

Relations en crise :

Leçons à tirer de la collaboration intersectorielle en vue de préserver la biodiversité et de reconstruire des moyens de subsistance après une catastrophe naturelle ou un conflit humain



Table

Introduction	2
Améliorer l'efficacité de la collaboration intersectorielle : leçons et recommandations 7	
1. ÉLABORER DES OPÉRATIONS EFFICACES DE COLLABORATION	8
1.1 Pratiquer une analyse continue, en vue d'améliorer la compréhension du contexte et de ses acteurs.....	8
1.2 Identifier, et s'appuyer sur la réponse et les capacités locales	9
1.3 Envisager de travailler avec des acteurs « non-traditionnels »	10
1.4 La réponse aux situations de crise doit être souple, mais sans perdre de vue les objectifs à long-terme	11
1.5 Envisager différents modèles et cadres temporels d'opération - les partenariats à long-terme ne sont pas la seule option	13
1.6 S'engager dans différentes relations, et constituer un réseau élargi de collaboration intersectorielle	14
1.7 Prendre garde aux engagements dépassant l'expertise de l'organisation	16
2. MAINTENIR DES RELATIONS EN VUE DE RÉALISER DES OBJECTIFS COMMUNS	17
2.1 Envisager une gestion active des relations et leur formalisation par des accords.....	17
2.2 Identifier les inégalités des dynamiques de pouvoir et prendre en compte les contributions non-financières.....	18
2.3 S'assurer que les partenariats soient conclus entre institutions plutôt qu'entre individus.....	18
2.4 Fonder la confiance sur une communication soutenue et efficace.....	18
2.5 Reconnaître les différences culturelles, et respecter les normes sociales et les pratiques professionnelles.....	19
2.6 Maintenir la neutralité, et s'appuyer sur des opportunités favorables à un consensus.....	20
2.7 S'assurer que les équipes disposent des compétences et des qualités requises pour gérer des relations et agir dans des situations de crise.....	21
2.8 Appuyer la mise en place de structures et de systèmes efficaces de gouvernance	22
Conclusion.....	23



Le présent document a vu le jour grâce à l'aide généreuse du peuple américain et l'Agence des Nations Unies pour le développement international (USAID). Son contenu est la responsabilité de Fauna & Flora International et ne reflète pas nécessairement les opinions d'USAID ou du Gouvernement des États-Unis.

Introduction

En même temps que refluaient les eaux du tsunami asiatique à la fin de l'année 2004, notre monde, choqué et porté par une vague d'empathie, précipitait sur la région une deuxième vague, celle de l'assistance humanitaire. Peu d'organisations étaient actives dans les secteurs de la conservation et du développement dans la province indonésienne d'Aceh. Les membres de ces équipes avaient eux-mêmes perdu des amis et des collègues dans cette catastrophe, aussi traumatisante qu'imprévue. Ils ont, pourtant, fourni une aide immédiate. Au cours des semaines, des mois et des années suivants, toute une série d'opérations de collaboration intersectorielle a été mise en œuvre. L'aide humanitaire arrivait - et repartait - pour permettre aux populations de survivre, les laissant souvent aux prises avec un environnement souillé, brut et sans promesse dans lequel elles allaient devoir reconstruire leurs vies et leurs moyens de subsistance. Les organisations de développement, acculées aux échéances, entre autres budgétaires, se démenaient pour respecter les principes de durabilité. De fait, la catastrophe naturelle du tsunami s'est produite à la fin d'une longue période de conflits humains, caractérisée par des approches de partenariat dictées en réponse à la situation de différents secteurs doublement en crise.

Un projet a été élaboré, avec le soutien d'USAID, en vue de diffuser les approches spécifiques à Aceh (et aussi d'autres régions) et de tenter d'améliorer la synergie intersectorielle à l'occasion de futures crises¹. C'est le sujet d'analyse que nous présentons dans cet article : nous mettons en relief des situations de conflit ou de catastrophe à l'occasion desquelles des opérations ont été mises au point avec la collaboration de Fauna & Flora International (FFI), et nous examinons la logique de collaboration élaborée. Il existe déjà des outils d'intégration des questions environnementales dans les réponses humanitaires², et notre rôle dans ce cadre ne consiste pas à impulser une réflexion à ce sujet. Au contraire, à partir d'études de cas d'environnements ayant subi des catastrophes ou des conflits, nous présentons des approches qui s'opposent aux idées préconçues concernant la viabilité et les avantages de la collaboration intersectorielle. Nous visons à stimuler un débat constructif qui fasse ressortir le redoublement des objectifs de différents secteurs, de même que la façon de rentabiliser nos actions en lançant des opérations de collaboration intersectorielle. Le plan de cet article est articulé sur sa logique, qu'il résume : nous montrons en quoi la conservation de la biodiversité est importante pour le développement humain, comment la conservation intervient dans les réponses aux situations de conflit ou de catastrophe et enfin pourquoi la collaboration intersectorielle est un élément essentiel, et non un accessoire de cette construction.

La biodiversité et les services écosystémiques. La dépendance humaine vis-à-vis la biodiversité et les services écosystémiques, en vue de se procurer de la nourriture et des moyens de subsistance en même temps que de générer le développement économique, a été décrite dans toutes ses dimensions³. Cependant, ni la valeur intrinsèque de la biodiversité, ni son point de vue critique sur les services écosystémiques n'ont suscité une large prise de conscience du public ni ne sont considérés comme des paramètres prioritaires des programmes internationaux de développement. Mais cela pourrait évoluer, car la menace d'un changement climatique rapide risque de mettre brutalement en relief la nécessité de prévoir l'adaptation humaine dans une optique fondée sur l'environnement. Les choix que nous faisons ont des effets sur les vies et les moyens de subsistance des gens à court, et à plus long terme. La décision de ne pas tenir compte, dans notre planification du

¹ Le présent article est l'une des nombreuses contributions au projet financé par l'USAID, *Life on the Edge - conserving biodiversity and rebuilding livelihoods in the wake of natural disaster and human conflict* (La vie en jeu - conserver la biodiversité et reconstruire les moyens de subsistance dans des situations de catastrophe naturelle et de conflit humain). Voir <http://www.fauna-flora.org/lifeonthedge.php> pour plus d'informations.

² Voir, par exemple, Barret, E et al (2007) *Mainstreaming the Environment into Humanitarian Response: An Exploration of Opportunities and Issues* Environmental Resources Management Limited (Rationaliser l'environnement en en faisant une réponse humanitaire : exploration d'opportunités et de questions).

³ Voir, par exemple, *Millennium Ecosystem Assessment* (<http://www.millenniumassessment.org/>), *Natural Value Initiative* (<http://www.naturalvalueinitiative.org/>) et *The Economics of Ecosystems and Biodiversity* (<http://www.teebweb.org/>).

développement comme dans la prise de décision institutionnelle⁴, des services concernant la biodiversité et les écosystèmes aura sans doute aussi pour effet d'accroître l'incidence des conflits et des catastrophes naturelles, qui peuvent être alimentés ou déclenchés en raison de l'accès aux ressources naturelles ou de leur usage excessif.

Conservation et situations de conflit. Les conflits peuvent entraîner un degré de pression insoutenable sur la biodiversité et les ressources naturelles. Les effets de ceux-ci comportent la destruction directe des habitats et des espèces, la surexploitation et la dégradation des services en relation avec les ressources naturelles et les écosystèmes ainsi que le stress surajouté dans l'environnement par la pollution. Les distorsions sociales, la faillite de l'application des lois et des contrôles traditionnels, de même que les déplacements à grande échelle peuvent exacerber les menaces existantes. L'exploitation des ressources naturelles et les actions de conservation peuvent aussi être des facteurs de conflit. Ni la conservation ni le développement ne sont entièrement apolitiques, bien que les personnes qui les mettent en œuvre puissent ne pas prendre parti. L'impact des actions de conservation et de développement, ainsi que leur réussite et leur durabilité, dépendent du degré d'information des processus décisionnels dans un contexte spécifique.

Conservation et catastrophes naturelles. Le statut antérieur de la biodiversité et des écosystèmes peut directement influencer la sévérité des catastrophes. Un environnement dégradé entraîne une vulnérabilité accrue aux catastrophes, spécialement pour les pauvres, tandis que des écosystèmes variés et sains sont moins exposés. Réciproquement, les catastrophes naturelles peuvent exercer un impact en profondeur sur le fonctionnement de la biodiversité et des écosystèmes. Tandis que les écosystèmes peuvent fournir des biens et des services de première nécessité juste après les catastrophes et ultérieurement, une réponse à une catastrophe peut exercer une influence négative sur le potentiel de rétablissement, en raison de l'exploitation accrue des ressources naturelles⁵. Il y a aussi souvent une rupture entre les politiques environnementales officielles des agences et la façon dont ces politiques sont interprétées ou mises en œuvre dans un contexte de crise, en raison de l'urgence d'une réponse et de mesures consécutives.

Approches intersectorielles : elles sont essentielles, et non optionnelles. Les évaluations ponctuelles de la réponse humanitaire renvoient au manque de coordination à l'intérieur du secteur. En outre, malgré des références épisodiques à des facteurs environnementaux, et aussi une programmation multisectorielle, on évoque rarement le secteur de la conservation. Cette omission entraîne un risque : la façon dont la réponse humanitaire à un conflit ou à une catastrophe est donnée peut soit augmenter, soit diminuer la capacité des individus dépendant des ressources naturelles à surmonter la crise. La conservation pourrait jouer un rôle positif, mais généralement négligé, non seulement pour ce qui concerne la réponse immédiate mais aussi la réduction de la vulnérabilité des individus et du risque consécutifs à des catastrophes à répétition ou à des conflits persistants. Et ceci se produit malgré le renforcement croissant de l'opinion selon laquelle la réponse humanitaire et développementale aux crises devrait viser non seulement les symptômes, mais aussi les causes profondes de la vulnérabilité dont beaucoup sont associées à l'accès aux ressources naturelles et à leur utilisation.

Entre 5 et 6 milliards de dollars US sont consacrés chaque année à l'assistance humanitaire, mais chaque dollar dépensé en vue de la réduction des risques de catastrophe naturelle permet d'économiser 3 dollars US mesurés en fonction de l'impact réduit des catastrophes

⁴ Pour plus d'informations sur les relations entre biodiversité et prise de décision institutionnelle, voir Grigg, A et al (2009) *The Ecosystem Services Benchmark* FFI, UNEP, FCV et Grigg, A et al (2009) *Linking shareholder and natural value. Managing biodiversity and ecosystem services risk in companies with an agricultural supply chain* FFI, UNEP, FCV.

⁵ Voir, par exemple, Sudmeier-Rieux, K et al (2006) *Ecosystems, Livelihoods and Disasters: An integrated approach to disaster risk management* IUCN.

futures⁶. Manifestement, la conservation a un rôle important à jouer pour ce qui concerne la réduction des risques et, potentiellement, aussi le coût de l'assistance humanitaire. En outre, les opportunités de collaboration intersectorielle font l'objet d'une prise de conscience croissante dans ce secteur, comme le montrent les activités du groupe des ONG britanniques concernant le développement et l'environnement (BOND) et le ralliement lent mais soutenu au réseau BOND des ONG environnementales. Les débats sur la réduction des risques de catastrophe (DRR), de même que la nécessité de prévoir l'adaptation humaine au choc climatique tendent à orienter dans un même espace la programmation en matière d'environnement et de développement, même si cette union est parfois difficile. Il arrive, au demeurant, que de telles alliances contribuent à l'édification de la paix⁷.

Pourquoi la division : quels sont les obstacles à la collaboration intersectorielle ?

Malgré ces signes positifs, et de manifestes opportunités, des obstacles empêchent toujours une efficace collaboration. Le déroulement de la présente recherche a permis de rassembler des groupes d'intérêts différents. Il en est ressorti une différence manifeste d'approche et de perspective. Les personnes participant à des opérations de réduction des risques de catastrophe ont anticipé l'opportunité représentée par le cadre de planification d'une adaptation humaine émergente en vue d'améliorer la planification et la programmation. Mais, elles n'ont pas su reconnaître l'importance de la planification et de la programmation environnementales - qui constituent néanmoins un indice particulièrement pertinent d'adaptation humaine. Les mécanismes internationaux de réduction du déclin des forêts, comme le Programme de réduction des émissions consécutives à la déforestation et à la dégradation de la forêt, ont été considérés comme de potentielles sources de développement financier, si ce n'est comme un amusement commandité par le lobby environnemental. Rarement, des liens ont été établis entre la forêt d'origine et d'autres habitats - à savoir un impact climatique réduit, et de moindres risques et vulnérabilité humains. Faute de cette connaissance, la nécessaire collaboration entre les organisations actives dans les secteurs humanitaire et de la conservation perd son caractère de force d'entraînement. On a pu observer une progression plus importante des organisations actives dans les secteurs de la conservation et du développement, également porteuses d'objectifs à long-terme d'activation de l'impact du développement durable. Nous suggérons, alors que la réponse à la crise humanitaire s'inscrit de plus en plus dans le cadre d'une reprise et d'un développement à long-terme, qu'il est nécessaire de stimuler l'interactivité en faisant sa juste place à l'environnement à long-terme, et en comblant de vide sectoriel.

L'examen d'une vingtaine de rapports d'évaluation et de synthèse exécutés pour le compte d'Action Learning Network for Accountability and Performance (ALNAP, Réseau d'apprentissage actif pour l'obligation de rendre compte et la performance dans l'action humanitaire) parvient à la définition d'une coordination efficace comme « le principe opérationnel essentiel d'une réponse efficace⁸. Beaucoup de rapports de cette sorte recommandent aussi le partenariat comme une approche efficace⁹. La coordination et le partenariat sont également recommandés par le secteur de la conservation, spécialement pour ce qui concerne le lien entre conservation et moyens de subsistance dans les zones de conflit¹⁰. Malgré cela, et la richesse de l'information disponible concernant les situations de post-crise et de réponse humanitaire, rares sont les analyses de détail concernant la mise en place et la gestion des partenariats dans de tels environnements¹¹. On a écrit même encore

⁶ Ce point a été soulevé dans un discours de Hilary Benn, à l'époque secrétaire d'État britannique au développement international, comme cela est montré dans *Developments*, Issue 33, First Quarter 2006.

⁷ Aveling, R et al (sous presse) "A fighting chance - can conservation create a platform for peace within cycles of human conflict?" In *Trade Offs in Conservation* (eds N. Leader-Williams and R. Smith) Blackwell, Oxford, RU.

⁸ Houghton, R (2005) *Tsunami Emergency: Lessons from Previous Natural Disasters* ALNAP

⁹ Sur la base de l'examen de 10 leçons/évaluations, rapports de l'Action Learning Network for Accountability and Performance, in Humanitarian Action (<http://www.alnap.org/>) et du Disasters Emergency Committee (<http://www.dec.org.uk/>).

¹⁰ Voir, par exemple, Halle, R et al (2002) *Conserving the Peace: Resources, Livelihoods and Security* IISD, et Shambaugh, J et al (2001) *The Trampled Grass: Mitigating the impacts of armed conflict on the environment* BSP Publications.

¹¹ Par exemple, dans le cadre de l'examen approfondi de leur partenariat, Care USA n'a trouvé presque aucune documentation concernant les partenariats, spécialement avec les organisations locales, dans des contextes

moins sur la valeur des partenariats intersectoriels dans ces contextes. On a pu observer une amélioration des relations entre organisations actives dans les domaines du développement et de la conservation, qui ont d'identiques objectifs à long-terme : exercer un impact durable. Nous suggérons, alors que la réponse à la crise humanitaire est de plus en plus circonscrite dans le contexte d'une reprise et d'un développement à plus long-terme, qu'il faut, manifestement, induire un processus interactif de reconnaissance du rôle de l'environnement à plus long-terme en même temps que lancer des passerelles entre les divisions sectorielles.

Il y a de considérables avantages à travailler en collaboration ou à former des partenariats, que ce soit dans des conditions plutôt stables ou dans celles d'un conflit ou d'une catastrophe naturelle. Les organisations de différents secteurs peuvent tirer profit de la mise en commun de leurs savoirs, de leurs compétences, de leurs ressources et de relations préexistantes. Grâce à cette collaboration, elles peuvent mieux comprendre contraintes et opportunités sociales et environnementales et, partant, identifier des solutions garantes d'une réussite durable.

L'une des conditions préalables de l'efficacité du travail en partenariat est l'identification d'objectifs mutuels ou complémentaires. Il est peu probable que les objectifs des uns et des autres coïncident entièrement, mais ils devraient se compléter ou, du moins, ne pas être contradictoires. La recherche d'un terrain commun peut entraîner des difficultés immédiates dans le cadre d'une collaboration intersectorielle. Néanmoins, l'expérience de FFI montre que cela est possible (voir Encadré 1)¹².

d'urgence (voir Stuckey, D et al (2001) *Promising Practices: A Case Study Review of Partnership Lessons and Issues Care, USA*).

¹² Les informations de l'Encadré 1 sont empruntées à l'article suivant, présenté à COHAB 2008: Daltry, J (2008) *Bridging the Gap Between Development Aid and Environmental Conservation in Post-Conflict Cambodia*.

Encadré 1 : Intégration de la conservation et du développement dans le Cambodge d'après le conflit.

Lors de l'occupation des monts Cardamome par les Khmers rouges, une importante proportion de la population indigène a été tuée, réduite en esclavage ou déplacée. Après le conflit cambodgien, on a considéré cette région comme adaptée à l'installation de réfugiés sans terre. Malgré le statut protégé de la plus grande partie de la région, des organisations actives dans le secteur du développement ont parrainé la création de nouvelles routes, de plantations commerciales, d'élevages de bétail et autres projets de développement au cœur des montagnes. La plupart sinon la totalité de ces projets ont été mis en œuvre sans qu'aient été préalablement effectuées les études d'impact environnemental prescrites par la loi cambodgienne.

L'amélioration des infrastructures et des opportunités économiques et commerciales a attiré personnes déplacées et opportunistes, et la population locale a triplé pour atteindre le chiffre de 30.000, en même que se répandait une épidémie de malaria. Les conséquences pour les communautés indigènes et leur environnement ont été dramatiques. Par exemple, jusqu'en 2000 l'établissement de Pramaoy, dans la réserve naturelle de Phnom Samkos, comprenait six foyers indigènes. Dans la forêt, à la lisière du village, il y avait encore des éléphants, des tigres et autres espèces menacées. Mais l'aide internationale au développement a entraîné la croissance de la population - soit 600 foyers en 2005, et davantage actuellement - avec, en contrepartie, un coût social et environnemental élevé. Les nouveaux arrivants ne sont pas expérimentés dans la culture de sols forestiers fragiles, ils pratiquent un défrichage brutal, abandonnent les champs après une ou deux saisons et empiètent sur la forêt davantage chaque année. Beaucoup poursuivent aussi des activités illégales de d'exploitation forestières et de braconnage.

Une partie de cette population a tiré profit du développement, mais les plus vulnérables sont encore plus défavorisés, et parmi eux de nombreux foyers avec pour responsables des femmes seules et des populations appartenant aux minorités nationales. Par exemple, dans la réserve naturelle de Phnom Aural, une organisation active dans le secteur du développement a pris en charge l'amélioration d'une route pour permettre aux villages éloignés, dont la minorité des Suoy qui vivent de la forêt, d'accéder aux services. En l'absence de protection adéquate, spéculateurs fonciers, bûcherons et charbonniers ont empiété sur les limites de la réserve. En conséquence, les Suoy ont perdu une grande partie des ressources forestières dont dépendait leur subsistance, y compris leurs sources chaudes sacrées que s'est appropriées un promoteur d'opérations touristiques immobilières.

FFI, en partenariat avec l'Administration des forêts et le CEDAC (Centre d'études sur le développement agricole du Cambodge), une ONG cambodgienne du secteur du développement, a mis en place une série de mesures visant à résoudre les problèmes de conservation et de subsistance. Une évaluation rapide des besoins, associée à un projet de planification des ressources, devait fournir le cadre d'un développement durable. Le CEDAC a fourni les compétences et le savoir nécessaires à un travail en collaboration avec les communautés locales, en vue d'augmenter les rendements, la diversité et la valeur nutritive des cultures à l'aide de techniques d'agriculture biologique. L'introduction d'un système durable d'intensification de la riziculture a eu pour effet la multiplication par trois des rendements sans qu'il ait été nécessaire d'agrandir les superficies cultivées. La mise en place de coopératives, afin de récolter et de commercialiser les produits forestiers renouvelables, sauf le bois, a eu pour effet la multiplication par quatre du bénéfice tiré par la population locale de l'exploitation de la cardamome. De façon tout aussi significative, le braconnage et le défrichage de la forêt ont été presque éradiqués et les villageois s'engagent désormais activement au côté des gardes forestiers dans des actions de protection de leur forêt et de ses ressources naturelles contre l'exploitation illégale par des étrangers. Les leçons apprises à l'occasion de ce projet pilote récompensé sont actuellement appliquées dans 20 autres villages des monts Cardamome.

Un important facteur de la réussite du partenariat FFI-CEDAC repose sur l'expertise et la diversité des points de vue développés par les deux organisations. FFI se centre sur la conservation de la biodiversité par des moyens durables et en fonction des besoins humains. Le CEDAC permet à la population d'augmenter sa production alimentaire et son revenu, tout en assurant la durabilité de l'environnement et l'entretien de solides relations de coopération sociale. Les partenaires en présence sont donc également concernés par les problématiques de développement durable et de responsabilité sociale.



Ci-dessus : La construction d'une route dans la réserve naturelle de Phnom Aural, Cambodge, a permis l'exploitation de précieuses essences arboricoles et leur abattage en vue de la production de charbon – avec pour effet la réduction de la durabilité à long-terme pour les hommes et pour les espèces sauvages.

À droite : Grâce à la création de coopératives, les femmes peuvent vendre à Phnom Penh pour un meilleur prix la cardamome récoltée dans le cadre d'un régime d'exploitation forestière durable.



(J Daltry/FFI)

Améliorer l'efficacité de la collaboration intersectorielle : leçons et recommandations

Les leçons et recommandations que nous présentons ici sont tirées des expériences, de FFI et de ses partenaires, de travail en collaboration dans des contextes de post-crise qui sont aussi ceux dans lesquels les organisations des secteurs du développement et de l'action humanitaire mènent leurs actions. Nous nous sommes plus particulièrement penchés sur cinq sites dont la biodiversité a été menacée à la suite de catastrophes naturelles ou de conflits humains et où FFI, qui travaille au côté d'organisations variées - dont celles actives dans les secteurs du développement et de l'aide humanitaire, les agences gouvernementales et le secteur privé -, s'est efforcée d'intégrer des initiatives en relation avec les questions de subsistance dans ses programmes de conservation.

Le savoir que nous présentons ici est inspiré du point de vue d'une organisation active dans le secteur de la conservation, tandis que les leçons et recommandations qui en découlent concernent toutes les personnes travaillant dans tous ces secteurs. Nous sommes conscients du fait que la plupart de ces problématiques gagneraient à être débattues en profondeur, et que beaucoup n'ont rien de nouveau. Cependant, les expériences récentes ont souligné leur pertinence, ou du moins comment elles pourraient être utilement appliquées. Nous sommes conscients de l'ampleur des différences d'une zone à une autre, entre un contexte de conflit et de catastrophe naturelle et entre crises individuelles. La zone considérée, la programmation et les individus sont des facteurs essentiels. Il importe, certes, de ne pas céder à une tentation de généralisation hâtive, et nous nous efforçons de documenter nos décisions en fonction des contextes, en faisant ressortir ce qui *ne* s'applique pas et, partant, de l'analyse et de l'identification de ce qui s'applique.

Le présent article est articulé sur le thème de la *mise en place d'opérations efficaces de collaboration, et de l'entretien de relations permettant aux différentes parties prenantes de remplir leurs objectifs propres*. Ce sont deux étapes importantes du développement de programmes en collaboration. Les relations organisationnelles varient considérablement, tant d'un point de vue formel qu'en raison des domaines d'activité concernés, et toutes ne

donneront pas lieu à des partenariats caractérisés par la mise en œuvre des principes d'équité, de transparence et de bénéfice mutuel. Cependant, le terme « partenariat » est largement utilisé, et nous ne pousserons pas plus loin ici l'analyse des différents types de relations.

Toutes les citations sont empruntées aux équipes de FFI.

1. ÉLABORER DES OPÉRATIONS EFFICACES DE COLLABORATION

1.1 Pratiquer une analyse continue, en vue d'améliorer la compréhension du contexte et de ses acteurs

Toutes les organisations sont supposées bien connaître le contexte dans lequel elles travaillent, de même que le problème traité. Du reste, même si une équipe vit et travaille dans un pays depuis déjà un certain temps, il est recommandé de procéder à des analyses de la situation, ainsi que d'autres analyses plus ciblées, en fonction des circonstances (conflits, menaces, paramètres institutionnels, parties prenantes, etc.). Les situations changent, spécialement en relation avec les conflits et l'agitation sociale, et il est important de ne pas céder à la tentation de conclusions hâtives. Il convient, au contraire, d'en souligner la dynamique sociale et politique.

L'importance de l'analyse tient à la garantie de décisions fondées sur des jugements sains. Les organisations actives dans les secteurs de l'action humanitaire et du développement devraient, si elles ne le font pas déjà, articuler leur point de vue sur l'environnement socio-économique dans lequel elles travaillent, sans que ce soit aux dépens de l'environnement naturel et biologique. Le développement rural durable nécessite une juste compréhension de l'environnement local, spécialement pour ce qui concerne les écosystèmes tropicaux fragiles et complexes. Par exemple, des méthodes d'exploitation agricole adaptées aux rizières de plaine, ne peuvent pas être automatiquement reproduites en altitude. Des études environnementales de base représentent un investissement dont la pertinence n'est pas mesurée par le coût ou le temps investis. Un travail concis d'évaluation écologique peut aboutir à des décisions mieux informées.



(M Fox/FFI)

Participation à une action d'évaluation et de planification, Cambodge.

Dans les situations post-conflit, il est important que toutes les organisations soient prêtes à toujours apprendre et tirer des leçons, en vertu du principe de souplesse – qu'il convient d'étendre aux partenaires. Les analyses de situation devraient inclure les différents acteurs, et les différentes relations des acteurs entre eux, y compris les partenaires actuels ou potentiels, les rôles qu'ils jouent en relation avec les problèmes traités et les possibles solutions de ceux-ci. Les combinaisons potentielles des relations de travail dans une situation de post-crise sont nombreuses, tant en raison du type de relations que de la nature des organisations. Ces relations, et les organisations qui les mettent en place sont également considérées comme éléments dynamiques dans un contexte donné. Travailler avec des organisations locales peut faciliter l'accès au contexte et une compréhension plus en profondeur de celui-ci. Les agences extérieures n'en doivent pas moins comprendre la

position et le rôle de leurs partenaires dans le contexte local, de même que d'éventuelles associations politiques ou militaires (réelles ou soupçonnées). Il arrive que certains groupes se fassent davantage entendre et soient plus enclins à collaborer au lendemain d'un conflit, mais il reste essentiel de ne pas négliger des individus ou des groupes qui s'affirment moins ou qui sont moins cohérents.

« Ne supposez rien de ce qui concerne la perception des situations par autrui. Attendez-vous à être surpris, et à ne pas tout apprendre dès la première réunion ».

1.2 Identifier, et s'appuyer sur la réponse et les capacités locales

Les organisations communautaires et les ONG locales sont les premières à se manifester en cas de catastrophe. C'est pourtant un fait que souvent les agences extérieures ne reconnaissent pas à sa juste valeur, tandis que les agences internationales emploient régulièrement des expatriés – là où et équipes et organisations locales seraient plus efficaces¹³. Souvent, les ONG locales sont plus solides que les agences internationales qui les cautionnent, et l'on s'accorde à penser que la principale cause en est la médiocre compréhension des situations locales et des pays. Les agences internationales devraient reconnaître le caractère local de la réponse, travailler en partenariat avec les organisations locales et s'appuyer sur les compétences locales et nationales, plutôt que détourner l'attention et les ressources de celles-ci et, dans certains cas, les marginaliser complètement. Les structures de coordination ne doivent pas réduire et dominer les structures gouvernementales et locales. Elles doivent, cependant, rester accessibles (linguistiquement et en raison de leur situation géographique) aux ONG locales. Les organisations internationales s'appuient peut-être sur des orientations et des politiques pertinentes, mais la réalité du terrain entraîne souvent des décisions qui les ignorent car elles sont dictées par la seule nécessité de dépenser des financements ou de fournir des services¹⁴.



(J P Moreiras/FFI)

Garde forestier qui utilise de manière créative les ressources disponibles des monts Virunga, en Afrique centrale.

Souvent, le manque de compétences pousse au partenariat. Et, pour FFI, travailler en partenariat étroit avec d'autres organisations (dépendant tant de la société civile que de l'État), représente le plus sûr moyen de mettre en place des compétences à l'échelle locale. Cependant, il convient de remarquer que la pratique du partenariat n'est pas synonyme de la capacité de le mettre en place, et que souvent nous nous associons à des organisations locales parce qu'elles ont des compétences, qu'il s'agisse d'aptitudes ou de connaissances, qui nous manquent.

Quand la faiblesse des compétences locales devient problématique, il est important que les ONG internationales, et aussi d'autres acteurs, dont ceux du secteur privé, aident à mettre en place, sans pour autant s'y substituer, une réponse locale. Il n'est pas rare que nous nous engageons dans des activités dont on pourrait supposer que la responsabilité revient à l'État hôte. Cependant, dans la plupart de ces situations, il s'agit d'aide technique ou logistique à court terme, et c'est l'État qui emporte la décision finale, au motif de sa responsabilité. Dans des contextes où l'État comme la société civile manquent des compétences nécessaires, des ONG internationales peuvent - ce qu'elles font souvent - assurer, par délégation, une fonction de gouvernance, la plupart du temps malgré elles. Dans

beaucoup de pays en développement, l'État manque à ses devoirs, en raison d'une fréquente combinaison complexe de facteurs - corruption, manque de compétences,

¹³ Scheper, B et al (2006) *Impact of the tsunami response on local and national capacities* London: Tsunami Evaluation Coalition

¹⁴ Ibid.

médiocre leadership, ressources limitées, communication défailante, absence de reconnaissance des différents secteurs et niveaux d'administration. Il est pourtant essentiel que les organisations internationales s'abstiennent de toute approche qui affaiblisse encore l'autorité de l'État et son sens de la propriété, ce qui ne saurait être durable à long-terme. Au contraire, quels que soient le degré de difficulté et de frustration, il conviendrait de tout faire pour consolider les compétences et la fiabilité des partenaires de l'État - et non les amoindrir.

1.3 Envisager de travailler avec des acteurs « non-traditionnels »

FFI a jusqu'ici travaillé avec de nombreuses organisations qui avaient des objectifs variés. Ceci peut s'expliquer, en partie, par le besoin de réponses innovantes dans des situations stimulantes (financement), et en partie à cause de la culture de l'organisation.



Une opération des Nations Unies au Liberia

Les collaborations avec des acteurs considérés comme « non-traditionnels », qu'ils soient perçus comme tels dans un contexte spécifique ou en tant que partenaires d'une organisation en particulier, sont nouées plus naturellement dans des situations de crise que dans des situations stables, car ce sont des contextes favorables à la mise en place de liens et d'initiatives autrement improbables. L'analyse de la situation, qui comprend une certaine forme de mise à plat institutionnelle, peut faciliter l'identification d'acteurs non-traditionnels, de domaines d'intérêt commun et d'opportunités de collaboration et, partant, un engagement auprès de « nouvelles » parties prenantes. La mise en place de relations avec des acteurs non-traditionnels peut également produire des bénéfices inattendus :

Au lendemain du génocide rwandais, « ...les troupes rwandaises de la région étaient pour nous des partenaires essentiels, parce qu'il fallait qu'ils comprennent les bases comportementales de l'habitat du gorille des montagnes, la transmission des maladies, et d'autres effets involontaires. Et j'ai trouvé ces militaires rwandais incroyablement réceptifs à cette formation. Et puis, en un sens, ça leur a aussi permis de parler de quelque chose de moins mortifère que le conflit dans lequel ils avaient été engagés ».

Il est également important de travailler avec des organisations matures, responsables, et d'autres qui le sont moins. Beaucoup de projets FFI ont pour objectif de doter des organisations émergentes de capacités qui leur permettront de perpétuer le caractère durable de la conservation et du développement dans des contextes qui évoluent. Ce sera sans doute un défi à relever pour les organismes responsables du financement car, même si ces organisations peuvent s'appuyer sur des relations locales productives ou sur une relation communautaire de confiance, il est peu probable qu'elles soient suffisamment expérimentées en ce qui concerne la mise en œuvre et la gestion des financements des donateurs.

À l'occasion de sa participation à la gestion de Rapid Response Facility¹⁵ (RRF), FFI s'est aperçue que la majorité des demandes provenait d'ONG nationales ou internationales ayant pignon sur rue. La raison en est peut-être la plus grande facilité pour celles-ci de s'informer ou de déposer des demandes en anglais. Ce peut aussi être une plus grande capacité de réagir dans les meilleurs délais à des situations de crise. Cependant, l'une des organisations subventionnées par RRF, le réseau émergent AKAR de Sumatra (Indonésie), a su répondre très efficacement à une situation de crise à court-terme. FFI collabore désormais avec celui-ci au développement de sa capacité de gestion d'un programme de travail à plus long-terme et à plus grande échelle (voir Encadré 4).

Quand elles envisagent de travailler avec de nouveaux acteurs, beaucoup d'organisations pratiquent une forme ou une autre d'évaluation ou de contrôle préalable. Cependant, même avec ce type de protection, on ne peut pas vraiment bien connaître un collaborateur potentiel, ni s'attendre à ce qu'il vous connaisse suffisamment non plus avant d'avoir collaboré.

« Il arrive que l'on doive parier sur la confiance, surtout si on n'a pas de choix ».

1.4 La réponse aux situations de crise doit être souple, mais sans perdre de vue les objectifs à long-terme

Les organisations dont la mission ne consiste pas précisément à répondre à des urgences, éventuellement humanitaires, doivent toujours, dans des situations de conflit ou de catastrophe naturelle, prendre du recul. Bien qu'une organisation active dans le secteur de la conservation, FFI, ait apporté une aide d'urgence dans la région d'Aceh après le tsunami de décembre 2004, dans des situations de crise de ce type il est possible que l'on doive obéir à un impératif moral et fournir une aide médiocrement adaptée à des activités qui ne coïncident pas vraiment avec les objectifs essentiels d'une organisation. Même ainsi, il est encore possible de considérer des objectifs à plus long-terme et même, le cas échéant, de rechercher activement des opportunités permettant de les consolider. Cependant, si l'on élargit cette approche, les échelons locaux, nationaux et internationaux devront néanmoins s'en tenir à des limites convenues, de façon à circonscrire les objectifs en collaboration avec parties prenantes et partenaires, de façon à ce que tous trouvent une réponse à leurs attentes.

La souplesse dont les organisations doivent faire preuve pour répondre à des contextes évolutifs ne se traduit pas seulement par des activités adaptées à ces contextes. Elle contribue aussi à créer et perpétuer le sens de la solidarité. L'approche mise en place par FFI après le tsunami a certainement accru le respect et la confiance témoignés vis-à-vis de nos relations de travail avec les communautés locales (Encadré 2). La réponse à un besoin identifié par un partenaire à un moment critique, même si elle ne coïncide pas exactement avec les objectifs du partenariat, démontre la valeur conférée à cette relation et, partant, la renforce.

¹⁵ Le RRF est un programme de financement par petites subventions en coopération avec la Fondation de l'UNESCO pour le patrimoine de l'humanité, la Fondation des Nations Unies, et FFI. Le financement d'aide concernant des questions essentielles de biodiversité en temps de crise, avec une insistance particulière sur les sites du Patrimoine mondial de l'humanité (NWHS). Il a pour objectif de mobiliser des ressources techniques et financières - rapidement, avec souplesse, en temps réel – en vue d'exercer un important impact à long-terme sur le terrain dans des secteurs exposés à des menaces immédiates. Il s'emploie également à élargir le cercle traditionnel des acteurs de l'assistance et de la gestion du NWHS, et à y inclure un panel élargi et plus fort de parties intéressées.

Encadré 2: Réponse de FFI au tsunami de l'Océan Indien en Décembre 2004

Les communautés des quatre districts cibles de FFI ont été frappées par le tsunami. Tout le long de la côte d'Aceh Jaya les villages ont été dévastés, tout comme la principale ville de Calang, où FFI avait un bureau et avait travaillé intensivement à la sensibilisation à la conservation et à la mise en place d'une assistance aux parties concernées pour conserver la forêt. Dans la ligne de la réponse immédiate de FFI à l'urgence - localisation des équipes encore existantes et acheminement d'une aide spéciale -, les efforts ont été réajustés en vue de répondre aux besoins des communautés de la côte occidentale.

Dans l'immédiat après-tsunami, les efforts de FFI se sont portés sur la distribution aux communautés d'aide alimentaire et de biens de première nécessité. FFI a également su faciliter la tâche de beaucoup d'organisations humanitaires comme l'UNICEF, le Service jésuite pour les réfugiés (JRS) et Action contre la faim. Même les ONG dotées d'un personnel indonésien ont trouvé difficile l'établissement des contacts nécessaires et la conduite d'évaluations initiales dans les communautés rurales d'Aceh. Le personnel originaire d'Aceh de FFI, qui connaissait la région et qui avait l'expérience de la mise au point de solutions dans le contexte local a dû se mobiliser pour aider l'organisation à acheminer l'aide efficacement.

Le rôle d'alliances nouvelles et de partenariats en place est décisif dans une situation de ce type, car c'est le moyen de répondre à des besoins communautaires aussi variés que nombreux, et de faciliter l'accès aux communautés. Cela peut, du reste, signifier que les organisations internationales sont à même de fournir une assistance vitale en mettant en œuvre des principes de facilitation et de coordination, sans nécessairement elles-mêmes mettre en œuvre ou financer immédiatement les activités.

Graduellement, alors que la situation à Aceh Jaya évoluait, FFI réduisait ses investissements dans l'aide d'urgence afin de se recentrer sur la conservation. Ses agents de terrain aidaient toujours d'autres ONG pourvoyeuses d'assistance, tout en poursuivant leur mission auprès des représentants de la communauté et du district. Cinq mois après le tsunami, FFI travaillait en collaboration avec des communautés d'Aceh à la réorganisation d'exploitations agricoles de subsistance. Du point de vue de l'État et des communautés, l'assistance immédiate et l'assistance prolongée de FFI apportaient la preuve de notre engagement auprès des populations d'Aceh, et de notre compréhension de leurs besoins. Du point de vue de FFI, cette réponse humanitaire, dans la continuité de notre engagement à long-terme auprès de ces communautés, a généré de la valeur ajoutée en renforçant les relations nouées avec les principales parties prenantes en vue de la conservation de la forêt dans l'avenir.



Chargement d'approvisionnement à bord du bateau de FFI à destination de communautés isolées frappées par le tsunami, Aceh, Indonésie.

(H Barnes/FFI)

FFI s'est constitué une expérience positive de partenariats intersectoriels, et nous avons fréquemment trouvé qu'il n'y avait rien de plus stimulant que de collaborer avec d'autres agences du secteur de la conservation. Il est d'ailleurs possible que le défi le plus considérable soit né de situations dans lesquelles nous n'avons pas pu faire de compromis concernant nos objectifs à long-terme de durabilité environnementale, comme le montre l'encadré 3.

Encadré 3 : Approvisionnement durable en bois en grume dans la province d'Aceh

Dans le contexte post-catastrophe, les organisations humanitaires sont soumises à une même pression maximale des donateurs d'aide et des gouvernements qui réclament une action immédiate et manifeste sur le terrain (reconstruction et rétablissement rapides). Cette exigence est communiquée aux partenaires et aux communautés avec lesquels nous travaillons, mais dans une attente irréaliste concernant la vitesse à laquelle les efforts pourraient progresser. À Aceh, bien que FFI s'engage auprès des organisations des secteurs de l'action humanitaire et du développement, FFI ne peut pas faire de compromis concernant ses principes de durabilité environnementale, alors que la mise en oeuvre d'activités de réorganisation demande plus de soin et de temps. Par exemple, l'approvisionnement légal en bois en grume, un problème crucial pour toutes les organisations engagées dans la reconstruction post-tsunami, a nécessité 4 mois supplémentaires pour la construction de maisons. Ces retards ont causé des frottements avec les partenaires centrés sur le développement dont le principal objectif était la fourniture rapide d'un habitat permanent aux personnes restées sans abri après la catastrophe, malgré le coût à long-terme de l'opération pour l'environnement.

1.5 Envisager différents modèles et cadres temporels d'opération - les partenariats à long-terme ne sont pas la seule option

Les situations de crise peuvent permettre de « catalyser » de nouvelles relations de travail en réseau. Mais, en situation de crise, les enjeux, les intérêts et, probablement, l'émulation ne sont pas les mêmes que dans une relation à plus long-terme. Et, au fur et à mesure que la tension due à la crise retombe, certaines de ces relations se diluent, d'autres ne présentent plus d'intérêt et d'autres encore sont susceptibles de se nouer en parallèle avec le changement. Ce n'est pas nécessairement un point négatif, car il est également important de savoir accepter que certaines relations soient limitées à un court-terme dans lequel les parties concernées conviennent d'affronter une crise spécifique, et n'aient pas besoin d'un soutien prolongé à long-terme ou au-delà des périodes de crise.

Immédiatement après une crise, des ententes à court-terme et des accords spécifiques concernant un travail commun sont généralement plus adaptés que la mise en place de partenariats à long-terme, formels, bien que des objectifs à long-terme soient envisageables. Dans certains cas, des relations ciblées et à court-terme sont susceptibles de permettre la réalisation d'objectifs très spécifiques, sans pour autant nécessiter d'être poursuivies (du moins identiquement) une fois que les objectifs initiaux ont été remplis (Encadré 4). La mise en place de partenariats formels à long-terme peut être ajournée pour la meilleure des raisons qui soit – une bonne compréhension du contexte local, et la stabilisation de la situation.

Encadré 4 : Modèles de partenariat souple dans le parc national de Kerinci-Seblat, Sumatra

Le réseau AKAR est un groupe d'ONG locales actives dans le secteur de l'environnement dans le Parc national de Kerinci-Seblat et dans sa région, à Sumatra. À mesure que ses capacités se consolidaient, ce réseau a pris conscience du fait que différentes approches du partenariat sont adaptées à des contextes différents. En temps ordinaire, AKAR est un système d'affiliation souple qui s'adresse à de nombreuses organisations partageant des objectifs communs centrés sur la fourniture mutuelle d'assistance et le partage d'expertise. En période de crise, il se transforme en un organisme très efficace au sein duquel les ressources sont mises en commun en vue de mettre en place une réponse efficace à une menace immédiate, comme l'a prouvé sa réaction au tremblement de terre qui a secoué la région en octobre 2009.

En outre, les situations dynamiques comportent toujours le risque d'un engagement excessif, ce qui a pour effet – dans un contexte caractérisé par des ressources réduites – de limiter par des contraintes les opportunités de collaboration avec des organisations plus variées. Les situations évoluent, mais sans que l'on reconnaisse comme cela devrait l'être que les relations de travail évoluent aussi, et qu'elles doivent s'adapter à des circonstances qui

changent. Ceci vaut non seulement pour les relations individuelles, mais aussi pour la suite des relations entretenues par chaque organisation. On constate une tendance à privilégier les partenaires d'abord identifiés dans une situation de post-crise, et à agir par opportunité, plutôt qu'à déployer une pensée stratégique - avec *qui* travailler, et comment ? Les organisations devraient se tenir prêtes, réviser continûment leur politique de relations et, le cas échéant, mettre en œuvre des stratégies de sortie.

Cette situation peut être exacerbée par le contexte du financement. Les premières relations mises en place par FFI au Liberia se sont développées en fonction d'un opportunisme aléatoire, souvent dicté par le type de financement obtenu dans les phases précoces du programme. La croissance récemment consolidée a permis de déployer des partenariats orientés davantage en fonction d'une stratégie et, partant, d'une tactique de financement visant à consolider l'impact de la croissance.

Les organisations humanitaires détiennent sont mandatées pour faire face à des crises - où qu'elles se produisent -. Mais, pour d'autres organisations, dont FFI, il conviendrait de se garder de réponses hâtives aux situations de crise dans des régions où nous ne pouvons pas nous reposer sur des partenariats ni pour lesquelles nous maîtrisons la compréhension de la situation locale. Dans ces situations, si une réponse est considérée comme impérative, des relations avec des organisations adéquatement informées de la situation locale doivent être mises en place. Cependant, dans un contexte immédiat de post-crise, les motivations des différentes organisations peuvent ne pas être claires ou mériter d'être remises en question, ce qui limite le degré de confiance qui peut être développé dans un court laps de temps.

Une présence régulière ou continue antérieurement à une crise peut permettre à une organisation de réaliser davantage d'opérations dans des situations de crise ultérieures, à condition que des relations aient été édifiées sur la confiance et le respect mutuels. Ceci est particulièrement important dans des contextes où la société civile locale est faible, comme tel est souvent le cas dans des régions qui ont souffert de conflits prolongés, comme celle d'Aceh (voir encadré 5).

Encadré 5 : Valeur de relations prolongées et préexistantes

Dans la province d'Aceh, FFI, présente avant le tsunami, a développé des partenariats pendant toute la durée du conflit. Il en est résulté des relations stables, fondées sur la confiance, à partir desquelles de nouvelles activités ont été impulsées pour répondre à des besoins émergents. Les relations de FFI avec les *Mukims* (chefs traditionnels) du district d'Aceh Jaya ont vite abouti à la constitution d'une association (*Seurikat Mukim*) après la catastrophe, dès qu'il est clairement apparu qu'elle ne serait plus considérée comme une menace à l'autorité de l'État. Ce partenariat a fourni une solide base de travail.

Des relations préexistantes à une crise sont fondées sur des objectifs mutuels ou partagés qui vont au-delà de la réponse immédiate à la crise et, par conséquent, deviendront certainement plus importantes à long-terme, après la crise. Pour entretenir confiance et respect mutuels, il convient d'entretenir ces relations pendant la crise, même si cela signifie qu'il convient de fournir une assistance excédant l'objectif central de la relation.

1.6 S'engager dans différentes relations, et constituer un réseau élargi de collaboration intersectorielle

Dans des situations de conflit ou de catastrophe, il peut être particulièrement efficace de déployer un réseau élargi de groupes de collaboration dont les intérêts, les compétences et les ressources soient complémentaires, leur permettant, de ce fait, de produire des réponses plus souples dans des contextes changeants. Il conviendra, cependant, en pareil cas, de veiller à ce que le nombre des collaborateurs reste contrôlable, c'est-à-dire qu'il ne soit pas

nécessaire de dépasser l'échelle à laquelle compétences et ressources doivent être déployées.

Il est également important de travailler à différents niveaux, particulièrement avec l'État, spécialement si des messages contradictoires proviennent de différentes agences gouvernementales, nationales et locales. Par exemple, dans une grande partie de l'Indonésie, « autonomie locale partielle » signifie que les Parcs nationaux continuent de relever de la responsabilité de l'administration centrale alors que le développement économique est une priorité du district ou de la province. Il en résulte des opérations de rachat dans les Parcs nationaux, à moins que la valeur de ces sites fasse l'objet d'une communication active et que des relations positives soient établies entre l'administration des parcs et les autorités locales. Pour que FFI puisse s'acquitter de sa mission de conservation de la biodiversité sans pour autant nuire aux moyens locaux de subsistance la nécessité de travailler à différents niveaux de gouvernement est apparue comme indispensable. Outre les relations entre ONG et agences gouvernementales, les partenariats entre les secteurs du développement et de la conservation se multiplient, mais la nécessité de poursuivre cet engagement et de développer une coopération multipartite est tout aussi manifeste, comme en témoigne l'expérience de FFI en Afrique occidentale (Encadré 6).

Encadré 6 : Un forum multipartite pour la coopération transnationale en Afrique occidentale

Les monts Nimba, qui chevauchent le Liberia, la Guinée et la Côte d'Ivoire, sont riches non seulement en ressources naturelles renouvelables mais aussi en minéraux, dont le fer. Les parties prenantes, dont les intérêts étaient conflictuels, se sont multipliées, et toutes - État, secteur privé, ONG locales et internationales et communautés locales - opèrent dans un état de quasi-isolement. FFI a récemment mis en place une initiative transfrontalière de développement d'une plateforme de gouvernance environnementale intersectorielle pour toute la région de Nimba, contraignant ainsi les différentes parties à se rapprocher. La collaboration intersectorielle sera essentielle si l'on doit impulser des initiatives de développement, dans une région négligée par tous à l'échelle internationale.



(J Holden/FFI)

Vue des monts Nimba, dont la chaîne s'étend sur la Guinée, le Liberia et la Côte d'Ivoire

1.7 Prendre garde aux engagements outrepassant l'expertise de l'organisation

Dans des contextes post-catastrophe, spécialement ceux qui sont particulièrement spectaculaires et attirent autant les donateurs que les pourvoyeurs de financements privés, il est possible que les organisations soient exposées à tant d'opportunités qu'elles en saisissent trop sans même s'en rendre compte, qu'elles n'arrivent pas à remplir leurs engagements et que, partant, elles risquent de perdre leur crédibilité. Par ailleurs, changer des opportunités à court-terme en initiatives durables à long-terme est un défi qu'il vaut la peine de relever.

Parce que, dans un scénario de post-crise, il est urgent de satisfaire un grand nombre de besoins, si elles n'ont pas déjà des partenaires pertinents les organisations restent susceptibles d'être attirées par des activités outrepassant leurs centres d'intérêt, leur expérience et leur expertise. Ceci vaut également pour les organisations internationales et pour des organisations locales, plus petites, et peut susciter des tensions internes à ces organisations qui multiplient, tant bien que mal, les efforts pour répondre à des besoins supplémentaires et multiples, et affronter de nouveaux défis. Ces considérations mettent en relief la nécessité d'évaluer la possibilité de nouvelles collaborations, et de s'assurer des capacités supplémentaires d'expertise qui permettent une réponse efficace à une situation de post-crise, comme le montre l'encadré 7. La présente évaluation sera poursuivie à la mesure de l'évolution des besoins actuels, et de la réponse qui leur sera faite. Bien qu'un engagement dans des secteurs différents puisse comporter des défis pour les organisations, ce peut aussi être une source d'opportunités, de nouvelles relations, de nouvelles expériences et d'approches innovantes susceptibles de déboucher sur le règlement de problèmes.

Encadré 7 : Développement d'une entreprise durable à Belize après l'ouragan

En 2002, dans le district le plus pauvre de Belize, Toledo, FFI et son partenaire Ya'axché ont lancé une entreprise communautaire de travail du bois dans le sillage de l'ouragan Iris, en octobre 2001. Il se sera agi d'une initiative pionnière, qui aura permis de capitaliser sur l'opportunité d'utiliser du bois mort dont l'avantage revienne aux communautés locales. FFI et Ya'axché ont fourni une expertise externe à court-terme permettant de donner des avis sur des éléments de la conception de produits, de la commercialisation et du développement de petites entreprises. Cependant, les entreprises concernées ne s'étaient pas dotées d'un plan d'entreprise professionnel, ni des moyens d'accéder à des conseils experts en la matière. Elles n'avaient pas non plus de source durable d'approvisionnement en bois depuis l'épuisement du bois mort. Elles s'étaient clairement montrées incapables de soutenir la concurrence économique, largement en raison du niveau élevé des coûts de production. Incapables de développer des liens avec des organisations capables de surmonter ces points faibles, FFI, Ya'axché et les membres de la communauté locale ont décidé de fermer l'atelier et de donner l'équipement à l'école locale, de façon à en tirer au moins quelques bénéfices pour la prochaine génération.



Dégagement des arbres abattus par l'ouragan Iris

(Ya'axché Conservation Trust)

2. MAINTENIR DES RELATIONS EN VUE DE RÉALISER DES OBJECTIFS COMMUNS

2.1 Envisager une gestion active des relations et leur formalisation par des accords

Il est important de gérer efficacement les relations organisationnelles, à long comme à court-terme, les partenariats et les alliances constitués entre les secteurs ou différentes organisations d'un même secteur. La gestion des relations nécessite du temps mais, réciproquement, le temps imparti devrait être adapté à la relation.

Les mêmes principes de gestion des relations s'appliquent dans les situations de crise, comme dans les situations stables, mais dans le premier cas l'urgence de la situation peut être un obstacle au développement de partenariats réussis (Encadré 8). Une communication régulière - en particulier la clarification des rôles, des responsabilités et des attentes - peut aider à empêcher que des problèmes supplémentaires apparaissent, et permettre que les initiatives communes restent au programme dans des circonstances caractérisées par des enjeux dynamiques¹⁶. Quels que soient les enjeux opérationnels, il est utile, dans des scénarios de crise, de tenir compte de ces questions : des relations mieux assises, susceptibles d'exercer un impact élargi et plus soutenu, sur un mode davantage résilient.

Encadré 8 : Gestion des relations en cours dans la province d'Aceh après le tsunami

Après le tsunami, les relations mises en place par FFI à Aceh ont été quelque peu négligées, ce qui a eu pour effet le manque de clarté consécutive des attentes et des engagements et même, sans aucun doute, des opportunités manquées – qui auraient pourtant permis de renforcer les relations et, partant, d'obtenir de bons résultats. L'un des principaux facteurs de cette conjoncture, la pression temporelle, s'est compliqué de changements de personnels des organisations partenaires sans que, pour autant, la compréhension des objectifs et des valeurs de la relation aient été adéquatement transmis. L'appréciation non-rigoureuse de l'importance de la gestion des relations et de la connaissance des processus et outils pertinents constituent un autre facteur de déperdition.

Les relations organisationnelles peuvent pâtir d'attentes irréalistes, tendance parfois exacerbée en situation de crise, alors qu'une pression accrue est exercée sur la nécessité d'obtenir des résultats. On devrait discuter les attentes au début d'une opération, de façon à remettre en question des attentes qui puissent paraître irréalistes. Il est également important de ne pas faire de promesses que l'on ne puisse tenir, comme c'est souvent le cas quand on est sous pression.

Documenter la portée d'une relation, les rôles et les responsabilités des participants, constitue un premier pas dans le traitement des questions. Ces documents seront périodiquement mis à jour, car les relations ne sont pas statiques, mais devraient évoluer et s'adapter à leur contexte. Des examens réguliers peuvent faciliter le développement de partenariats, et pas seulement garantir qu'une relation spécifique atteigne ses objectifs - mais aussi faire ressortir le potentiel que représentent d'autres méthodes de travail.

¹⁶ FFI a mis au point une liste de contrôle à utiliser au début d'un projet ou d'une réponse communs de façon à s'assurer de la prise en considération effective des principales questions concernant le travail en partenariat. Cette liste devrait être très utile à toutes les organisations travaillant, ou envisageant de travailler avec d'autres organisations, en situation d'urgence ou non. Les listes de contrôle sont disponibles aux adresses www.fauna-flora.org et www.rapid-response.org.

2.2 Identifier les inégalités des dynamiques de pouvoir et prendre en compte les contributions non-financières

Toutes les relations sont susceptibles de subir les effets de déséquilibres, effectifs ou ressentis, entre différents pouvoirs, ainsi que du caractère d'urgence des situations de crise à l'occasion desquelles les flux monétaires peuvent être accélérés et les décisions doivent se prendre vite, ce qui peut avoir pour effet d'exacerber ces déséquilibres. Il n'y a pas de solution standard, ce qui n'empêche que le B-A = BA de la dynamique du pouvoir consiste à en prendre conscience. Il est crucial de prendre en main cette question de dynamique du pouvoir dès qu'elle se manifeste, de se rendre compte que l'argent n'est pas le seul produit de valeur et que des compétences, des savoirs et des contacts spécifiques sont également, sinon plus importants et qu'il convient d'assurer la communication entre organisations mais aussi au sein de celles-ci, de sorte que les personnels apprécient justement la valeur de l'organisation et de la relation.

2.3 S'assurer que les partenariats soient conclus entre institutions plutôt qu'entre individus

La réussite d'un partenariat dépend dans une large mesure des relations entre les individus : les partenaires sont des individus, et dépendent de la continuité des efforts que les individus y consacrent. Il est donc important de construire, et d'entretenir de solides relations individuelles. En outre, dans une situation de post-conflit, des capacités humaines limitées peuvent à confier beaucoup de rôles différents aux mêmes personnes – dans les situations de crise, les relations personnelles deviennent souvent encore plus importantes.

« À Aceh, les membres de Seurikat Mukim communiquent très régulièrement avec les membres de FFI, qu'ils connaissent depuis très longtemps - ils sont fiers de leur histoire commune et des individus appartenant à chacune des organisations. Dans le contexte local, les frontières entre travail et relations personnelles sont très souples, et il est important d'avoir une bonne relation personnelle, qui produira une relation professionnelle fiable ».

Le partenariat de FFI avec le gouvernement d'Aceh a certainement bénéficié des relations personnelles nouées pendant le conflit et avant le tsunami. Les relations actuelles entre FFI et le gouverneur d'Aceh, en particulier l'équipe d'assistance technique Green Aceh, développées sur la base de la confiance du gouverneur dans les membres des équipes de FFI, a depuis donné lieu à un partenariat plus formel entre les institutions.

Se reposer sur des relations individuelles, hors de tout engagement formel, présente un risque, d'autant plus que les personnels finissent inévitablement par changer. En revanche, les accords institutionnels permettent aux personnels en place de s'appuyer sur un support institutionnel élargi. Ils présentent aussi l'avantage de dépersonnaliser les nouvelles questions. La relation entre les *Seurikat Mukim* et FFI a été formalisée par des accords écrits, et les partenaires croient que la relation sera plus forte si l'on renforce sa base institutionnelle.

FFI s'emploie à construire la confiance entre organisations partenaires et avec des individus, en particulier au sein de chaque organisation partenaire. La mise en place de ces partenariats au niveau institutionnel est nécessaire, de sorte que si les membres des équipes éprouvent des difficultés d'échange, il n'en reste pas moins une base d'appui, qui permettra de poursuivre la collaboration.

2.4 Fonder la confiance sur une communication soutenue et efficace

La confiance est l'un des principes les plus importants qui garantissent l'efficacité des relations de travail. Malheureusement, spécialement en cas d'action dans des pays rongés par la corruption, il peut ne pas y avoir d'autre option que de travailler avec des organisations qui ne disposent pas de base sur laquelle construire la confiance, mais vis-à-vis desquelles, dans la perspective du programme, il faille nécessairement s'engager. Les relations qui reposent sur une confiance toute relative ne donnent pas immédiatement lieu à des partenariats, mais peuvent évoluer en même temps que la poursuite des relations et du travail.

Beaucoup de facteurs influencent la capacité de construire et d'entretenir la confiance, y compris la motivation des participants à une relation donnée, les compétences individuelles, la longévité d'une organisation dans la région, les pratiques culturelles locales et, naturellement, les complexités du contexte local. Or, ces difficultés peuvent toutes être surmontées, dans une certaine mesure, grâce à une communication régulière et significative.

Les réunions régulières, bien gérées, documentées, avec des participants physiquement présents représentent une importante valeur, et l'incapacité de parler la même langue change tout. Mais la communication passe les frontières de la langue et fait appel aux aptitudes « invisibles » qui permettent de « lire » les situations. Une communication régulière et plus efficace est le moyen le plus fréquemment cité d'amélioration des relations¹⁷.



Réunion avec des partenaires et des représentants de la communauté à Aceh Jaya, Indonésie.

(Syaifuddin/FFI)

2.5 Reconnaître les différences culturelles, et respecter les normes sociales et les pratiques professionnelles

Bâtir la confiance suppose une connaissance de la culture locale, en vue de faciliter la compréhension des nuances, de la sensibilité et des pratiques de travail ordinaires, en même temps que de permettre une communication efficace. Disposer de personnel basé sur le terrain ou, préférablement, de personnel local, peut aider.

« Une communication efficace nécessite une connaissance culturelle spécifique : celle d'un langage corporel approprié, des aptitudes à la conversation, y compris un humour spécifique, le sens des moments où parler, et enfin l'interprétation du sens caché des messages ».

Dans certains cas, des expatriés ne peuvent pas agir avec la même légitimité que des équipes locales (voir encadré 9), tandis que dans d'autres - en particulier dans les phases

¹⁷ En fonction d'un examen d'une série de relations interorganisationnelles de FFI exécuté sous les auspices du projet *Life on the Edge* financé par l'USAID.

qui suivent immédiatement un conflit - il peut être avantageux d'être considéré comme outsider impartial. Les différences culturelles doivent être reconnues et donner lieu à des adaptations, de façon à ne pas les réduire à des oppositions binaires - Nord/Sud ou International/local. Les pratiques opérationnelles des organisations américaines et européennes, par exemple, peuvent être manifestement différentes. Malheureusement, il n'est pas possible d'opérer de généralisations concernant ces différences. En effet, les normes sociales varient considérablement, d'autres facteurs interviennent - dont l'histoire locale d'une organisation, les personnalités participantes et la dynamique du contexte (conflit ou catastrophe).

À l'occasion des procédures d'examen d'un partenariat de FFI, une question s'est posée, celle de la différence du ton des réponses des équipes partenaires locales, en particulier la situation dans laquelle on risque de recevoir des réponses négatives de partenaires du Sud-Est asiatique, alors qu'au Liberia, par exemple, on s'exprimera directement et encore qu'au Brésil on répondra « Oui ». Quand on travaille avec une organisation nouvelle, ou quand des personnes nouvelles la rejoignent, indépendamment de leur origine, il est essentiel d'apprendre à connaître les rituels de l'autre. Ils varieront en fonction des lieux, dépendront des participants, et parfois seul un petit nombre de rencontres suffira à dénouer les problèmes. Quel que soit le lieu où les équipes travaillent et les personnes avec lesquelles elles travaillent, les équipes doivent apprendre à « lire les signes » :

« J'ai vu trop d'étrangers quitter une réunion en pensant qu'ils avaient réalisé un accord parfait, qu'ils avaient tout compris, alors qu'en fait c'était tout le contraire ! »

Travailler à l'échelle locale de manière appropriée, en passant par des organisations locales, permet d'améliorer l'acceptabilité d'idées nouvelles, contradictoires ou constituant des défis, ce qui est une caractéristique fréquente des programmes de conservation. Comme le monde l'encadré 9, une organisation partenaire de FFI au Belize, Ya'axché, a été mise en place par des leaders communautaires qui avaient identifié la nécessité de recourir à la conservation et avaient recherché l'assistance de FFI en vue de s'opposer aux intérêts commerciaux extérieurs et de s'appuyer sur les compétences locales. Dans ce contexte, expatrier FFI n'aurait pas permis de nouer des relations avec les communautés mayas avec la même légitimité que des équipes locales.

Encadré 9 : Édifier une légitimité culturelle au Belize

Ya'axché dispose d'un capital de crédibilité auprès des communautés locales et peut donc compter sur leur adhésion aux activités du programme. Ceci s'explique par le caractère complet du rôle joué par les leaders indigènes dans la structure des équipes de Ya'axché, ce qui donne lieu à la création d'une image institutionnelle dans laquelle les communautés ont confiance, qu'elles respectent et à laquelle elles s'identifient. Le développement de l'organisation et des équipes signifie qu'il faut désormais recruter des équipes qui ne soient pas locales. Il est essentiel, pour entretenir la crédibilité de Ya'axché, que l'organisation conserve son caractère local et indigène, que des relations approfondies soient nouées entre les personnes et les communautés. D'autres facteurs aussi interviennent, comme le principe fondamental du partenariat FFI-Ya'axché grâce auquel les questions locales concernant la propriété et les moyens de subsistance communautaires sont abordés, en même temps que sont poursuivis en parallèle les objectifs de la conservation.

2.6 Maintenir la neutralité, et s'appuyer sur des opportunités favorables à un consensus

La façon dont la conservation est désormais abordée comporte des aspects touchant à la législation, aux ressources naturelles et à la gestion de l'utilisation des terrains, au partage des bénéfices et aussi à d'autres questions potentiellement sensibles. Quand elles abordent ces questions, les organisations sont parfois contraintes de se ranger sur le point de vue

d'un groupe ou d'un autre, que ce soit perçu comme une alliance tactique ou bien réelle. Il est important que les organisations aient vis-à-vis de leurs collaborateurs une attitude claire concernant la position qu'elles adoptent et pourquoi, et le fait que l'absence de parti-pris de leur part est clairement réfléchi dans les accords de travail.

« Il arrive que nous devions faire des choix, par exemple si une organisation constituait une menace manifeste pour la conservation il est certain que nous ne ferions pas notre travail si nous prétendions qu'elle est fantastique, rien que dans l'intérêt de la neutralité ! »

Il arrive que nous soyons perçus comme prenant position en raison de notre choix de partenaires. Dans toute alliance ou dans tout partenariat, il est nécessaire de tenir compte des autres parties prenantes ou des opportunités susceptibles d'influence. Mais ces risques peuvent être modulés grâce à une analyse rigoureuse des relations, formelles et informelles, concernant le possible caractère contradictoire des différents intérêts et priorités en jeu. Ce peut aussi être le moyen d'identifier des opportunités propices à la construction d'un consensus.

Encadré 10 : Parvenir à un consensus à partir d'objectifs conflictuels au Liberia

FFI s'efforce toujours de rester neutre et d'agir comme médiateur en rassemblant les acteurs concernés et en jouant un rôle de facilitation et d'aide à la construction du consensus. Au Liberia, FFI négocie avec des parties prenantes très différentes les unes des autres à l'occasion du processus de réforme du secteur forestier. Beaucoup de ces participants n'ont pas les mêmes centres d'intérêt. Le bûcheronnage et les mines, par exemple, peuvent, directement ou indirectement, être contre les intérêts de la "conservation". Dans ce contexte, par exemple, FFI s'appuie sur son rôle de bâtisseur de passerelles institutionnelles : à partir de celles-ci, elle organise une collaboration de partis en vue d'influencer l'amélioration des comportements de ces industries vis-à-vis de l'environnement.

2.7 S'assurer que les équipes disposent des compétences et des qualités requises pour gérer des relations et agir dans des situations de crise

Le travail en collaboration nécessite des aptitudes naturelles chez certaines personnes, mais que d'autres n'acquiescent qu'au prix d'un gros effort. Un gestionnaire efficace de partenariats doit aussi, sans aucun doute, présenter d'autres compétences et caractéristiques, comme le sens commun, l'aptitude à la négociation, la sensibilité aux croyances et aux points de vue d'autrui. Les qualités précisément requises dépendent de la relation autant que des circonstances. Mais les situations changent, et aussi les comportements humains. Cependant, l'influence, moins visible, des processus mentaux individuels est déterminante de même que nos sentiments, nos valeurs et nos attitudes. Dans les situations difficiles, nos perceptions et nos jugements peuvent être différents, affectés par de l'anxiété, la vitesse à laquelle il convient de réagir et même, peut-être, le danger physique. Dans ces circonstances, les équipes peuvent avoir du mal à exploiter adéquatement leurs aptitudes à la gestion de partenariats si elles ne les possèdent pas déjà.

« Les crises constituent une situation exaspérée, et les individus se replient à l'intérieur de limites qu'ils contrôlent. Ils ont une vision des choses plus personnelle. Cela met en relief leurs caractères innés ». « Les crises sont autant de situations exacerbées, et les individus ont tendance à se replier dans des limites qui restent contrôlables. Ils développent un point de vue plus personnel, ce qui fait ressortir leurs traits de personnalité innés ».

2.8 Appuyer la mise en place de structures et de systèmes efficaces de gouvernance

La crise peut précipiter le changement, pour le meilleur ou pour le pire, des structures, des systèmes et des compétences en matière de gouvernance. Si la gouvernance d'une organisation est médiocre, ce peut être aux dépens de ses partenariats. Le mal vient souvent des individus qui détiennent le pouvoir. La question à se poser alors est la suivante : comment notre responsabilité intervient-elle quand se manifeste l'opportunisme de certaines personnes ? Il y a une limite au niveau de contrôle dont nous disposons, mais certaines mesures peuvent améliorer la transparence et la fiabilité, par exemple si l'on insiste sur la nécessité de communiquer des appels d'offre à différents fournisseurs, la nécessité d'obtenir des reçus et de procéder à des audits financiers.

Les expériences de FFI au Belize (Encadré 11) et au Liberia (Encadré 12) montrent comment les situations de post-crise peuvent parfois offrir des opportunités d'aide concernant des systèmes de gouvernance et des structures plus décentralisés permettant de mettre davantage à la portée de communautés les décisions concernant la gestion des ressources naturelles.

Encadré 11 : Initiative de protection des forêts de Toledo

À Belize, l'ouragan Iris a précipité la reconnaissance par l'échelon du gouvernement central du fait que l'autonomisation des communautés locales concernant la gouvernance et la gestion des ressources était un facteur essentiel de la durabilité. Or, la mise en oeuvre de ce changement est un processus à long-terme. Tandis que FFI et ses partenaires en sont encore au stade des initiatives pilotes mises en place auprès des communautés locales en vue de développer un modèle communautaire de gestion forestière, la reconnaissance de cette nécessité n'en est pas moins une étape clé de la mise en place de structures participatives de gouvernance.

Les questions de gouvernance en milieu forestier incluent la nécessité de l'accès équitable des parties intéressées aux ressources forestières sans qu'il remette en question l'intégrité de la forêt. Elles ont permis de « catalyser » la mise en place de l'Initiative de protection de la forêt de Toledo. Trois ministères du gouvernement du Belize sont impliqués, de même que quatre ONG y compris Ya'axché et FFI), trois organisations communautaires et trois groupes du secteur privé. Cette nouvelle forme de partenariat multiple a pour responsabilité le développement de stratégies de gestion forestière et de politiques alternatives qui permettent de répondre aux questions intersectorielles concernant la durabilité de l'environnement, de l'élimination de la pauvreté et de la promotion du développement durable.

Encadré 12 : Les "3 C" - Commerce, Conservation et Communauté – de la politique forestière du Liberia

Au Liberia, pendant la guerre civile les forêts ont été convoitées comme récompense pour services politiques rendus aux différents gouvernements et, partant, financer des conflits violents. Au Liberia, on rencontre des systèmes de gouvernance modernes ou traditionnels, et des cas intermédiaires. Les systèmes traditionnels se sont renforcés pendant le conflit parce que l'appareil d'État était affaibli, mais la tendance s'inverse à mesure que l'appareil d'État se renforce et reprend ses responsabilités de contrôle et d'encadrement. L'exploitation forestière communautaire est actuellement explorée comme possible source de revenus supplémentaires, de délégation de l'autorité et d'amélioration des processus de gouvernance démocratique, tout en assurant la propriété des exploitations et du sol aux paysans. À la suite de consultations approfondies avec les communautés des alentours du Parc national de Sapo, FFI et l'Agence pour le développement forestier ont contribué à mettre en place un Comité communautaire d'établissement forestier, et la première Forêt communauté du Liberia a été officiellement reconnue en 2008. Ces activités communautaires pilotes d'exploitation forestière entrent dans le cadre de la réforme du secteur forestier, en application du premier des principes de la politique nationale d'exploitation forestière, celui des "3 C", ce qui représente l'intégration des trois aspects - commercial, de la conservation et communautaire - de la gestion forestière.

Conclusion

Manifestement, les enjeux aussi complexes qu'étroitement associés apparus à l'occasion des conflits et des catastrophes naturelles nécessitent une réponse intégrée. L'expérience de FFI illustre le fait que ces situations peuvent présenter des opportunités et même le moteur d'une plus grande collaboration intersectorielle et que, en règle générale, ces collaborations ne sont pas plus stimulantes que d'autres.

Les recommandations contenues dans le présent article visent à faciliter ces collaborations. Naturellement, la spécificité du contexte a une importance primordiale. Il est crucial que toutes les organisations restent vigilantes, car les situations de post-crise évoluent rapidement, et devront adapter leurs méthodes de travail en conséquence.

« Si nous avons appris une chose... c'est bien que chaque cas présente des différences, et qu'une approche opératoire dans une région ne l'est pas nécessairement dans une autre. Nous devons toujours nous adresser à chaque pays concerné, en fonction de chaque projet, de chaque organisation partenaire, et même aux individus, au cas par cas. Il ne faut pas non plus s'attendre à ce qu'un même modèle s'applique automatiquement. »

Tandis que des facteurs comme le changement climatique et la croissance de la population impriment une pression croissante à des environnements déjà stressés, l'enjeu que représente une utilisation stable et équitable des ressources ne cessera de prendre de l'ampleur. En conséquence, nous pouvons anticiper la fréquence et l'intensité accrues des conflits et des catastrophes naturelles. Ces situations nécessiteront la mise en place d'approches innovantes par les planificateurs responsables du développement et par ceux responsables de la planification, et une plus grande intégration à la problématique des catastrophes de celles de la réduction des risques et de la réponse humanitaire.

Les secteurs de l'assistance humanitaire et du développement s'appuient déjà sur leur expérience existante pour affronter le défi émergent du changement climatique. Par exemple, l'adaptation fondée sur la communauté (community-based adaptation, CBA) fournit une approche de l'autonomisation des communautés et, partant, de leur propre capacité d'adaptation, de même qu'elle développe leur résistance aux impacts du changement climatique. Cependant, la CBA n'admet pas explicitement les rôles cruciaux de la biodiversité et des écosystèmes, ni de leurs biens et services comme le fondement de stratégies réussies d'adaptation. Le concept complémentaire d'adaptation en fonction des écosystèmes tente de combler ce manque théorique en fournissant des outils de stratégie à l'échelle locale et à celle du paysage, en vue de gérer les écosystèmes et de permettre davantage d'autonomie, mais aussi perpétuer des services essentiels pour les écosystèmes.

La volonté de fournir des réponses durables pour l'environnement aux situations de crise entraîne le besoin encore plus grand de partager et de développer les leçons apprises des expériences des agences actives dans les secteurs de l'assistance humanitaire, du développement et de la conservation. Pour faciliter ce processus, il est impératif de continuer de rechercher des façons d'identifier, en vue de les relever, les défis et les incitations à la collaboration intersectorielle.