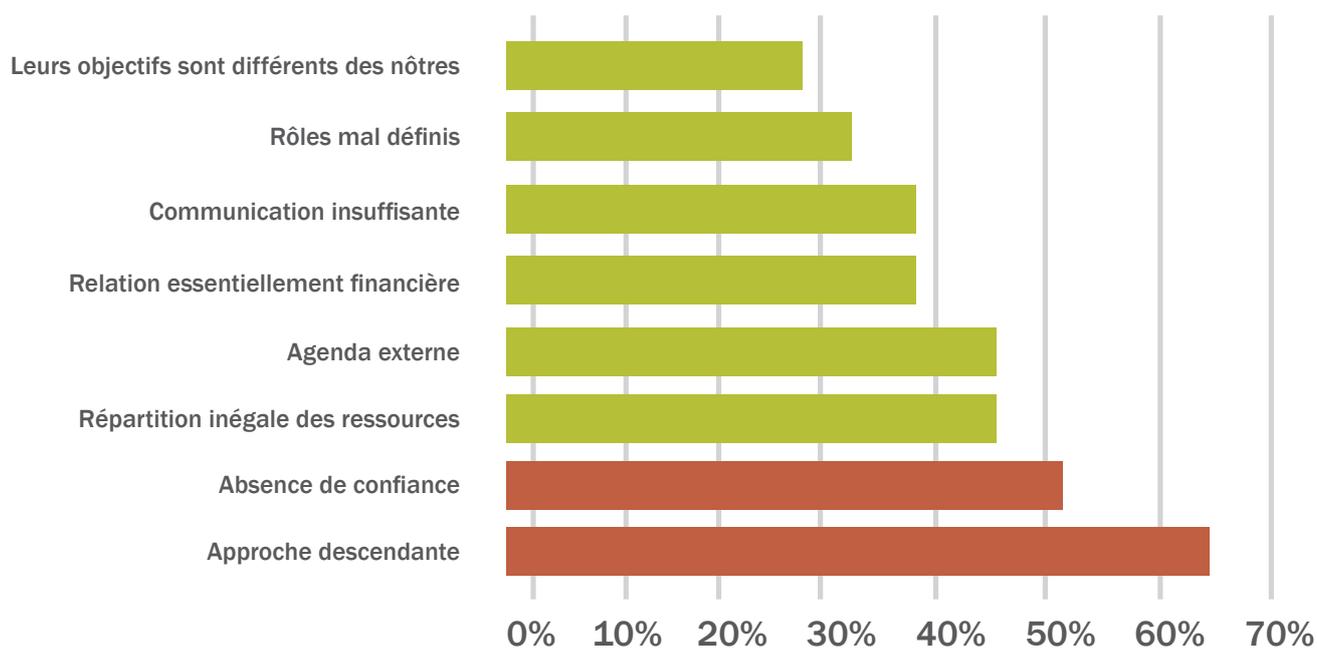


La plupart des subventions accordées dans le cadre de nos collaborations avec des partenaires internationaux sont à court terme. Ces partenaires sont exigeants et veulent obtenir des résultats dans un laps de temps limité. Le soutien est donc à court terme et les attentes à long terme. Il règne une certaine incertitude. Concrètement, des changements s'opèrent, mais les budgets de subvention de certaines ONGI ne sont pas adaptés au contexte du terrain. Il y a un décalage entre les besoins réels des organisations locales et les fonds octroyés.

—Participant à l'enquête

Si les partenariats avec les ONGI sont essentiels pour permettre aux organisations locales de renforcer et d'étendre leur impact, **71 % des répondants à l'enquête ainsi que la majorité des personnes interviewées ont révélé que la gestion de ces partenariats s'avérait difficile et que de nombreux obstacles devaient être examinés et résolus.**

Fig 5: Principaux obstacles rencontrés par les organisations locales en vue de partenariats efficaces



Dans la section suivante, nous mettons en évidence les principaux obstacles que rencontrent les organisations locales pour entretenir des partenariats efficaces et fructueux, à l'aide des trois principes précédemment cités.

La sélection des partenaires

Trois questions fondamentales se posent au moment de choisir et d'établir des relations. Le principal objectif d'un partenariat consiste à trouver un alignement et un terrain d'entente. Pourtant, cet objectif est souvent mis à mal par des approches transactionnelles axées sur un projet ou un cycle de financement, ou forcées en vue d'obtenir des subventions ou des ressources.



Le processus et la procédure visant à engager ou entamer un dialogue au sujet des partenariats s'avèrent quelque peu complexes. Les ONGI sont perçues comme des organisations « de premier rang » et les organisations locales comme des organisations « de second rang ». De fait, il s'agit de deux mondes différents. La traversée entre ces deux mondes s'avère parfois périlleuse pour de nombreuses organisations.

—Participant à l'enquête

1. Manque de clarté et confusion des intentions

Le potentiel d'établir des relations durables reposant, à terme, sur la confiance et l'équité est indispensable pour établir un bon partenariat. Cette approche qui est au cœur de l'engagement des ONGI vis-à-vis des organisations locales soulève certaines questions : les ONGI abordent-elles souvent les organisations locales pour leur demander de mettre en œuvre leurs propres objectifs ? cherchent-elles à servir d'intermédiaires pour accéder aux ressources ou conserver leur influence, ou leur volonté réelle est-elle de soutenir les initiatives et les visions locales ? Cette incertitude peut saper les relations. Moreangels Mbizah, membre de Wildlife Conservation Action au Zimbabwe, décrit les partenariats les plus complexes comme « ceux où vous ne recevez aucune reconnaissance et aucun soutien, et où le partenaire ne s'engage avec vous qu'en fonction de ses besoins ou de son propre agenda. »

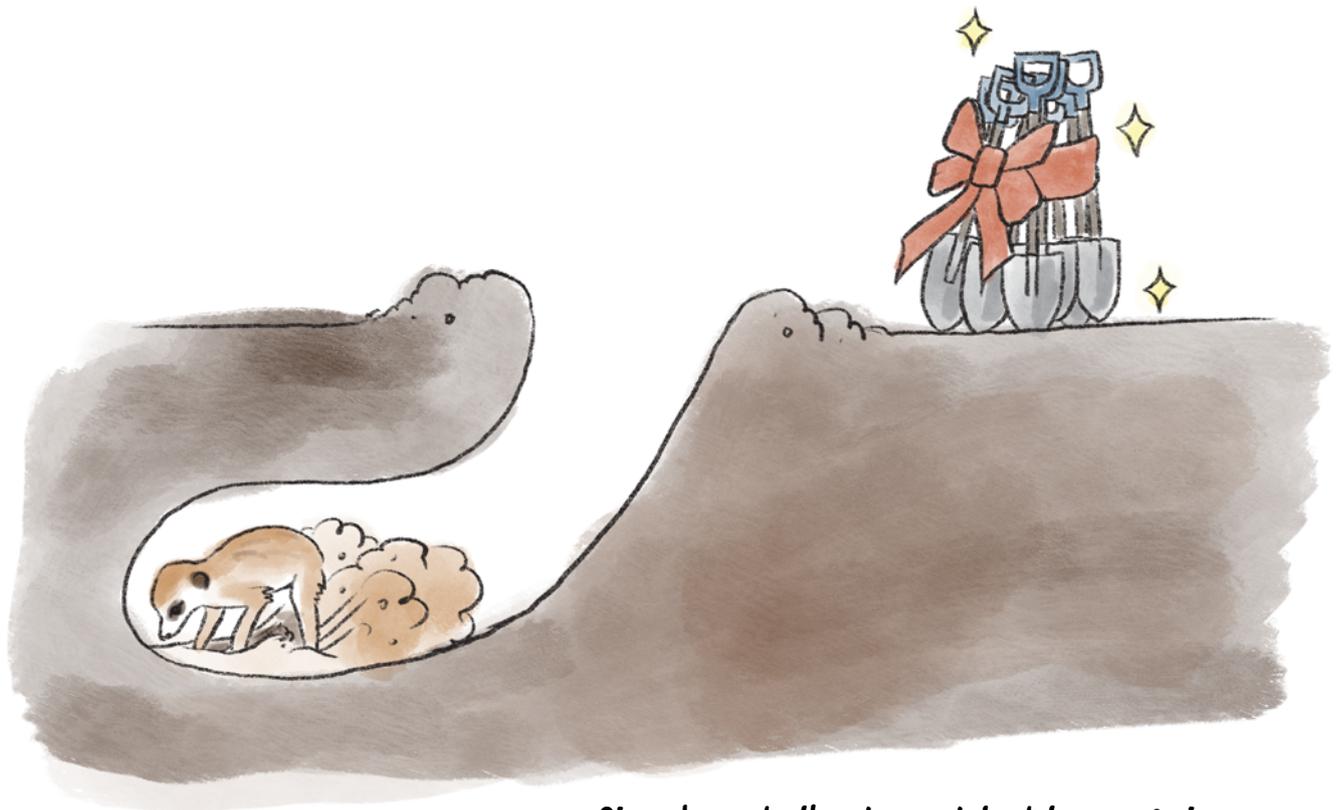


Le manque de clarté à cet égard et l'incapacité à en faire part renforcent davantage la méfiance à long terme. Comme l'explique John Kamanga, membre de la Southern Rift Association of Landowners (SORALO) au Kenya, afin de jeter les bases d'un partenariat efficace, il faut « une volonté commune de concevoir et construire à partir de nos idées. Venez à SORALO pour défendre nos idées. Venez nous poser des questions et découvrir les actions que nous réalisons. C'est une relation de soutien que nous recherchons, pas un partenariat dictatorial. Ne nous dictez pas vos choix. »

2. L'intégration d'un agenda dans la vision et la stratégie locales

Nombre d'organisations locales ont le sentiment de devoir constamment jongler entre la nécessité de recourir à l'aide des ONGI et l'obligation de répondre à leur agenda et à leurs objectifs. Cette approche « assortie de conditions » peut souvent éloigner les organisations locales de leurs propres stratégies, fondées sur les besoins et le contexte du lieu, et, dans certains cas, les rendre moins efficaces, en raison de la contrainte à réaliser des objectifs et des activités associées qui ne correspondent pas à leurs stratégies et à leurs compétences. Comme l'explique l'un des participants à l'enquête : « La plus grande difficulté que nous rencontrons en tant qu'organisation est l'absence de concertation concernant l'exécution d'un projet ou d'une activité. On nous oblige à réaliser un projet. Il devient alors difficile de faire comprendre au partenaire que ce projet n'est pas une priorité pour les communautés avec lesquelles nous travaillons. Un bon partenariat n'est possible que lorsque l'ONGI qui dispose de ressources financières tient compte de l'opinion et des besoins réels de l'organisation ou de la communauté qu'elle cherche à soutenir. »

Les restrictions imposées par l'agenda d'un partenaire rendent difficile la recherche d'un alignement véritablement constructif et peuvent limiter le partenariat à une relation purement transactionnelle, dans laquelle l'organisation locale a le sentiment qu'on se sert d'elle pour mettre en œuvre les idées d'un autre. L'un des participants ajoute que « ce rôle prédéfini ne fonctionne pas. » Nous savons que les ONGI occidentales viennent ici avec des projets en tête et cherchent à les exécuter à leur manière. Mais cette façon de procéder n'est pas efficace. C'est nous qui savons quoi faire. Elles débarquent aussi avec leur image de marque. Or, pour nous, ce qui compte, c'est l'implication de la communauté. L'objectif de ces ONGI est de porter haut leur étendard. Imaginez-vous un instant assis avec ce genre d'étendard sous l'arbre. »



Si seulement elles demandaient la permission...

3. 3. Manque d'appréciation du contexte, des connaissances profondes et de l'expérience

Le manque d'appréciation et de respect des connaissances et de l'expérience des organisations locales est une réelle entrave à l'alignement de la vision, des valeurs et des objectifs. Les connaissances et l'expérience au niveau local sont des atouts essentiels pour élaborer des solutions de conservation à la fois satisfaisantes, contextuelles et efficaces.

Ce manque d'appréciation et l'incapacité à en tirer des leçons et à s'en servir de base pour concevoir des objectifs et des activités qui façonnent le partenariat inspirent immédiatement une forme de non-respect. En outre, cela peut conduire à un sentiment de concurrence, où les organisations locales peuvent avoir l'impression qu'on se sert de leurs connaissances et de leur expérience, notamment lorsqu'une ONGI tente de les utiliser pour effectuer un travail similaire à celui que l'organisation locale effectue déjà. Un participant à l'enquête l'a bien illustré en décrivant des situations dans lesquelles *« certaines ONGI vous demandent d'exécuter des projets qu'elles ont menés dans d'autres pays, sans même tenir compte de l'aspect et des enjeux culturels du pays auquel ces projets sont destinés. »*

En outre, le manque d'appréciation des connaissances et du contexte au niveau local concerne particulièrement les organisations locales qui collaborent avec les peuples autochtones, où les activités peuvent porter sur leurs connaissances, leur expérience et leur vision du monde. Cela peut conduire à un conflit d'approches et de méthodes de travail. Comme le souligne Vital Bambanze, membre d'Unissons-nous pour la Promotion des Batwa (UNIPROBA) au Burundi, *« la grande majorité des projets menés par les ONGI se base sur des consultants envoyés par des organisations non spécialisées dans la défense des populations autochtones, ce qui renvoie parfois une image négative des organisations spécialisées dans ce domaine. D'après ces ONGI, ce sont les diplômés universitaires qui prévalent sur la connaissance des peuples autochtones, surtout celle de leur savoir traditionnel. »*

Les perspectives de financement et la sélection de partenaires

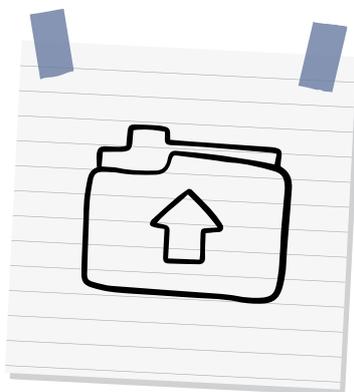
La sélection de partenaires stratégiques et alignés est souvent mise à mal par la recherche incessante de financement. Les nombreuses perspectives de financement émanant des grands projets de développement international soutenus par les principaux donateurs (notamment l'USAID, l'Union européenne, etc.) servent souvent de catalyseurs aux ONGI ou aux entreprises qui cherchent à conclure « des partenariats » locaux qu'elles peuvent intégrer dans leur offre ou leur proposition en vue d'une subvention ou d'un contrat. Les organisations locales ne sont généralement pas éligibles à ce type d'aide et les ONGI de conservation jouent souvent un rôle d'intermédiaire.

Il ne s'agit pas de véritables partenariats. Ce sont des « mariages forcés » organisés uniquement pour obtenir des fonds dans le cadre d'un projet. Ces arrangements tendent à être plus transactionnels, reposent sur et sont liées à des procédures associées aux exigences de financement. Les partenariats fondés sur des perspectives de financement ont tendance à être de courte durée et à ne pas s'aligner sur les objectifs stratégiques des organisations locales.



Les ONGI disposent déjà d'un modèle de partenariats et ne sont pas ouvertes aux manœuvres créatives de ces formes de partenariat. Ce modèle consiste à rédiger des propositions, à les examiner, à les approuver et à débloquer des fonds. Il ne s'agit toutefois pas du seul modèle de partenariat. Nombre de ces partenaires internationaux sont rigides, et il n'est pas facile de les rendre plus souples lorsqu'il s'agit de s'associer à des organisations locales.

—Participant à l'enquête

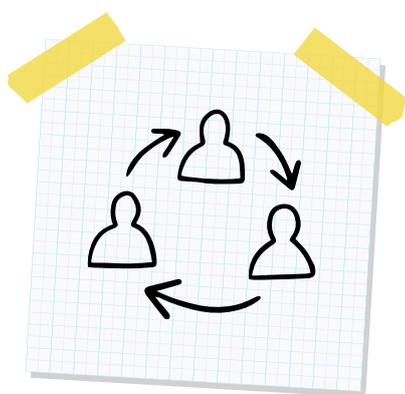


La structuration du partenariat

Sur la base de la relation initiale, les obstacles suivants concernent l'étape ultérieure du partenariat, celle qui tourne autour de l'action. La façon dont les projets sont conçus et réalisés et la manière dont la collaboration s'organise et se poursuit peuvent considérablement influencer l'efficacité d'un partenariat, sa capacité à se développer à long terme, et l'ampleur de son impact collectif sur le terrain. Ces obstacles sont les suivants :

1. Manque de clarté quant au rôle de l'ONGI

Les organisations locales se heurtent parfois à des difficultés concernant leur stratégie et leur rôle. La résolution de ces difficultés fait partie intégrante de la croissance, de l'exploration et du changement organisationnel. Elles ne sont pas pour autant désorientées dans l'espace qu'elles occupent. Elles s'inscrivent dans un contexte et un lieu, et sont éclairées par des problèmes rencontrés sur le terrain. **La position et le rôle des ONGI peuvent cependant être source de confusion, notamment lorsque celles-ci sont engagées dans de multiples domaines et zones géographiques à différents échelons.**



Le manque de clarté quant au rôle des ONGI se matérialise de deux façons :

- Dans l'espace de conservation en Afrique au sens large ;
- Et au sein des partenariats à l'échelle locale.

Il est parfois difficile de savoir si une ONGI cherche à exercer un rôle de défenseur, de bailleur de fonds ou d'exécutant, quel que soit son niveau d'engagement vis-à-vis des partenariats locaux pour opérer des changements dans la conservation en Afrique. Du point de vue des organisations locales, ces rôles semblent souvent s'exercer de manière simultanée. Il est donc nécessaire de clarifier le rôle des ONGI au sens large et la manière dont leurs partenariats s'inscrivent dans leurs stratégies opérationnelles et à long terme en Afrique. Ce manque de clarté crée généralement de la confusion au niveau du partenariat local et génère un sentiment de concurrence. Comme l'a exprimé l'un des participants à l'enquête : « *Nous avons le sentiment que ces ONGI se sont servies de nous pour pouvoir avancer. Elles ont commencé à faire ce que nous faisons sur le territoire depuis de nombreuses années, ce qui a conduit à des conflits et à un manque de collaboration. Nous coexistons toujours sur le même territoire, mais il y a des moments de tension, et cela a affecté l'"objectif partagé" que nous pensions au moins avoir. Tout laisse à penser que nous sommes en concurrence.* »

La concurrence et la duplication d'activités sont des thématiques communes qui découlent de rôles mal définis. L'un des participants à l'enquête fait part de son expérience : « *Une ONGI nous a proposé de venir reproduire notre travail sur le même territoire. Elle disposait de meilleures ressources et pensait qu'elle le ferait mieux que nous. Sans surprise, cette demande a engendré un manque de confiance et a été un sujet de controverse parmi les partenaires.* » Le leader d'une autre organisation locale ayant vécu une expérience similaire dans son domaine d'activités a confié que l'ONGI qui lui apporte son soutien « mettait également en œuvre des activités parallèlement aux nôtres. » Cette confusion autour des rôles est parfois à l'origine de certaines des relations les plus difficiles et perturbe profondément l'efficacité des actions menées au niveau local.