

Caribbean Natural Resources Institute

Plan stratégique 2011–2016



CANARI Plan stratégique 2011–2016



Institut Caraïbe des Ressources Naturelles

Septembre 2012

Remerciements

Ce plan stratégique a été préparé avec le soutien financier de la Fondation John D. and Catherine T. MacArthur. Nous tenons à remercier en particulier le personnel de CANARI, les membres de notre Conseil, les membres associés et les nombreux partenaires qui ont apporté des contributions, des idées et des conseils de grande valeur tout au long des processus d'étude, de planification et de révision.

MACARTHUR
The John D. and Catherine T. MacArthur Foundation

Pour citer ce document : CANARI. 2011. Plan stratégique 2011-2016. Laventille.

ISBN 1-890792-27-6

Table des matières

1	Introduction	4
1.1	A propos de ce document	4
1.2	Résumé du processus de planification stratégique	4
2	A propos de CANARI	6
2.1	Qui sommes-nous et comment travaillons nous ?	6
2.2	Portée géographique	6
2.3	La gouvernance et l'équipe de CANARI	7
2.4	Les forces de CANARI	8
2.5	Les défis internes de CANARI	9
3	Le contexte de la Caraïbe	10
3.1	La fragmentation régionale et les opportunités d'intégration	10
3.2	La crise économique et les opportunités d'adopter une nouvelle approche du développement économique	11
3.3	Les risques de catastrophes et l'opportunité d'approches participatives au renforcement de la résilience	12
3.4	Une faiblesse de la société civile, du leadership politique et de la gouvernance ; la nécessité d'une participation véritable des parties prenantes	13
3.5	Changement dans le paysage rural	14
3.6	Vision, mission, valeurs, et principes de fonctionnement	15
4	Vision, mission, valeurs, et principes de fonctionnement	16
4.1	Vision	16
4.2	Mission	16

4.3	Valeurs fondamentales	16
4.4	Principes de fonctionnement	17
4.5	Concepts clés	19
5	Résultats stratégiques	20
5.1	Une approche basée sur les résultats	20
5.2	Impacts	20
5.3	Les résultats de haut niveau	21
5.3.1	Les résultats sont des changements dans le comportement et dans les relations entre les acteurs principaux	21
5.3.2	Les résultats comme changements au niveau des accords institutionnels, des processus et de l'Etat	23
6	Partenariats	24
7	Programmes	27
7.1	L'approche programmatique	27
7.2	Domaines stratégiques prioritaires de CANARI	27
8	La mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du Plan stratégique	43
8.1	Mise en oeuvre	43
8.2	Le suivi et l'évaluation	43
	Annexe 1: Concepts clés	45
	Notes de fin	49

1. Introduction

1.1 A propos de ce document

Le Plan stratégique 2011-2016 de CANARI constitue le cadre qui permet de clarifier où se trouve l'Institut à l'heure actuelle, l'orientation envisagée pour le futur, et les moyens pour y parvenir. Ce plan examine les problèmes que nous voulons prendre en compte, les questions essentielles auxquelles nous devons répondre, et ce que nous voulons influencer afin de voir des impacts. Il tient également compte de la capacité que nous possédons actuellement et quelles doivent être les priorités afin d'être en mesure d'atteindre les résultats que nous nous sommes fixés.

La mise en œuvre de la vision et de la mission s'organise autour de onze thématiques de programme. Au sein de ces programmes, plusieurs sous-plans seront élaborés afin de diriger plus clairement la mise en œuvre, le financement, la communication, et le suivi et l'évaluation de chaque programme. Des plans annuels seront élaborés et des rapports annuels produits afin de suivre les progrès et les leçons apprises.

Le Plan stratégique 2011-2016 sera utilisé principalement par le personnel de CANARI, les membres du Conseil, les membres associés et les conseillers des programmes afin de guider le développement, la mise en œuvre et l'évaluation des travaux de l'Institut. Il sera utilisé pour informer les partenaires externes sur l'Institut, ce qu'il cherche à atteindre et comment il compte le faire. Ainsi, il leur servira de guide dans l'identification des possibilités de soutien, de participation, de partage d'informations, de coordination d'initiatives et de collaboration. Il présente clairement le travail de l'Institut et permet ainsi une contribution et une réaction constructives de la part des parties prenantes sur le travail accompli.

1.2 Résumé du processus de planification stratégique

Lors du processus de planification stratégique :

- une évaluation interne portant sur les systèmes et les processus de gestion au niveau organisationnel a été menée par le personnel en décembre 2010 ;
- plusieurs évaluations internes ont été menées par le personnel en décembre 2010, portant sur les programmes thématiques, notamment sur les résultats d'une évaluation externe dans le cadre du programme 'Forêts et modes de vie' entre 2007 et 2010 ;

- des groupes de discussion se sont réunis à la Barbade, en Dominique, en Jamaïque, à Sainte-Lucie et à Trinité-et-Tobago pour le 20e anniversaire de CANARI, en novembre et en décembre 2009 et en janvier 2010 ; ces groupes de discussion ont rassemblé un total de 72 personnes provenant du milieu universitaire, des organisations communautaires de base (OCB), du gouvernement, des organisations non gouvernementales (ONG), des organisations d'assistance technique ainsi que des bailleurs de fonds ;
- des réunions de groupes de discussion et des entretiens avec les principaux intervenants ont été menés en janvier et en février 2011 en République dominicaine, en Haïti, en Jamaïque et à Trinité-et-Tobago ;
- un forum de discussion a été créé sur la page Facebook de CANARI portant sur la manière dont CANARI a le plus contribué au cours des cinq dernières années à l'évolution de la participation des populations dans la gestion des ressources naturelles dans les îles de la Caraïbe. Cette discussion a également abordé les besoins et les défis prioritaires de la région auxquels CANARI pourrait aider à répondre, et comment ;
- un atelier régional a eu lieu en février 2011 à Trinité pour examiner les contextes internes et externes afin de parvenir à un accord sur l'environnement et sur les hypothèses qui ont informé ce plan, ainsi que pour examiner la vision, la mission, les valeurs et les principes de fonctionnement ;
- un atelier interne a eu lieu en mai 2011 pour présenter les principaux programmes ;
- la rédaction et la révision d'un projet de document ont été assurées au niveau interne par le personnel ;
- ce document a ensuite été revu par le personnel de CANARI, les membres du Conseil, des membres associés et des partenaires extérieurs ; et
- la révision et l'examen final ont été effectués par le personnel et les membres du Conseil avant l'approbation finale en août 2011.

Ce plan stratégique a été élaboré grâce au soutien financier la Fondation MacArthur dans le cadre du prix MacArthur pour les institutions créatives et efficaces.

2. A propos de CANARI

2.1 Qui sommes-nous et comment travaillons-nous?

CANARI est un institut technique indépendant qui travaille au niveau régional afin de favoriser des approches participatives dans le cadre de la gouvernance des ressources naturelles et de la conservation de la biodiversité, afin d'optimiser les biens et services écosystémiques et afin de promouvoir les avantages liés aux modes et vie et au bien-être des personnes les plus pauvres.

CANARI met fortement l'accent sur la recherche multidisciplinaire, le renforcement des capacités et la communication afin d'augmenter la sensibilisation et d'influencer les politiques. L'Institut travaille directement avec l'ensemble des parties prenantes dans les îles des Caraïbes qui possèdent des droits, des intérêts ainsi que des responsabilités (formelles ou informelles) concernant les ressources naturelles. Ce travail est mené afin de créer des conditions favorables à leur participation équitable et efficace dans les décisions concernant l'utilisation et la gestion de ces ressources. Les parties prenantes comprennent les habitants des communautés rurales, les organisations communautaires, les ONG, les médias, les institutions académiques, les bailleurs de fonds et les organisations d'assistance technique, les agences gouvernementales et intergouvernementales, ainsi que le secteur privé. Le travail de CANARI rassemble des individus de tous les secteurs et œuvre aux niveaux local, national, régional et international pour établir des relations et favoriser la collaboration.

Le travail de CANARI est bien reconnu et en 2009 l'Institut a reçu le prix MacArthur pour les institutions créatives et efficaces pour l'ensemble du travail accompli. De plus amples informations sur l'histoire de CANARI, les trente années de travail dans la gestion participative des ressources naturelles dans les Caraïbes, et ses modes de fonctionnement, sont documentées dans une étude de cas.¹

2.2 Portée géographique

Le siège de CANARI se trouve à Trinité. Juridiquement, c'est une organisation à but non lucratif enregistrée à Sainte-Lucie, aux Iles Vierges des Etats-Unis, et à Trinité-et-Tobago. CANARI a le statut 501 (c) (3) aux États-Unis et le statut d'organisation caritative à Trinité-et-Tobago. Sa portée géographique est la région des îles de la Caraïbe, dont les treize pays indépendants², les départements français d'outre-mer³, les pays autonomes et les *municipalities spéciales* du Royaume des Pays Bas⁴, les territoires dépendant du Royaume Uni⁵ et du Commonwealth et le territoire associé des Etats Unis⁶. Le tout comprend trente-et-un Etats

insulaire ou territoire d'outre-mer (la plupart composés de plusieurs îles) et recouvre cinq langues : le créole, le néerlandais, l'anglais, le français et l'espagnol. L'appui aux approches régionales au sein de la Caraïbe constitue parfois un défi, non seulement du fait de cette diversité mais aussi du fait qu'aucune structure de gouvernance n'existe qui recouvre tous les États et territoires.

Cependant, à travers son travail dans cette région, CANARI reconnaît qu'il existe de nombreuses similitudes entre les îles caribéennes en ce qui concerne les enjeux liés aux ressources naturelles auxquels elles sont confrontées, quel que soit le contexte politique ou la langue. Il est donc très important de favoriser les échanges entre toutes ces îles.

CANARI s'engage dans la Caraïbe au sens plus large (notamment dans les pays continentaux aux frontières de la mer des Caraïbes qui ont parfois des îles au sein de leur territoire) seulement lorsqu'il y a des leçons à apprendre et susceptibles de bénéficier aux îles et/ou de renforcer les partenariats dans le cadre de projets régionaux à plus grande échelle.

2.3 La gouvernance et l'équipe de CANARI

L'entité légale de gouvernance de CANARI est le Conseil d'administration. Les membres élus du conseil ont les fonctions suivantes : président, trésorier et secrétaire. En 2001, CANARI a mis en place une structure interne d'opération innovante, avec un *Partenariat* conçu pour tirer parti plus efficacement des compétences collectives des membres élus du Conseil et du personnel de la direction et plus précisément pour : améliorer les relations de travail entre les deux groupes ; donner au personnel de direction un rôle plus formel dans la gouvernance ; et mieux refléter la culture participative de l'organisation. Selon la structure de partenariat, les membres du Conseil sont désignés comme « Partenaires élus » et le/la Directeur/riche exécutif/ive comme « Partenaire de direction ». Le personnel technique ayant des responsabilités de direction peut être désigné comme « Partenaire de personnel ».

Les Partenaires de CANARI ont la responsabilité collective de la supervision de l'Institut et de veiller à la bonne utilisation des fonds. Les Partenaires élus sont autorisés à représenter l'Institut avec l'accord du/de la Partenaire de direction. Ils contribuent à l'orientation stratégique et à l'élaboration de stratégies ; ils conseillent sur la bonne gouvernance, y compris la supervision financière ; ils contribuent à la mise en réseaux et à l'image de l'Institut ; ils sont responsables de la supervision et de la sélection du/de la Directeur/riche exécutif/ve ainsi que de la définition des politiques en matière de gestion des ressources humaines ; et ils apportent un soutien moral général et des conseils techniques au personnel. Leurs responsabilités sont formalisées dans leur mandat et l'Institut a également adopté une politique relative aux conflits d'intérêts.

Le personnel de CANARI travaille en équipe rapprochée pour mettre en œuvre la mission et les valeurs de l'Institut, notamment grâce à l'élaboration de stratégies, la conception des programmes, la mise en œuvre des projets et des plans, la mobilisation de financements, le suivi et l'évaluation, l'élaboration de politiques et procédures opérationnelles, le développement de partenariats et le maintien de l'image de l'organisation. Le personnel peut, en cas de besoin, faire appel aux partenaires élus, aux conseillers pour les programmes et aux consultants.

Les membres associés de CANARI sont généralement d'anciens employés ou d'anciens Partenaires élus de l'Institut. Ils sont considérés comme des membres d'une famille ayant une longue association et une forte loyauté envers CANARI, et qui ont accepté de con-

« CANARI a apporté une contribution très précieuse en vue de changer la façon dont les gens / les communautés pensent et participent à la gestion des ressources naturelles dans la région. « L'approche participative » favorisée par CANARI a beaucoup contribué à rassembler les individus / les communautés dans de nombreuses îles, en leur faisant comprendre la nécessité de leur participation et celle de jouer un rôle actif. « L'apprentissage par l'action » a produit des résultats de grande importance pour les personnes et les communautés dans le cadre du projet « Forêts et modes de vie ». Je crois que CANARI a réussi à démontrer le rôle que nous avons tous à jouer en tant que gardiens de l'environnement et plus particulièrement dans la protection de nos ressources naturelles. Les avantages sont nombreux et sont partagés par beaucoup. Ceci est maintenant bien compris par de nombreuses parties prenantes dans la région, la nécessité d'une participation « active » et « véritable » ainsi que les effets positifs sur la gestion des ressources naturelles et sur les modes de vie des populations. Je crois aussi que le groupe d'apprentissage par l'action créé en 2007 dans le cadre du projet Forêts et modes de vie a renforcé la capacité de CANARI à démontrer et à changer la perception et la participation des gens dans la gestion des ressources. Les compétences, les connaissances et l'expérience qui ont été apportées par le groupe de recherche et de renforcement des capacités ont catalysé le changement de manière significative dans la région. »

*Gordon Patterson, Services des forêts, Grenade
(message sur la page Facebook de CANARI,
2010)*

sacrer bénévolement du temps à promouvoir les intérêts de l'Institut en offrant leur expertise dans le domaine de la gestion participative des ressources naturelles dans les îles des Caraïbes. Les membres associés soutiennent CANARI dans la réalisation de sa mission et fournissent une assistance à l'Institut de plusieurs façons, notamment en représentant les intérêts de CANARI ; en identifiant les opportunités et les partenariats potentiels ; et en apportant des conseils sur l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des travaux de CANARI au niveau stratégique, dans la programmation et au niveau des projets. La mémoire institutionnelle qu'ils possèdent est inestimable. Ils aident à la mise en réseaux ainsi qu'au développement et au maintien de l'image de l'organisation, et ils contribuent également à l'accompagnement du personnel actuel. Ils constituent un réservoir de ressources humaines auquel CANARI peut faire appel en cas de besoin en tant que consultants payés. Cela permet à CANARI de maintenir une petite équipe de personnel, mais d'avoir accès à d'autres experts ayant de l'expérience dans les méthodes de CANARI en cas de besoin. Le rôle des membres associés est consigné dans un cahier des charges officiel.

Les conseillers des programmes de CANARI le soutiennent dans son travail de plusieurs façons, notamment à travers l'identification des opportunités et des partenariats potentiels pour CANARI et en apportant des conseils sur l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation du travail de CANARI au niveau stratégique, au niveau programmatique, et au niveau des projets. Ils ont souvent une longue association et une loyauté envers CANARI et promeuvent les intérêts de l'Institut à travers leurs conseils stratégiques.

CANARI a également recours à des consultants experts, en cas de besoin, afin d'appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de projets.

2.4 Les forces de CANARI

Parmi les organisations de la société civile dans la Caraïbe, CANARI est généralement reconnue comme étant l'une des plus efficaces, des mieux axées sur sa mission et des plus crédibles, que ce soit par les gouvernements ou par les autres parties prenantes de la région, ou encore par des organismes internationaux. Son image a été forgée par des années d'expérience et une expertise avérée dans la gestion participative des ressources

naturelles. Son personnel qualifié et dévoué, et la documentation et la publication de son travail et des leçons apprises sont la preuve de sa valeur et de ses réalisations dans le cadre de sa vision et sa mission.

L'Institut fait preuve de compétences exceptionnelles dans l'animation et la coordination, notamment à travers son engagement pour la promotion des processus participatifs, et son engagement continu pour la mise en application de ses valeurs et de ses principes à travers son travail. CANARI possède de bonnes pratiques de gouvernance interne, notamment grâce à l'accord de partenariat entre le personnel et les Partenaires élus. CANARI est une organisation mature, avec des politiques et procédures opérationnelles internes fortes et efficaces, notamment les mécanismes mis en place pour la récupération des coûts administratifs et des frais de gestion.

2.5 Les défis internes de CANARI

En dépit de ses capacités et de ces politiques et systèmes internes avancés, il existe encore plusieurs défis importants que CANARI s'efforcera de relever dans le cadre de ce nouveau plan stratégique 2011-2016.

L'un des défis majeurs que CANARI s'efforce encore de résoudre est de savoir comment améliorer sa capacité linguistique dans les trois langues, et comment impliquer d'autres îles, à partir de son siège à Trinité, afin d'agir plus efficacement dans la région. CANARI cherchera donc à recruter des francophones et des hispanophones, ainsi qu'à renforcer les capacités des autres membres du personnel dans d'autres langues. L'Institut explorera également l'accroissement de son utilisation de technologies de l'Internet (y compris les médias sociaux et les réunions virtuelles) afin de communiquer et de renforcer ses liens avec d'autres îles. Il se servira également du réseau de Partenaires élus, membres associés, conseillers des programmes et autres partenaires pour renforcer sa présence dans les îles au sein de la région.

CANARI est également confronté au défi commun à toutes les organisations de la société civile pour recouvrer efficacement les coûts administratifs, et continuera d'explorer d'autres mécanismes pour ce faire. Sa dépendance à l'égard des projets par rapport au financement des programmes ou des programme-cadres constitue également un défi. Dans le but d'obtenir des résultats stratégiques, CANARI a donc commencé à étudier la faisabilité de l'accès au financement de programmes-cadres pour faciliter son travail programmatique à long terme. CANARI a également mis en place un fonds de dotation afin de contribuer à sa viabilité financière, et élaborera une stratégie de mobilisation de fonds dans ce cadre.

CANARI a par ailleurs eu un succès limité dans le cadre de l'influence de son travail sur les politiques publiques, en dépit d'un travail solide sur le terrain et des preuves documentées de son travail. L'Institut mettra donc l'accent sur la communication pour la sensibilisation et l'influence politique. Bien que CANARI soit très respecté par les parties prenantes directement impliquées dans la gestion participative des ressources naturelles, et plus particulièrement dans les Caraïbes anglophones et par les partenaires internationaux qui travaillent dans cette région, l'Institut gagnerait à impliquer davantage les parties prenantes des secteurs similaires dans les îles et les pays et territoires d'outremer espagnols, néerlandais et français.

3. Le contexte de la Caraïbe

Bien que le contexte dans la Caraïbe sur le plan social, politique, économique et environnemental soit propice aux opportunités pour CANARI de trouver les conditions nécessaires à la réalisation de sa mission, il présente également un certain nombre de défis auxquels l'Institut doit faire face afin d'être efficace. Ces questions, ainsi que les opportunités et les défis, sont présentés ci-dessous.⁷

3.1 La fragmentation régionale et les opportunités d'intégration

L'absence de structure de gouvernance unique, réunissant toutes les îles de la Caraïbe, nuit fortement à l'intégration régionale. Les efforts d'intégration régionale ont eu des résultats mitigés, ce qui déçoit un grand nombre de parties prenantes qui croient vivement en la nécessité de la coopération afin d'augmenter la force et la résilience et de donner à l'ensemble de la région davantage d'indépendance vis-à-vis des forces externes.

L'objectif de la création de la Communauté des Caraïbes (CARICOM) à travers le Traité de Chaguaramas en 1973 a été de favoriser l'intégration économique au travers de la création d'un marché commun de libre circulation des biens, des services et des personnes dans toute la région. Malgré ces efforts qui ont été poursuivis à travers le traité révisé de Chaguaramas en 2001 pour la création d'un marché unique de la CARICOM (*CARICOM Single Market and Economy – CSME*) il y eut malheureusement peu de progrès vers l'intégration. Les obstacles à la libre circulation des personnes existent encore et des différends commerciaux entre les membres de la CARICOM surviennent périodiquement. Le coût élevé du transport intrarégional, caractérisé par un nombre limité de transporteurs aériens et des frais d'expédition et de transport parmi les plus élevés au monde (le coût global du transport et de l'infrastructure est d'environ 30% plus élevé que la moyenne mondiale) constituent un obstacle énorme, d'autant plus que 90% des importations et des exportations sont transportées par voie maritime.⁸ La question de la sécurité alimentaire reste sans réponse car le coût de l'importation de produits alimentaires ne cesse d'augmenter et le potentiel de certains pays (comme la Guyane et la Dominique) pour fournir de la nourriture au reste de la région n'est pas optimisé. Cependant, la CARICOM continue d'affirmer son engagement à l'intégration régionale.

La Caraïbe orientale a fait davantage de progrès significatifs vers l'intégration, et le groupement prévoit la mise en place d'une Assemblée régionale de l'Organisation des États de la Caraïbe orientale (OECS) à la mi-2012 dans le cadre du Traité de Basse-Terre,

afin de favoriser davantage l'intégration politique et économique. Un autre groupement politique dans la Caraïbe est l'Association des États de la Caraïbe (AEC), qui comprend aussi les États continentaux bordant la mer des Caraïbes au sein de la Grande Caraïbe. La création de la Commission de la Mer des Caraïbes a été menée par l'AEC et représente potentiellement une opportunité très importante pour faciliter une approche régionale et coordonnée de la gestion des précieuses ressources marines et côtières de la région.

La favorisation des approches régionales, et sa capacité à travailler dans toutes les îles de la Caraïbe, rassemblant les acteurs de toutes les îles ayant des systèmes politiques et des groupements linguistiques différents, sont des points forts de CANARI, qui doivent être mis en application et poursuivis. Pour ce faire, CANARI doit davantage exploiter les innovations en matière de technologies de la communication et accroître l'accès et l'utilisation des nouvelles opportunités de communication basées sur l'Internet et sur la communication mobile. CANARI peut jouer un rôle important en contribuant à un meilleur partage de l'information et aux partenariats pour le développement durable à travers les Caraïbes.

3.2 La crise économique et les opportunités d'adopter une nouvelle approche du développement économique

Les rendements des principaux secteurs économiques dans la Caraïbe ont diminué. Dans le tourisme, la croissance n'apporte que des avantages nets marginaux pour la région, principalement en raison de la forte dépendance du secteur par rapport aux biens et services importés. L'agriculture, le pilier de l'économie rurale depuis longtemps, a été négligée jusqu'à devenir quasi-stagnante. Dans le secteur de l'énergie, la consommation non durable et le manque d'investissement diminuent le taux coûts - avantages, même dans les pays producteurs de pétrole tels que Trinité-et-Tobago. Trop peu d'efforts sont déployés pour créer des liens intersectoriels qui se renforcent mutuellement, ce qui pourrait accroître la résilience sectorielle tout en réduisant la dépendance aux importations. Les niveaux de la dette publique ont explosé ces dernières années, la dette extérieure et intérieure combinée allant de plus de 70 % à près de 200 %.⁹ Le coût du service de la dette a diminué la capacité de l'État, faisant que les effets de cette crise économique se ressentent encore plus. Le fardeau des ajustements qui ont été apportés aux services publics a été largement ressenti par ceux qui ont le plus besoin de ces services, contribuant ainsi à davantage de pauvreté et d'inégalités sociales. La croissance économique mondiale non durable au cours des dernières décennies dépasse les limites écologiques, augmente l'inégalité sociale et l'instabilité qui en résultent, et intensifie, à terme, l'ampleur du changement climatique. Ces évolutions mondiales en interaction se reflètent à l'échelle locale, menaçant la viabilité politique, économique, sociale et écologique des États de la Caraïbe.

Le revenu par habitant varie considérablement, allant de 24.233 dollars américains à Trinité-et-Tobago à seulement 949 dollars américains en Haïti. De nombreux pays des Caraïbes sont classés comme étant à « revenu moyen », mais avec de plus en plus de disparités économiques. Saint-Vincent-et-les Grenadines, Sainte-Lucie et la Jamaïque, ont par exemple tous un taux de pauvreté estimé à environ 30%. Les niveaux de pauvreté et de quasi-pauvreté ont augmenté avec la crise économique actuelle, avec une baisse du rendement scolaire, ce qui contribue également à l'augmentation rapide des taux de chômage. La pauvreté est souvent liée à des questions d'inégalités sociales. Le taux des femmes chefs de ménages dans la région est élevé, et un grand nombre de ces ménages sont proches ou en dessous du seuil de pauvreté. Une économie interne peu dynamique et la

dépendance vis-à-vis de marchés extérieurs très volatiles ont contribué à la persistance de la pauvreté dans la région.

Malgré le contexte de ressources naturelles en baisse, les cadres juridiques et réglementaires de la région ne favorisent ni l'amélioration des pratiques économiques, ni les innovations qui pourraient créer de nouveaux débouchés économiques durables. Dans certains cas, au contraire, ils encouragent des pratiques perverses et contribuent à la dégradation des biens et des services écosystémiques.

Cependant, la région a la possibilité de profiter de ce moment de crise mondiale à son avantage pour développer une réponse intégrée et de renforcement mutuel, visant à renforcer la résilience de ses systèmes naturels, sociaux et économiques aux impacts et aux chocs à la fois internes et externes. CANARI pourrait contribuer au processus de passage à un nouveau modèle de développement économique qui favoriserait l'équité sociale, la durabilité environnementale, la résilience culturelle, la compétitivité économique et la bonne gouvernance. CANARI vise à renforcer et améliorer les modes de vie en milieu rural grâce à l'utilisation durable des ressources naturelles. Sa contribution pourrait être plus importante si l'Institut pouvait intervenir à l'appui d'un environnement politique favorable, notamment à travers sa participation aux initiatives de réduction de la pauvreté.

3.3 Les risques de catastrophes et l'opportunité d'approches participatives au renforcement de la résilience

La région est très vulnérable aux catastrophes naturelles, notamment les cyclones, tremblements de terre, éruptions volcaniques et glissements de terrain qui ont causé d'énormes



CANARI travaille avec un groupe de membres d'une communauté sur des thèmes relatifs à la gestion des ressources ; ceci permet de catalyser l'action individuelle et de groupe, et résulte en une meilleure sensibilisation et participation, et un soutien accru de la communauté. Ici, un membre de la communauté de la Vallée de Caura, Trinidad, avec qui CANARI a travaillé, discute des effets du changement climatique sur l'agriculture avec un de ses collègues.

pertes humaines ainsi que des impacts environnementaux, sociaux et économiques (dans certains cas dépassant les 180% du PIB).¹⁰ Le changement climatique devrait augmenter la fréquence et l'intensité des cyclones, des sécheresses et d'autres catastrophes liées au climat. Cette vulnérabilité s'ajoute aux effets cumulatifs des catastrophes ; des systèmes écologiques déjà dégradés ; des économies faibles ayant des niveaux élevés de pauvreté ; des inégalités sociales ; et d'une dépendance et /

ou une connexion importante avec les systèmes internationaux, le plus visible étant Haïti, qui se trouve dans un état permanent de crise. La stratégie actuelle qui consiste à externaliser les coûts des catastrophes en partant de l'hypothèse que l'État ou les organismes d'aide internationaux les couvriront n'est ni fiable, ni viable.

L'intégration du concept de résilience dans le travail de l'Institut est vitale. CANARI peut contribuer de manière significative au renforcement, sur le terrain, de la résilience à ces risques multiples à travers le renforcement des capacités des communautés rurales à s'adapter au changement climatique ; la communication et la sensibilisation aux enjeux ; ainsi que le soutien et la coordination de la société civile et la participation communautaire aux politiques d'adaptation et de planification. L'opportunité existe également de mener des recherches et de promouvoir le rôle de la biodiversité des forêts dans l'adaptation au changement climatique, en particulier dans le cadre des initiatives de réduction des émissions liées à la déforestation et à la dégradation de la forêt (REDD) et de paiements pour les services écosystémiques (PSE), et en s'appuyant sur les stratégies d'adaptation et de résilience qui existent déjà dans la région. La recherche sur les impacts du changement climatique sur les ressources naturelles et les modes de vie associés, ainsi que la documentation des connaissances traditionnelles qui présentent un intérêt pour les efforts d'adaptation, sont d'autres domaines possibles pour la contribution de CANARI. CANARI peut également appuyer les efforts coordonnés par le Centre communautaire de la Caraïbe sur les changements climatiques (CCCC) dans la conception d'un programme d'adaptation au changement climatique dans la région grâce aux nouvelles possibilités de financement.

3.4 Une faiblesse de la société civile, du leadership politique et de la gouvernance ; la nécessité d'une participation véritable des parties prenantes

La politique partisane divisée dans la plupart des pays réduit la capacité des gouvernements à atteindre le consensus politique nécessaire pour effectuer des changements politiques majeurs. De nombreux pays voient des changements apparaître en fonction du parti au pouvoir avec à chaque élection des politiques mises en place par un parti qui sont éliminées par le suivant. Ce phénomène, et la vision à court terme des politiciens, du fait de la rotation des fonctionnaires entre les ministères, signifient que les approches politiques à court terme prévalent. Les organisations multilatérales ont une influence très forte sur la politique économique et les priorités de développement. De manière générale, la corruption est répandue et importante, bien qu'il y ait quelques exceptions.¹¹

L'affaiblissement général des organisations, notamment des organismes publics (principalement en raison de la contraction des recettes fiscales, une réalité importante dans de nombreux pays de la région, en particulier les plus petites économies), et l'absence ou la faiblesse des partenariats entre la société civile et le gouvernement, constituent des défis importants pour la gouvernance participative dans la Caraïbe.

Il y a également eu, au cours des vingt dernières années, un affaiblissement des organisations de la société civile à tous les niveaux, et l'influence de la société civile sur le développement national et régional a diminué de manière significative. Certains des rôles joués autrefois par les ONG ont été repris par l'État. Ceci a entraîné la diminution de l'appui financier au travail mené par la société civile. De plus, les questions qui auparavant créaient un sentiment de solidarité entre la société civile et le monde universitaire au cours

des décennies précédentes ne sont plus des sujets de discussion, et le nombre de jeunes qui se livrent à des actions de développement et qui participent au débat public reste très faible. Le bénévolat a diminué et les liens communautaires sont de plus en plus affaiblis du fait que les gens passent une grande partie de leur temps au travail (parfois ayant plus d'une activité professionnelle, dans l'économie informelle, ou dans des activités de subsistance) et se déplacent souvent vers les villes pour travailler. En conséquence, les organisations de la société civile (OSC) sont de plus en plus démoralisées et dispersées, malgré le leadership continu et l'engagement de quelques-uns.

L'une des priorités essentielles que CANARI continuera à aborder est le renforcement de la société civile dans un environnement institutionnel lui permettant de jouer un rôle efficace dans la gouvernance, mettant l'accent sur la gestion des ressources naturelles. CANARI a besoin d'élargir et d'approfondir son programme de renforcement des capacités, notamment grâce à des conseillers en développement, en facilitant la formation de formateurs, et en rétablissant le programme de formation de CANARI. CANARI peut documenter et promouvoir des partenariats ou des alliances efficaces entre la société civile et les gouvernements. CANARI a également besoin de trouver des moyens d'être plus efficace lorsqu'il s'efforce d'influencer la politique, notamment à travers la participation aux processus formels aux niveaux national, régional et international, et à travers l'utilisation d'outils de communication innovants pour présenter la voix des acteurs et des données factuelles afin d'informer le changement de politiques.

3.5 Changement dans le paysage rural

Les îles de la Caraïbe sont confrontées à un déclin progressif du secteur agricole, d'une part du fait des changements dans les régimes commerciaux internationaux qui ont supprimé l'accès préférentiel de la Caraïbe à certains marchés, et d'autre part du fait de la migration urbaine de populations afin de rechercher des opportunités d'emploi et des modes de vie urbains. Quant à l'utilisation des terres, les changements sont déjà évidents avec par exemple des basses terres agricoles en jachère qui reviennent à des couvertures



CANARI forme une équipe régionale de mentors, qui est prête à aider les organisations de la société civile dans le cadre de la gestion des ressources naturelles et de la conservation de la biodiversité. Des bailleurs tels la Fondation John D. et Catherine T. MacArthur ont contribué à plusieurs projets de CANARI pour le renforcement des capacités régionales pour la gestion de la biodiversité et des modes de vies durables.

naturelles. En même temps, la déforestation et la dégradation des forêts dans les hauteurs des bassins versants se poursuivent. L'avenir du monde rural caribéen paraît sombre. Cependant, le travail persistant de CANARI dans le cadre du développement de modes de vie durables en milieu rural peut contribuer de manière significative au maintien d'alternatives viables pour les communautés rurales.

3.6 Les approches participatives inscrites dans les politiques mais pas entièrement dans la pratique

Au cours des vingt dernières années, CANARI peut attester d'un changement notable dans les conduites quant à la gestion participative des ressources naturelles dans les Caraïbes. Les décideurs politiques et les gestionnaires des ressources naturelles inscrivent de plus en plus la valeur de la participation des parties prenantes dans les politiques et les instruments législatifs. Toutefois, un écart important existe toujours entre la politique et la pratique et les différents secteurs travaillent de manière divisée, ce qui ne permet pas une approche intégrée. La société civile et les communautés rurales ne sont pas incluses de manière efficace ou équitable dans le processus décisionnel.

Afin que la prise de décision soit participative et efficace, des changements importants doivent avoir lieu dans le cadre des relations de pouvoir. Cependant, nombreux sont ceux qui parlent de « participation et de collaboration efficaces » mais qui ne sont pas du tout intéressés par le partage des capitaux et du pouvoir. En outre, de nombreuses parties prenantes dans le gouvernement et la société civile n'ont pas suffisamment de ressources ou les compétences nécessaires pour mener ou pour participer de manière efficace à ces processus et ces engagements. Relativement peu de recherches ont été menées dans la région pour examiner quels sont les divers types de processus participatifs, et dans quelle mesure ils ont contribué à l'amélioration des modes de vie des pauvres, à la conservation de la biodiversité, et à la mise en valeur des biens et des services écosystémiques.

CANARI doit continuer à renforcer les capacités des parties prenantes à s'engager et à mener des processus participatifs, notamment en élargissant son programme de formation des formateurs. L'encadrement, l'accompagnement, et les petites subventions doivent être plus largement utilisés en complément de la formation à long terme des programmes de renforcement des capacités ciblés. CANARI doit également élargir son programme de recherche pour rassembler des exemples qui témoignent de l'importance d'investir dans les approches participatives de la gestion des ressources naturelles, qui restent perçues comme coûteuses et difficiles.

4. Vision, mission, valeurs, and principes de fonctionnement

4.1 Vision

« Un peuple caribéen qui s'engage à être responsable et à gérer les ressources naturelles et culturelles grâce à une gouvernance fondée sur la participation équitable et efficace afin d'améliorer la qualité de vie des populations de la Caraïbe. »

4.2 Mission

« Promouvoir et faciliter la participation équitable et une véritable collaboration des populations dans la gestion des ressources naturelles, indispensables au développement des îles de la Caraïbe, afin de leur permettre d'avoir une qualité de vie meilleure et afin de conserver les ressources naturelles, grâce à la recherche et l'apprentissage par l'action, le renforcement des capacités, la communication et la favorisation de partenariats. »

Bien que le mandat de CANARI permette largement d'encourager la participation de toutes les parties prenantes dans la prise de décisions, et d'assurer une meilleure qualité de vie pour tous les peuples la Caraïbe, l'objectif primordial de CANARI est de donner la parole aux marginalisés (en particulier la société civile et les communautés locales) et d'améliorer les moyens d'existence des populations rurales pauvres qui sont en grande partie liés aux ressources naturelles.

4.3 Valeurs fondamentales

CANARI fonde son travail sur une solide base de valeurs:

- **La diversité :** Nous apprécions et respectons la diversité des gens, des cultures, des perspectives, des langues et des systèmes sociaux. Nous cherchons à utiliser diverses approches dans notre travail.
- **La responsabilité :** Nous nous engageons à rendre compte à toutes nos parties prenantes des résultats obtenus et des processus utilisés dans notre travail.
- **L'équité :** Nous cherchons à surmonter les déséquilibres de pouvoir et à renforcer l'équité, notamment dans notre propre environnement de travail et dans notre approche de gestion participative.
- **L'excellence :** Nous nous efforçons constamment d'assurer un niveau élevé dans notre travail.

- **La responsabilisation** : Nous soutenons l'auto-organisation et le renforcement de la voix des acteurs.
- **L'innovation** : Nous sommes capables de flexibilité, d'adaptabilité et de créativité, et nous cherchons constamment à utiliser des approches innovantes dans notre travail.
- **Le partenariat** : Nous nous engageons à collaborer de manière constructive avec les autres.
- **L'intégrité** : Nous nous sommes engagés à être honnêtes et droits dans l'ensemble de notre travail.
- **Le respect et la confiance** : Nous respectons la valeur de toutes les formes de connaissances, y compris les connaissances traditionnelles et locales. Nous respectons les droits de toutes les parties prenantes à participer à la gestion des ressources naturelles. Le renforcement de la confiance constitue une composante essentielle de notre travail.
- **L'auto-réflexion et l'apprentissage** : Nous appliquons la réflexion et l'apprentissage continu à la fois à nos programmes et nos systèmes internes.
- **L'adaptabilité et la résilience** : Nous mettons en œuvre les leçons apprises dans une approche de gestion adaptative et nous mettons l'accent sur le renforcement de la résilience lorsque nous travaillons avec les autres.

4.4 Principes de fonctionnement

CANARI met en application les principes de fonctionnement de base suivants :

- **CANARI est stratégique dans son approche de travail** : CANARI veille à ce que son travail soit stratégique en évaluant les besoins réels, en identifiant les priorités qui doivent être visées en fonction de son expertise et ses capacités, en identifiant les stratégies efficaces pour obtenir des résultats à partir de processus participatifs, et en créant des partenariats entre les principaux acteurs à tous les niveaux (local, national, régional et international) et entre les secteurs (gouvernement, société civile, secteur privé). CANARI développe des partenariats stratégiques avec les bailleurs de fonds qui ont des intérêts et des valeurs similaires et qui s'engagent dans les initiatives et processus menés par les partenaires.
- **CANARI utilise une approche basée sur les parties prenantes multiples et la création d'alliances** : CANARI travaille avec tous les intervenants du gouvernement, du secteur privé, du milieu universitaire, de la société civile, des communautés locales, des médias et des organes intergouvernementaux et techniques. Il s'engage à faciliter le dialogue effectif entre ces intervenants et à nouer des alliances pour leur collaboration.
- **CANARI est guidé par les résultats et les processus** : Nous nous efforçons d'obtenir des résultats concrets afin d'atteindre le changement à travers : des institutions plus participatives en ce qui concerne la gestion des ressources naturelles ; un nombre plus important d'acteurs sociaux engagés et responsabilisés (individus, communautés, organisations) ; et l'amélioration des biens et

des services éco-systémiques et de la biodiversité. Dans le même temps, nous sommes convaincus que les processus qui favorisent la participation des intervenants de façon efficace et équitable sont tout aussi importants que les résultats obtenus. L'accent que nous mettons sur les processus se reflète dans nos programmes stratégiques - la recherche, la recherche participative et l'apprentissage par l'action, la communication et le renforcement des capacités. Nous menons aussi des processus de suivi et d'évaluation participatifs. De ce fait nous sommes tenus d'obtenir des résultats et d'apprendre comment mener des processus efficaces. Nous communiquons les résultats des évaluations aux parties prenantes à la fois internes et externes.

- **CANARI pratique continuellement l'autoréflexion et l'apprentissage :** Nous sommes une organisation d'apprentissage et nous avons mis en place des procédures pour faciliter cela. Dans l'ensemble de nos projets et programmes nous organisons des processus participatifs de planification, de mise en œuvre et d'évaluation. Nous favorisons l'évaluation et la réflexion sur notre gouvernance et nos systèmes opérationnels lors des réunions du personnel et du partenariat de CANARI. Nous nous servons d'un journal d'apprentissage pour tirer des leçons et des recommandations de manière systématique afin de nous adapter.
- **CANARI a une approche basée sur les faits et promeut l'élaboration de politiques basées sur les faits :** Nous effectuons des recherches pour analyser les leçons et recommandations et pour tester des idées. La connaissance acquise est utilisée pour guider notre influence politique ainsi que les efforts de sensibilisation et de renforcement de capacités que nous menons.



Des membres de la communauté de Brasso Seco, à Trinidad, apprennent à utiliser le GPS dans le cadre d'un processus participatif de création de carte pour la planification dans la gestion communautaire des forêts. Il s'agit là d'un mécanisme clé pour une gestion participative des forêts.

- **CANARI « prêche par l'exemple »** : Nous pratiquons une gestion participative dans nos programmes et projets, notre gouvernance et nos opérations internes. Les membres du personnel de CANARI participent efficacement à la prise de décision, non seulement à travers leurs rôles en tant que chefs de projet et de programme, membres de l'équipe, membres du partenariat de CANARI mais également à travers leur participation à des réunions externes du partenariat CANARI. Nous engageons nos parties prenantes (y compris les bailleurs de fonds) dans la planification, la mise en œuvre et l'évaluation de notre travail.
- **CANARI croit aux solutions caribéennes pour répondre aux problèmes caribéens** : Nous croyons en l'exploitation de la richesse de l'expertise et de la capacité qui existent dans la Caraïbe pour résoudre nos problèmes. La contribution des partenaires internationaux est appréciée, mais les solutions doivent être élaborées et dirigées par des personnes de la Caraïbe.

4.5 Concepts clés

CANARI a formulé une compréhension claire des concepts clés utilisés dans son travail. Ces derniers sont énumérés dans l'annexe 1.

5. Résultats stratégiques

5.1 Une approche basée sur les résultats

Dans le cadre de son travail, CANARI a une approche qui est basée sur les résultats. Selon la perspective de CANARI, les résultats sont des avantages tangibles, qu'ils soient matériels, financiers, institutionnels, sociaux, environnementaux ou autres, dont bénéficient une société, une communauté ou un groupe de personnes cibles, à travers son travail. Ceci comprend des changements au niveau des institutions, des conditions de vie des populations et de l'état de l'environnement. L'Institut met l'accent sur le changement dans le comportement et dans les relations des principaux intervenants qui, par leurs actions, peuvent contribuer à ces résultats. Les résultats sont donc définis et évalués par CANARI à la fois dans un cadre logique et selon une approche de cartographie des résultats. Ceci sera mieux défini et élaboré dans un document de stratégie, de suivi et d'évaluation qui sera utilisé pour évaluer la mise en œuvre de ce plan stratégique.

5.2 Impacts

En général, les impacts à long terme et de haut niveau que CANARI cherche à atteindre sont les suivants :

1. L'amélioration de la gouvernance des ressources naturelles dans les îles de la Caraïbe. Les approches participatives sont intégrées dans les institutions de gestion des ressources naturelles.
2. L'amélioration de la gestion des ressources naturelles pour la conservation de la biodiversité et pour l'amélioration et le maintien de la production de biens et des services écologiques.
3. Le renforcement de la durabilité et la résilience des modes de vie de certaines parties prenantes qui sont basés sur les ressources naturelles, en particulier ceux des communautés rurales, contribuant ainsi à réduire la pauvreté et améliorer la qualité de vie des personnes de la Caraïbe.
4. Un développement économique écologiquement plus durable et socialement plus équitable.

5.3 Les résultats de haut niveau

Les impacts ci-dessus seront atteints grâce à des résultats qui peuvent être définis de deux façons :

- a. des changements dans le comportement et dans les relations entre les parties prenantes (en utilisant une approche de cartographie des résultats) ;
- b. des changements au niveau des institutions, des conditions et de l'Etat (à l'aide d'une approche du cadre logique).

CANARI évalue les résultats en utilisant deux approches complémentaires. Des résultats plus spécifiques pour la période stratégique sont définis dans chaque programme dans la section 7. Cependant les résultats stratégiques de plus haut niveau sont décrits ci-dessous.

5.3.1 Les résultats sont des changements dans le comportement et dans les relations entre les acteurs principaux

1. Les utilisateurs des ressources au sein des communautés rurales, en particulier les pauvres et les marginalisés, participent de manière efficace et équitable aux processus de gouvernance des ressources naturelles qui mènent à l'élaboration, la planification et à la mise en application de politiques. Ils ont une voix forte et exercent suffisamment d'influence dans les décisions relatives à la gouvernance des ressources naturelles. Ils participent aux accords de collaboration à la fois formels et informels pour la gestion des ressources naturelles. Les communautés rurales ont une vision collective de la façon dont elles peuvent utiliser durablement leurs ressources naturelles pour améliorer leurs modes de vie et elles travaillent en collaboration au sein de leur communauté pour y parvenir. Elles réussissent à atteindre certains de leurs partenaires (par exemple des agences gouvernementales, des OSC, des organismes intergouvernementaux et des universités) pour les appuyer dans la réalisation de leur vision. Elles mettent en place des entreprises et des stratégies de subsistance qui utilisent de manière durable les ressources naturelles et qui sont résistantes aux changements climatiques et aux autres risques. Elles échangent des idées et apprennent des autres communautés rurales. Elles travaillent ensemble pour défendre collectivement leurs besoins et mettre en œuvre des stratégies de développement et de gestion des modes de vie.
2. Les OSC participent de manière efficace et équitable aux processus de gouvernance des ressources naturelles qui mènent à l'élaboration, la planification et la mise en œuvre de politiques. Elles ont une voix forte et exercent suffisamment d'influence dans les décisions relatives à la gouvernance des ressources naturelles. Elles travaillent effectivement pour défendre des enjeux clés. Elles participent aux accords de collaboration à la fois formels et informels pour la gestion des ressources naturelles. Elles travaillent ensemble en réseau pour partager des informations. Elles sont engagées dans des partenariats importants et équitables avec les agences gouvernementales et les communautés locales.
3. Les agences gouvernementales nationales ayant des rôles, des responsabilités et des intérêts en matière de gouvernance des ressources naturelles dans la Caraïbe organisent et participent de manière efficace aux processus partici-

patifs de la gouvernance des ressources naturelles et soutiennent le développement durable des modes de vie basés sur les ressources naturelles.

4. Les universités collaborent avec d'autres parties prenantes, y compris les gestionnaires des ressources (du gouvernement, de la société civile et des communautés locales), afin de mener des recherches pertinentes et de contribuer à l'acquisition de connaissances sur la manière de mettre en œuvre des approches participatives de gouvernance des ressources naturelles pour conserver la biodiversité, maintenir les biens et services écosystémiques, et contribuer à la subsistance et au bien-être. Elles communiquent efficacement ces connaissances aux gestionnaires des ressources naturelles.
5. Les médias rendent compte de manière efficace des enjeux, initiatives, résultats et connaissances liés à la gouvernance participative des ressources naturelles et sur les modes de vie liés à la biodiversité et à la conservation.
6. Les entreprises du secteur privé s'engagent de manière efficace dans les processus de gouvernance participative des ressources naturelles. Elles communiquent et collaborent avec d'autres intervenants en leur donnant une place équitable dans les processus décisionnels. Elles soutiennent les initiatives de la société civile et des communautés à travers leurs programmes de responsabilité sociale.
7. Les agences intergouvernementales et les Secrétariats des Conventions développent et mettent en œuvre des programmes qui répondent à de nombreux critères : ils sont axés sur les besoins et les aspirations de la Caraïbe ; ils sont pertinents et adaptés au contexte insulaire de la Caraïbe ; ils engagent et sont appropriés par les populations de la Caraïbe. Ces agences et Secrétariats collaborent de manière efficace avec des partenaires dans la Caraïbe aux niveaux local, national et régional. Ils cherchent à influencer les politiques qui encouragent et appuient les approches participatives de la gouvernance des ressources naturelles, à partir de connaissances provenant directement de programmes mis en œuvre dans les Caraïbes.
8. Les secrétariats des organisations politiques intergouvernementales de la Caraïbe cherchent à influencer l'élaboration de politiques qui encouragent et appuient les approches participatives de la gouvernance des ressources naturelles. Ils collaborent avec des partenaires non gouvernementaux, notamment les communautés rurales et les OSC, afin de leur offrir une plate-forme pour présenter leurs questions, leurs besoins et leurs idées et afin de leur permettre de participer efficacement aux processus de décision. Ils pratiquent des approches participatives dans leur travail de mise en œuvre des politiques.
9. Les bailleurs de fonds conçoivent des programmes pour la Caraïbe qui répondent aux besoins et aux aspirations des peuples de la Caraïbe et qui sont adaptés au contexte insulaire de la région. Ils procèdent à des évaluations participatives des résultats de leur travail et communiquent les résultats de ces évaluations pour influencer les programmes d'autres bailleurs et d'autres parties prenantes. Ils travaillent en partenariat avec d'autres parties prenantes de la Caraïbe pour partager des informations et participer à des initiatives de collaboration. Ils sont impliqués dans le travail d'influence politique, informés par des connaissances provenant directement de programmes mis en œuvre dans la Caraïbe.

5.3.2 Les résultats comme changements au niveau des accords institutionnels, des processus et de l'Etat

1. Les politiques nationales et régionales (formelles et informelles), les lois et les structures permettent des approches participatives de la gouvernance des ressources naturelles dans la Caraïbe.
2. Les processus participatifs sont utilisés dans l'élaboration de politiques nationales et régionales et dans la planification dans la Caraïbe.
3. Les parties prenantes de la Caraïbe ont renforcé leurs capacités pour animer et prendre part aux processus participatifs pour la gouvernance des ressources naturelles.
4. Les politiques et plans liés à la gouvernance des ressources naturelles dans la Caraïbe prennent en compte le développement durable des modes de vie ainsi que le bien-être des communautés rurales et la conservation de la biodiversité.



Des pêcheurs de la région apprennent des stratégies d'adaptation au changement climatique à St. Kitts. CANARI facilite l'échange d'expériences entre les parties prenantes afin d'offrir des opportunités et des idées pour assurer des modes de vies et moyens de subsistance durables.

6. Partenariats

Dans le cadre de son travail, CANARI s'efforce de développer des partenariats avec les principales parties prenantes au sein de la Caraïbe et à l'étranger, pour collaborer avec ces dernières, ce qui lui permet de s'appuyer sur leur expertise et leur expérience à la fois supplémentaires et complémentaires, pour étendre la portée géographique de son travail et pour profiter de leur emplacement pour influencer ou agir.

CANARI crée des partenariats dans différents domaines de son travail, notamment :

- La recherche
- L'élaboration et l'influence des politiques
- La communication pour sensibiliser
- Les processus d'apprentissage par l'action
- Le renforcement des capacités
- La favorisation des processus impliquant plusieurs parties prenantes
- La création et l'essai d'outils novateurs
- L'apport de ressources et du soutien technique
- Le soutien dans l'analyse des enjeux et l'élaboration de stratégies
- L'établissement et le maintien d'un environnement politique favorable
- La conception et la mise en œuvre de programmes et projets

CANARI croit en plusieurs principes clés pour s'engager dans des partenariats :

- **une vision et des valeurs communes** : les organisations partenaires conviennent de former des partenariats parce qu'elles partagent une vision commune des résultats attendus et parce qu'elles ont des objectifs communs. Elles cherchent à établir des partenariats sur la base de leur expertise et leur force actuelle et projetée ;
- **la spécificité** : les partenariats seront basés sur des domaines spécifiques de coopération et chaque organisation partenaire conservera le droit de prendre des décisions indépendantes et autonomes sur toutes les questions en dehors de ces domaines spécifiques. Les partenaires sont toutefois encouragés à collaborer

er, à la fois de manière formelle et informelle, à travers la communication et le partage d'informations, l'entraide et la recherche constante de possibilités de collaboration ;

- **l'appropriation, l'équité et la confiance** : les organisations collaboratrices sont les propriétaires et les participants à part entière et le niveau de leurs contributions respectives aux partenariats doit être plus ou moins comparable. Toutes les décisions concernant les partenariats seront prises collectivement et sur la base d'un consensus. Tous les niveaux et les structures au sein des organisations partenaires (conseils de gouvernance, de gestion et du personnel) seront pleinement informés et seront associés, le cas échéant ;
- **une gouvernance efficace** : des mécanismes seront mis en place pour faciliter la prise de décision conjointe et pour éviter et régler les différends. Ces mécanismes seront transparents et participatifs pour renforcer la confiance et le sentiment d'appropriation ;
- **une valeur ajoutée et un but clair** : tous les partenaires sont convaincus que les partenariats ont un but et qu'ils ajoutent : (a) à leur capacité, en particulier parce que chaque organisation collaboratrice apporte au partenariat un ensemble unique de compétences et d'expériences et (b) à leurs possibilités de financement, notamment en leur donnant accès à des sources qui autrement ne leur seraient pas disponibles en tant qu'organisations individuelles.

CANARI travaille avec des partenaires qui font un travail comparable ou pertinent. Les types de partenariats dans lesquels s'engage CANARI sont très variés et comprennent, par exemple des partenariats avec :

- Les bailleurs de fonds, y compris les fondations privées
- Les agences intergouvernementales et les Secrétariats de Conventions Environnementales gouvernementales et multilatérales qui travaillent pour la gestion des ressources naturelles ou d'autres secteurs liés et qui travaillent aux niveaux local, national et régional
- Les OSC – à la fois les organisations communautaires et les ONG qui travaillent aux niveaux national, régional et international
- Les usagers des ressources naturelles
- Les centres de recherche et les universités
- Le secteur privé
- Les médias et les faiseurs d'opinion

CANARI a travaillé en étroite collaboration avec un certain nombre de ces partenaires au fil des années et a développé à la fois des relations de travail étroites et des partenariats informels.

CANARI a établi quelques partenariats formels (pour lesquels un accord a été signé) avec certaines organisations afin de bénéficier des avantages stratégiques de la collaboration.

1. **L'Alliance Karipanou** pour la gestion participative et la gouvernance des ressources naturelles créée par le **Centre de gestion des ressources et d'étude de l'environnement** (*Center for Resource Management and*

Principaux partenariats informels

CANARI a travaillé en étroite collaboration depuis un certain nombre d'années avec plusieurs organisations internationales - la Fondation MacArthur, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (la FAO de l'ONU), et l'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED) - dans l'élaboration et la mise en œuvre de programmes dans la Caraïbe. Bien qu'aucun accord formel n'existe, les valeurs communes et la vision partagée entre CANARI et ces organisations a conduit à des relations de collaboration très productives qui ont contribué de manière significative au développement de CANARI et aux résultats qu'il a pu réaliser dans la Caraïbe.

Environmental Studies - CERMES) et Panos Caraïbes. Ce partenariat a été créé dans le but d'accroître l'impact des membres sur les politiques et les programmes ; d'améliorer la capacité des partenaires à soutenir et à renforcer d'autres organisations, en facilitant les synergies et les échanges en ce qui concerne leurs compétences, leurs ressources et leurs connaissances techniques ; et de prévoir un mécanisme conjoint d'accès aux sources de financement qui ne peuvent pas être disponibles aux partenaires individuellement (par exemple le financement de programme-cadres). La collaboration a lieu à plusieurs niveaux, y compris : la programmation conjointe sur certaines thématiques ; le développement de méthodes communes pour le suivi et l'évaluation et l'évaluation conjointe de l'impact de leur travail ; la préparation et la

diffusion de déclarations conjointes sur certaines questions ; et le partage des ressources afin d'accroître l'efficacité, par exemple à travers une représentation commune à des réunions régionales et internationales ou encore la commission conjointe de services spécifiques.

2. **Le Centre de la Communauté des Caraïbes sur les changements climatiques (CCCCC)** avec lequel CANARI a signé une convention sur la communication et le renforcement des capacités de résilience et d'adaptation au changement climatique des communautés. CANARI dirigera la mise en œuvre du programme régional d'éducation et de sensibilisation du public (volet communication), avec la participation du CCCCC et ce à travers : la création d'une fondation pour la sensibilisation au changement climatique et pour le renforcement des capacités grâce à des recherches sur les activités précédentes en communication (éducation et sensibilisation) ; la mise en place et la coordination d'un Groupe de recherche-action et d'apprentissage par l'action au niveau régional ; la création d'outils et de mécanismes de sensibilisation pour influencer les politiques ; et la conception d'autres composantes du programme (par exemple le renforcement des capacités de « champions du changement climatique » à travers l'élaboration de documents de sensibilisation et la conception de projets d'adaptation au niveau communautaire).
3. **L'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN)** dont CANARI est membre. CANARI préside actuellement le Comité régional Caraïbes de l'UICN. Dans le cadre de ce rôle, CANARI cherche à collaborer avec l'UICN sur la conception et la mise en œuvre de programmes, le plaidoyer pour influencer les politiques, et en particulier la collaboration entre les membres caribéens de l'UICN et les membres des Commissions de l'UICN de la Caraïbe sur la conception et la mise en œuvre du Programme de l'UICN pour la Caraïbe.

CANARI cherchera à renforcer ses partenariats existants et à développer de nouveaux partenariats formels et informels basés sur les principes ainsi que le raisonnement décrits ci-dessus afin que les partenariats contribuent à la mise en œuvre de ce plan stratégique.

7. Programmes

7.1 L'approche programmatique

Pendant la période allant de 2005 à 2010, CANARI est passé à une approche programmatique dans le cadre de son travail. En 2007, cinq programmes ont été définis, abordant les thématiques et les questions suivantes :

1. Forêts et modes de vies
2. Ressources côtières et marines et gouvernance
3. Société civile et gouvernance
4. Changements climatiques et réduction des risques liés aux catastrophes
5. Enjeux multisectoriels¹²

Ce travail a contribué de manière significative à l'évolution des politiques et des pratiques. Des partenariats clés ont été forgés et des possibilités de nouveaux partenariats ont été identifiées. Une base solide pour les travaux futurs a été établie.

Toutefois, le travail de CANARI sur les modes de vie durables et la gouvernance participative devenait de plus en plus important et urgent face à la variation et la vulnérabilité des ressources naturelles de la Caraïbe ; la vulnérabilité des principaux secteurs économiques qui dépendent de ces ressources (en particulier le tourisme et l'agriculture) ; et la vulnérabilité des pauvres dont les ressources naturelles sont en grande partie à la base de leurs modes de vie. CANARI a également identifié le besoin de formuler de nouveaux programmes axés sur les modes de vie et les approches de l'économie verte. En outre, il a estimé que les stratégies clés utilisées par CANARI doivent être systématiquement au centre de son travail afin de faciliter la cohérence dans la mise en application des outils et afin d'assurer l'apprentissage à travers ses domaines de travail. De nouveaux programmes basés sur ces stratégies étaient nécessaires. De plus, la définition du travail de CANARI selon une approche programmatique permettrait l'évaluation des résultats aux niveaux interne et externe, et la communication avec les parties prenantes externes.

7.2 Domaines stratégiques prioritaires de CANARI

Au cours de la période 2011 - 2016, CANARI utilisera une approche tridimensionnelle afin de mettre l'accent sur deux programmes thématiques, cinq programmes de stratégie, et quatre programmes axés sur des enjeux. Les interactions entre les programmes seront

importantes, de sorte qu'un programme thématique utilisera plusieurs stratégies pour atteindre les résultats souhaités, et abordera simultanément plusieurs enjeux clés. Cependant, l'orientation programmatique qui prend également en compte les stratégies et les enjeux permettra d'avoir une approche stratégique et globale basée sur les processus et les approches.

Les onze domaines de programme et les objectifs stratégiques de chaque domaine sont les suivants :

Programmes thématiques :

1. **Forêts, Modes de Vie et Gouvernance :** Pour l'amélioration des modes de vie et pour contribuer à la réduction de la pauvreté à travers la promotion et la favorisation de l'utilisation durable et la gouvernance des forêts, la création d'institutions efficaces et la favorisation de la collaboration entre les principales parties prenantes à travers la recherche participative, le renforcement des capacités et la communication des leçons apprises.
2. **Ressources côtières et marines et Gouvernance :** Pour l'amélioration des modes de vies et pour contribuer à la réduction de la pauvreté par la promotion et la contribution à l'utilisation durable et la gouvernance des ressources côtières et marines, la création d'institutions efficaces et la facilitation de la collaboration entre les principales parties prenantes à travers la recherche participative, le renforcement des capacités et la communication des leçons apprises.

Programmes stratégiques :

1. **La Recherche :** Élaborer et mettre en œuvre des recherches pour améliorer la compréhension des enjeux, des approches et des résultats de la gouvernance participative des ressources naturelles.
2. **La Recherche et l'apprentissage par l'action :** Engager les principaux agents de changement dans la recherche-action et l'apprentissage par l'action sur la gouvernance participative des ressources naturelles afin de développer leur connaissance et leur compréhension, renforcer les compétences des acteurs impliqués, faciliter la résolution de problèmes pratiques et effectuer des changements.
3. **Communication :** Communiquer de manière efficace les connaissances pour accroître la sensibilisation, la compréhension et l'engagement des parties prenantes et pour influencer les politiques en matière de gouvernance participative des ressources naturelles à travers les programmes et projets de CANARI.
4. **Renforcement des capacités :** Renforcer les capacités pour une gouvernance participative et durable des ressources naturelles basée sur les modes de vie en menant des activités de formation, d'accompagnement, d'encadrement, l'allocation de petites subventions, la formation des formateurs et des mentors, ainsi que d'autres activités qui influencent les autres programmes de renforcement des capacités, en plus de ceux de CANARI.
5. **La gouvernance interne et les systèmes de fonctionnement :** Pour améliorer la performance organisationnelle pour la mise en œuvre effective du Plan stratégique 2011-2016.

Programmes axés sur des enjeux :

- 1. Les changements climatiques et la réduction des risques liés aux catastrophes :** Améliorer la résilience des modes de vie et des écosystèmes face aux changements climatiques et aux catastrophes qui en résultent à travers le renforcement des capacités des parties prenantes, en particulier les plus vulnérables au changement climatique, afin qu'elles participent à la gestion des écosystèmes et au développement de réponses appropriées au changement climatique, à travers la recherche, l'apprentissage par l'action, le renforcement des capacités, la communication et la mise en application des leçons apprises.
- 2. L'économie verte :** Engager de manière efficace et équitable les différentes parties prenantes dans l'élaboration d'un modèle de développement économique pour la Caraïbe qui favorise la durabilité écologique et l'équité sociale.
- 3. Les modes de vie ruraux :** Soutenir les communautés rurales à travers le développement de modes de vie durables basés sur les ressources naturelles, le renforcement des capacités, la multiplication des partenariats et l'influence des politiques afin de créer un environnement institutionnel favorable.
- 4. Société civile et gouvernance :** Renforcer la capacité des acteurs de la société civile à participer de manière efficace et équitable à la gouvernance des ressources naturelles à travers la recherche-action et l'apprentissage par l'action, les programmes novateurs de renforcement des capacités, la communication et la mise en application des leçons apprises.

Le tableau ci-dessous présente, pour chacun des onze programmes, quels sont le but, l'objectif, les objectifs spécifiques et les priorités pour la période 2011-2016. Ces priorités seront élaborées plus en détail dans les différents documents de programme qui serviront de guides à la conception et à la mise en œuvre de projets et à la mobilisation de fonds pour cette période. Toutefois, ces priorités ne sont pas exclusives et CANARI poursuivra d'autres opportunités qui se présenteront. Les priorités seront mises à jour selon une planification annuelle du travail et une planification des programmes et des projets, en fonction des leçons apprises et des nouveaux besoins et opportunités qui se présentent.

Programme Forêts, Modes de vie et Gouvernance	
Logique du programme : Les forêts fournissent des biens et des services écologiques critiques pour les populations des îles de la Caraïbe. De plus, elles renforcent la résilience aux changements liés au climat et à d'autres risques. De nombreuses collectivités rurales dépendent fortement des ressources forestières pour leur subsistance. Les approches participatives de la gouvernance et de la gestion des écosystèmes forestiers peuvent aider à optimiser leur contribution aux modes de vie et à la qualité de vie tout en assurant l'apport continu de biens et de services ainsi que la conservation de la biodiversité.	
But du programme : L'amélioration des modes de vie et la réduction des niveaux de pauvreté par le biais d'institutions participatives de gestion forestière qui favorisent la conservation, l'utilisation durable et la répartition équitable des biens et des services écologiques qui sont essentiels au développement.	Objectif du programme : L'amélioration des modes de vie et la réduction des niveaux de pauvreté à travers la promotion et la coordination de l'utilisation et la gouvernance durables des forêts et le renforcement des institutions en favorisant la collaboration entre les principales parties prenantes à travers la recherche participative, le renforcement des capacités et la communication des leçons apprises.

Objectifs spécifiques du programme :

1. **Mener des recherches** qui contribuent au renforcement des institutions de gouvernance forestière pour qu'elles soient efficaces et pour qu'elles travaillent ensemble, à travers une meilleure compréhension :
 - a. des approches participatives de la gouvernance des forêts qui fonctionnent dans les îles de la Caraïbe ;
 - b. des moyens de mettre en place et de maintenir de manière efficace des institutions et comment permettre la collaboration entre les principales parties prenantes ;
 - c. des façons dont les approches participatives de la gouvernance des forêts peuvent contribuer à l'équité, aux modes de vie et à la conservation des ressources forestières, et dans quelles circonstances ;
 - d. de la manière dont les processus participatifs peuvent répondre de manière équitable aux exigences parfois contradictoires entre la conservation et les modes de vie, en particulier ceux des plus défavorisés.
2. **Améliorer la capacité** pour une gouvernance efficace et participative des forêts dans la Caraïbe, aux niveaux régional, national et local à travers :
 - a. la création et le soutien d'un réseau / des réseaux des gestionnaires forestiers de la région afin de partager les leçons apprises et les expériences ;
 - b. des ateliers auxquels participent les parties prenantes qui portent sur la recherche-action et l'apprentissage par l'action, les petites subventions, l'assistance technique et la facilitation du processus de développement organisationnel et institutionnel (y compris l'encadrement et le soutien par les pairs) ainsi que des visites d'échanges ;
 - c. la démonstration et la mise en application des enseignements de la recherche aux niveaux local, national et régional ;
 - d. une large diffusion des résultats des recherches dans des formats qui soient pertinents et accessibles à tous les intervenants clés et qui apportent des orientations tangibles sur les politiques et les actions.
3. **L'influence des politiques** afin de parvenir à un environnement institutionnel propice à la gouvernance participative des forêts à travers :
 - a. le soutien et la favorisation du développement participatif et de la mise en œuvre des politiques et plans pour la gestion des forêts ;
 - b. la promotion et l'intégration d'approches participatives dans les projets, les plans, les programmes, les structures, les processus et les politiques au niveau régional ;
 - c. l'augmentation et la promotion de l'intégration de concepts et de technologies innovants de gestion des forêts qui répondent aux besoins des petits États insulaires de la Caraïbe.

Les résultats prioritaires du programme pour la période 2011-2016 :

1. Le renforcement des capacités des communautés rurales à développer des modes de vie durables basés sur la forêt, notamment à travers la formation, les petites subventions, l'encadrement et les échanges entre les communautés
2. Le renforcement des capacités des gestionnaires des forêts (du gouvernement, de la société civile et des communautés) pour faciliter les approches participatives de la gouvernance forestière
3. L'intégration des approches participatives de la gouvernance forestière, y compris de la foresterie communautaire, dans les politiques et les plans forestiers nationaux et régionaux
4. La planification participative de la gestion forestière et la favorisation des processus d'élaboration de politiques
5. L'élargissement de la base existante du travail de CANARI dans les États anglophones indépendants de la Caraïbe aux autres îles de la région

Programme Modes de vie côtiers et marins et Gouvernance

Logique du programme : La Caraïbe est, par définition, une région côtière, une région où la gestion des ressources côtières est essentielle au développement durable. Cependant, les liens entre la gestion des zones côtières, les modes de vie durables et la réduction de la pauvreté sont actuellement faibles et la valeur du renforcement de la résilience au changement climatique et aux autres risques est sous-estimée. Des ressources marines précieuses dans la mer des Caraïbes sont partagées et bien que la collaboration sur la gestion soit essentielle, elle demeure difficile. Les approches participatives de la gouvernance des ressources côtières et marines peuvent aider à optimiser la contribution aux modes de vie et à la qualité de la vie tout en assurant à la fois l'apport continu de biens et de services écologiques et la conservation de la biodiversité.

But du programme : L'amélioration des modes de vie et la réduction des niveaux de pauvreté par le biais d'institutions participatives pour la gouvernance des ressources côtières et marines qui favorisent la conservation, l'utilisation durable et la répartition équitable des biens et des services écologiques qui sont essentiels au développement.

Objectif du programme : L'amélioration des modes de vie et la réduction des niveaux de pauvreté à travers la promotion et la coordination de l'utilisation et de la gouvernance durables des ressources côtières et marines et le renforcement des institutions en favorisant la collaboration entre les principales parties prenantes à travers la recherche participative, le renforcement des capacités et la communication des leçons apprises.

Objectifs spécifiques du programme :

1. **Mener des recherches** qui contribuent au renforcement des institutions de gouvernance des ressources marines et côtières pour qu'elles soient efficaces et pour qu'elles travaillent ensemble, à travers une meilleure compréhension :
 - a. des approches participatives de la gouvernance des ressources côtières et marines qui fonctionnent dans les îles de la Caraïbe ;
 - b. des moyens de mettre en place et de maintenir de manière efficace des institutions, et comment permettre la collaboration entre les principales parties prenantes ;
 - c. des façons dont les approches participatives de la gouvernance des ressources côtières et marines peuvent contribuer à l'équité, aux modes de vie et à la conservation des ressources marines et côtières, et dans quelles circonstances ;
 - d. des façons dont les processus participatifs peuvent de manière équitable répondre aux exigences parfois contradictoires entre la conservation et les modes de vie, en particulier ceux des plus défavorisés.
2. **Améliorer la capacité** pour une gouvernance efficace et participative des ressources côtières et marines dans la Caraïbe, aux niveaux régional, national et local à travers :
 - a. la création et le soutien d'un réseau / des réseaux des gestionnaires des ressources côtières et marines de la région afin de partager les leçons apprises et les expériences ;
 - b. des ateliers auxquels participent les parties prenantes, qui portent sur la recherche-action et l'apprentissage par l'action, les petites subventions, l'assistance technique et la facilitation du processus de développement organisationnel et institutionnel (y compris l'encadrement et le soutien par les pairs), et des visites d'échanges ;
 - c. la démonstration et la mise en application des enseignements de la recherche aux niveaux local, national et régional ;
 - d. une large diffusion des résultats de recherche dans des formats qui soient pertinents et accessibles à toutes les parties prenantes clés et qui apportent des orientations tangibles sur les politiques et les actions.

Les résultats prioritaires du programme pour la période 2011-2016 :

1. Le renforcement des capacités des réseaux de pêcheurs locaux, nationaux et régionaux à participer à la gouvernance des pêches
2. Le renforcement des capacités des autorités de gestion côtière et marine dans les approches participatives essentielles dans l'approche fondée sur les écosystèmes pour la gestion des pêches
3. La planification participative de la gestion côtière et marine et la coordination et la favorisation des processus d'élaboration de politiques, notamment en ce qui concerne les aires marines protégées
4. Une meilleure compréhension des conditions pour optimiser la contribution des aires marines protégées aux modes de vie
5. Une meilleure compréhension des mécanismes institutionnels autres que les aires marines protégées et qui peuvent avoir des avantages pour la conservation et les modes de vie
6. L'intégration d'approches participatives de la gouvernance des ressources côtières et marines dans les plans et les politiques nationaux et régionaux
7. La prise en compte du développement des modes de vies durables et du bien-être des communautés côtières dans les plans et politiques destinés à la gouvernance des ressources côtières et marines.

Programme de Recherche

Logique du programme : Tout le travail de CANARI repose sur les connaissances acquises au moyen de tests et d'analyses pour favoriser la compréhension des enjeux et des solutions possibles. Des approches de recherche multidisciplinaire sont utilisées, notamment les approches écologiques traditionnelles, les méthodes de recherche en sciences sociales et les approches novatrices de recherche participative.

But du programme : L'acquisition de connaissances sur la gouvernance participative des ressources naturelles pour l'amélioration de la qualité de vie des populations et pour la conservation des ressources naturelles.

Objectif du programme : Développer et mettre en application la recherche afin de renforcer la compréhension des enjeux, des approches et des résultats de la gouvernance des ressources naturelles.

Objectifs spécifiques du programme :

1. Pour **renforcer la compréhension** sur :
 - a. comment favoriser et s'engager dans des approches participatives de la gouvernance des ressources naturelles ;
 - b. comment les approches participatives contribuent à la gestion des écosystèmes et améliorent les modes de vie et les bénéfices liés à la conservation ; comment ces approches peuvent répondre de manière équitable aux exigences parfois contradictoires de la conservation et des modes de vie en particulier ceux des plus défavorisés ;
 - c. les stratégies pour le renforcement de la durabilité et la résilience des modes de vie basés sur les ressources naturelles ;
 - d. comment les savoirs traditionnels des utilisateurs des ressources peuvent être mieux partagés et intégrés dans la prise de décisions liées à la gouvernance des ressources naturelles ;
 - e. comment communiquer de manière efficace pour la sensibilisation et l'influence de la politique et de la pratique ;

- f. comment renforcer de manière efficace les capacités des parties prenantes dans la Caraïbe, notamment celles de la société civile et des communautés rurales, afin qu'elles participent à la gouvernance des ressources naturelles et qu'elles développent des modes de vie durables et résilients ;
- g. comment mobiliser efficacement les acteurs dans le renforcement de la résilience au changement climatique et aux autres risques ;
- h. comment effectuer le passage à une nouvelle approche du développement économique dans la Caraïbe.

Les résultats prioritaires du programme pour la période 2011-2016 sont :

1. La documentation des connaissances sur les outils et les méthodes pour faciliter la gouvernance participative des ressources naturelles
2. La documentation des études de cas sur les initiatives participatives de la gouvernance des ressources naturelles et les impacts sur la conservation et la subsistance
3. L'amélioration de la compréhension des méthodes de communication efficaces pour construire une politique de sensibilisation et influencer des groupes cibles clés

Programme Recherche-action et Apprentissage par l'action

Logique du programme : CANARI utilise une approche de recherche-action et d'apprentissage par l'action afin d'impliquer les parties prenantes dans un processus participatif d'apprentissage par les pairs pour favoriser la compréhension de certains enjeux et l'essai de solutions possibles. Une approche de recherche-action et d'apprentissage par l'action implique une participation structurée des parties prenantes dans les situations « réelles » qui offrent des possibilités d'apprentissage, d'analyse partagée, et de mise en application de l'apprentissage à travers des processus de plaidoyer visant à changer les politiques, les pratiques et les comportements. Les intervenants sont engagés dans un cycle de recherche-action qui permet simultanément : l'aide à la résolution pratique de problèmes et au changement ; l'accroissement des connaissances et de la compréhension ; et le renforcement des compétences des acteurs impliqués. Le cycle de réflexion critique comprend des phases de planification, d'action, et d'examen critique pour revenir de nouveau à une phase de planification. Les pairs travaillent ensemble pour résoudre un problème complexe en comparant leurs expériences diverses, en posant des questions de réflexion et des questions « hors de la norme », en testant de nouvelles approches, en réfléchissant sur les résultats et les leçons, et en développant de nouvelles questions et approches avant d'analyser enfin les leçons et les recommandations. L'approche de la recherche-action et de l'apprentissage par l'action est donc parfaitement adaptée pour relever les défis complexes en matière de gouvernance des ressources naturelles.

But du programme : L'amélioration de la base de connaissances sur la participation des parties prenantes caribéennes dans le développement de solutions aux principaux défis en matière de gouvernance participative des ressources naturelles à la fois pour permettre aux populations d'avoir une meilleure qualité de vie et pour la conservation des ressources naturelles.

Objectif du programme : Faire participer les principaux agents du changement dans les processus de gouvernance participative des ressources naturelles afin d'étendre les connaissances et la compréhension, améliorer les compétences des acteurs impliqués et mettre en place des solutions pratiques et réaliser des changements.

Objectifs spécifiques du programme :

1. **Faciliter les groupes et les processus de recherche-action et d'apprentissage par l'action** qui portent sur :
 - a. la communication sur le changement climatique;
 - b. l'adaptation des communautés aux changements climatiques et aux autres risques ;
 - c. l'encadrement pour renforcer les capacités des organisations de la société civile ;
 - d. l'appui aux approches participatives de la gestion des ressources naturelles ;
 - e. le développement de modes de vie durables ;
 - f. comment passer à une nouvelle approche du développement économique dans la Caraïbe.

Les résultats prioritaires du programme pour la période 2011-2016 sont :

1. Les connaissances générées par les groupes de recherche-action et d'apprentissage par l'action sont promues dans le cadre des programmes de CANARI
2. Les capacités, l'engagement et l'action des acteurs impliqués dans les processus de recherche-action et d'apprentissage par l'action sont renforcés, pour la mise en œuvre et l'influence des politiques et des pratiques en matière de gouvernance participative des ressources naturelles

Programme de Communication

Logique du programme : La communication efficace des connaissances acquises à travers les recherches menées par CANARI et à travers son expérience est importante à la fois pour renforcer la sensibilisation, la compréhension et l'engagement et pour influencer les politiques et la pratique. La communication doit être adaptée aux besoins de différents publics cibles. CANARI cherche à établir des modes de communication et de mise en réseau basés sur l'échange.

But du programme : L'intégration des approches participatives de la gouvernance des ressources naturelles dans la politique et la pratique de la gestion de ces ressources.

Objectif du programme : Communiquer les connaissances de manière efficace afin de renforcer la sensibilisation, la compréhension et l'engagement des parties prenantes et afin d'influencer les politiques en matière de gouvernance participative des ressources naturelles.

Objectifs spécifiques du programme :

1. **Développer et mettre en œuvre une stratégie de communication** pour orienter la communication systématique et stratégique dans les programmes et les projets de CANARI, notamment à travers :
 - a. les outils de communication mobiles et l'Internet ;
 - b. la production de publications ciblant des publics spécifiques.
2. **Développer et utiliser un cadre de recherche sur la communication** pour évaluer le bon fonctionnement et l'impact de la communication par CANARI et d'autres afin de déterminer les stratégies les plus appropriées pour atteindre les principaux publics cibles.
3. **Explorer et tester des outils de communication nouveaux et innovants.**

Les résultats prioritaires du programme pour la période 2011-2016 sont :

1. L'élaboration d'une stratégie de communication qui identifie les principaux publics cibles pour les actions de sensibilisation et de plaidoyer, notamment : les instances et les secrétariats techniques

inter-gouvernementaux de la région ; les organismes gouvernementaux chargés de la gestion des ressources naturelles ; les agences gouvernementales travaillant dans le développement social et communautaire et sur la réduction de la pauvreté ; les principales ONG aux niveaux local, national et régional ; les principaux partenaires internationaux impliqués dans des programmes et des initiatives politiques dans la Caraïbe ; les institutions universitaires de la Caraïbe ; et les communautés rurales qui dépendent des ressources naturelles pour leur subsistance.

2. L'élaboration et la dissémination de produits de communication auprès de publics cibles clés, notamment :
 - a. Un site Web restructuré, destiné à des audiences variées et plus complet en ce qui concerne les travaux de CANARI
 - b. Des rapports techniques, précis de politiques, manuels, outils et d'autres publications pour communiquer les connaissances produites par la recherche de CANARI aux différents publics cibles
 - c. Des outils de communication innovants tels que les vidéos participatives, les magazines et feuillets radio, les téléphones mobiles et les médias sociaux
3. L'élaboration du cadre de la recherche sur la communication ainsi que des évaluations de l'impact des initiatives de communication sélectionnées afin de mieux identifier les types de produits et moyens de communication qui sont les plus efficaces pour atteindre les publics cibles dans le contexte de la Caraïbe insulaire

Programme de Renforcement des capacités

Logique du programme : CANARI identifie divers éléments de capacité comme importants dans la gestion participative des ressources naturelles, à savoir : la vision du monde / la culture ; les structures ; les compétences et les connaissances ; les ressources financières ; les relations / liens ; et la capacité d'adaptation.¹³ CANARI renforce les capacités de plusieurs façons, notamment à travers : la formation, l'accompagnement, l'encadrement, les échanges, les petites subventions pour piloter des approches, et l'étude individuelle ou en groupe pour renforcer les compétences, les connaissances, les valeurs et l'engagement. L'un des objectifs prioritaires est la recherche d'outils novateurs qui facilitent les approches participatives. CANARI utilise plusieurs outils clés pour engager les parties prenantes dans ses travaux, qui sont décrits dans le Guide Pratique de CANARI pour la gestion participative des ressources naturelles. Ce guide pratique est continuellement approfondi et affiné afin d'inclure de nouveaux outils et études de cas pour leur application. Ces outils sont utilisés par CANARI dans tous ses programmes. Cependant le développement, les tests, l'évaluation et la documentation portant spécifiquement sur les outils sont inclus dans le programme de renforcement des capacités.

But du programme : L'intégration des approches participatives de gouvernance des ressources naturelles.

Objectif du programme : Renforcer les capacités pour la gouvernance des ressources naturelles et des modes de vie durables basés sur ces ressources à travers la formation, l'accompagnement, l'encadrement, l'octroi de petites subventions, la formation des formateurs et des conseillers, et pour influencer les programmes tiers de renforcement des capacités.

Objectifs spécifiques du programme :

1. **Développer, tester, évaluer et documenter des outils** susceptibles de faciliter les approches participatives de la gouvernance des ressources naturelles.
2. **Renforcer la capacité** des utilisateurs des ressources à développer des modes de vie résilients et durables.

3. **Renforcer la capacité** de toutes les parties prenantes à participer de manière efficace à la gestion des ressources naturelles.
4. **Construire un cadre de facilitateurs et de mentors** de la région, capables de concevoir et de faciliter des processus participatifs et d'encadrer la société civile et des communautés rurales.
5. **Renforcer la capacité** des utilisateurs des ressources, de la société civile, du milieu universitaire, du gouvernement et des médias pour améliorer la communication afin de renforcer la sensibilisation, la compréhension et l'engagement et afin d'influencer les politiques et la pratique.

Les résultats prioritaires du programme pour la période 2011-2016 sont :

1. L'octroi de subventions pour soutenir le travail de la société civile et des communautés dans le cadre du Fonds de partenariat pour les écosystèmes critiques (CEPF) et d'autres programmes de petites subventions gérés par CANARI
2. Le renforcement des capacités des leaders de la société civile dans toute la Caraïbe, notamment à travers l'apprentissage par l'action, l'accompagnement et l'encadrement, et les échanges entre les pairs
3. Le renforcement des capacités des formateurs et des mentors pour faciliter les processus participatifs et afin de conseiller les OSC et les communautés rurales
4. Le rétablissement du programme phare de CANARI qui porte sur la formation afin d'offrir des possibilités de formation en dehors des projets
5. La révision du Guide Pratique de CANARI sur la gestion participative des ressources naturelles dans le cadre des programmes de renforcement des capacités afin d'incorporer de nouveaux outils, concepts et études de cas
6. La tenue d'une conférence régionale sur la gestion participative des aires protégées en 2013 et d'une autre en 2016 sur un sujet qui sera déterminé ultérieurement
7. L'expérimentation d'approches innovantes (par exemple les médias sociaux, la cartographie participative en 3D (P3DM) et la vidéo participative) comme outils d'animation et de renforcement des capacités

Programme Gouvernance interne et Systèmes de fonctionnement

Logique du programme : CANARI a eu plusieurs expériences dans la création de systèmes pour le développement institutionnel et la durabilité de l'organisation qui sont documentées dans une étude de cas.¹⁴ L'Institut a reçu le prix MacArthur des institutions créatives et efficaces en reconnaissance de ses réalisations, ce qui a permis de financer davantage le renforcement des capacités de l'organisation. La mise en œuvre du Plan stratégique 2011 – 2016 dépendra de la façon dont CANARI aborde les défis spécifiques suivants :

- continuer à fonctionner en tant qu'organisation d'apprentissage, avec l'accent mis à la fois sur le processus et les résultats ;
- maintenir la qualité du travail ;
- trouver, développer et garder le personnel approprié pour la mise en œuvre efficace de programmes diversifiés tout en veillant à ce que l'organisation reste innovante et avant-gardiste, et continue à mettre en application le concept de gestion participative ;
- renforcer les capacités dans l'utilisation d'outils et de technologies novateurs, en particulier pour la communication et les outils Web et les systèmes d'informations géographiques (SIG) ;

<ul style="list-style-type: none"> • renforcer les capacités en langues à l'écrit et à l'oral pour être en mesure de collaborer avec les créolophones, francophones et hispanophones ; • acquérir les ressources financières nécessaires pour mettre en œuvre ses programmes tout en assurant la sécurité financière et la viabilité de l'organisation ; • veiller à ce que l'organisation dispose de systèmes pour la récupération efficace des coûts administratifs ; • surmonter les limitations liées au fait d'être basé à Trinité-et-Tobago et assurer une portée géographique à travers les îles. 	
<p>But du programme : CANARI est une organisation forte, efficace et durable qui offre des résultats qui relèvent de sa vision, de sa mission et de ses programmes.</p>	<p>Objectif du programme : Améliorer la performance organisationnelle afin de mettre en œuvre le Plan stratégique 2011-2016.</p>
<p>Objectifs spécifiques du programme :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Développer la capacité de leadership stratégique au sein de CANARI. 2. Développer et mettre en œuvre une structure organisationnelle efficace et dynamique facilitant le fonctionnement optimal de CANARI. 3. Renforcer la capacité de CANARI en gestion des ressources humaines afin de permettre à l'organisation l'exécution efficace de son mandat. 4. Examiner les besoins en technologies et en infrastructures et identifier les lacunes qui peuvent nuire à la mise en œuvre des programmes. 5. Examiner et développer des liens entre les organisations en vue d'établir et / ou maintenir des partenariats stratégiques efficaces. 6. Assurer la viabilité financière de l'organisation grâce à des systèmes efficaces de gestion financière et grâce à l'amélioration de la mobilisation des fonds afin de prendre en charge à la fois les coûts des projets et les coûts administratifs. 7. Développer et mettre en œuvre une stratégie de relations publiques pour améliorer la visibilité de CANARI. 8. Développer et mettre en œuvre un système de gestion de l'information afin de permettre à CANARI d'organiser et de rendre accessibles les connaissances acquises pendant plus de 20 années d'opération. 9. Effectuer le suivi et l'évaluation des résultats et des leçons pour la responsabilité et l'apprentissage. 	
<p>Les résultats prioritaires du programme 2011 – 2016 :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Le recrutement d'un nombre suffisant d'employés qualifiés pour la mise en œuvre des programmes de CANARI, ayant notamment des capacités linguistiques 2. Le renforcement des capacités du personnel devient une priorité organisationnelle 3. La nomination des conseillers de programmes, qui soutiennent la mise en œuvre des programmes de CANARI 4. L'élaboration du programme des stages pour soutenir la mise en œuvre des programmes de CANARI 	

5. La conception et la mise en œuvre des projets dans le cadre du partenariat Karipanou
6. Le développement de partenariats stratégiques pour la mise en œuvre du Plan stratégique et en tant que stratégie de mobilisation de fonds au travers de programmes-cadres
7. Un Guide des procédures et des politiques financières permettant de superviser le bon fonctionnement de la gestion et la responsabilité financière, y compris le recouvrement des coûts administratifs
8. L'élaboration et la mise en œuvre du plan de création et de gestion du fonds de dotation
9. L'élaboration et la mise en œuvre de la Stratégie sur les relations publiques, notamment grâce à une brochure CANARI et une version sommaire du Plan stratégique
10. La publication des Rapports annuels sur les résultats et les leçons de la mise en œuvre du Plan stratégique
11. La restructuration du site Web de CANARI pour refléter les nouveaux programmes et pour le rendre plus accessible
12. La numérisation et la mise à disposition de toutes les publications de CANARI sur son site Web
13. La distribution active des publications de CANARI
14. La disponibilité d'une base de données actualisée sur les différents projets de CANARI sur le site Web
15. L'utilisation efficace des médias sociaux dans les programmes de renforcement des capacités et de communication
16. L'élaboration et la mise en œuvre de la Stratégie de suivi et d'évaluation de CANARI, afin de permettre l'évaluation des programmes

Programme Changement climatique et Réduction des risques liés aux catastrophes

Logique du programme : Les îles de la Caraïbe sont extrêmement vulnérables aux impacts du changement climatique et à d'autres risques. Les écosystèmes subissent des impacts négatifs malgré leur rôle clé dans le renforcement de la résilience. Les modes de vies basés sur les ressources naturelles et leurs écosystèmes sont également très vulnérables. Afin de permettre le renforcement de la résilience pour la conservation de la biodiversité, de promouvoir des modes de vie durables et d'assurer une certaine qualité de vie, il est essentiel de s'attaquer aux problèmes soulevés par le changement climatique et d'autres risques.

But du programme : L'amélioration de la résilience au changement climatique et aux catastrophes qui y sont liées, en particulier dans les communautés les plus vulnérables, grâce à une gestion participative et efficace des écosystèmes et des actions viables en réponse aux changements climatiques et aux autres risques.

Objectif du programme : Améliorer la résilience des modes de vie et des écosystèmes aux changements climatiques et aux catastrophes qui y sont liées, à travers le renforcement des capacités des parties prenantes, en particulier les plus vulnérables au changement climatique afin qu'elles participent de manière active à la gestion des écosystèmes et afin de développer des réponses appropriées au changement climatique grâce à la recherche, l'apprentissage par l'action, le renforcement des capacités et la mise en application et la communication des leçons apprises.

Objectifs spécifiques du programme :

1. **Mener des recherches** qui contribuent à l'amélioration des modes de vie et à la formulation de réponses efficaces aux changements climatiques, notamment à travers les analyses et / ou les tests suivants :
 - a. Des outils et des méthodes efficaces pour faciliter la gestion participative des écosystèmes qui sont à la base d'une plus grande résilience au changement climatique et de modes de vie plus durables ;
 - b. des stratégies de communication qui améliorent la compréhension de ce qu'est le changement climatique et qui incitent la formulation de réponses adaptées ;
 - c. des moyens de se servir des savoirs traditionnels pour réduire la vulnérabilité au changement climatique ;
 - d. des stratégies d'adaptation réussies au niveau communautaire et une étude des possibilités de mettre en œuvre dans les îles des Caraïbes les approches utilisées ailleurs, en particulier dans d'autres petits États insulaires. s.
2. **Renforcer les capacités** des principales parties prenantes, notamment la société civile et les communautés locales, dans l'utilisation d'outils et de méthodes de gestion participative des écosystèmes et dans le développement de stratégies d'intervention efficaces.
3. **Améliorer les connaissances des parties prenantes** sur le changement climatique et renforcer leur capacité à réagir efficacement grâce à une meilleure compréhension des impacts des changements climatiques et des réponses possibles.
4. Promouvoir et faciliter le **développement participatif de politiques et de plans** afin de renforcer la résilience aux changements climatiques et aux autres risques.
5. Promouvoir et faciliter **l'intégration de l'adaptation au changement climatique** pour aborder les questions de la conservation de la biodiversité et des modes de vie dans les politiques nationales et régionales.

Les résultats prioritaires du programme de la période 2011-2016 sont :

1. Une meilleure compréhension des impacts des changements climatiques et d'autres risques sur les ressources naturelles et les modes de vie et les réponses possibles en conséquence
2. La documentation et la communication des savoirs traditionnels présentant un intérêt pour l'adaptation aux changements climatiques dans la Caraïbe
3. La sensibilisation et le renforcement des capacités des communautés rurales et des utilisateurs des ressources sur le changement climatique et les options d'adaptation
4. La favorisation et le soutien des processus d'adaptation menés par les communautés
5. Le renforcement des capacités des agences techniques (gouvernements, organisations intergouvernementales et société civile) afin de faciliter et soutenir l'adaptation des communautés au changement climatique
6. Le développement participatif des politiques et plans d'adaptation aux changements climatiques, notamment à travers l'élaboration et la mise en œuvre des programmes nationaux de la société civile
7. Des politiques nationales et régionales relatives au changement climatique qui fournissent des mécanismes de renforcement de modes de vie résilients et permettent des approches participatives pour l'adaptation, y compris les processus d'adaptation menés par la communauté

Programme Economie verte

Logique du programme : Les modèles économiques actuels créent des inégalités économiques et sociales et conduisent à la dégradation ou à la destruction des ressources naturelles. Il est nécessaire d'explorer les différentes approches d'« économie verte » au développement économique qui pourraient contribuer au développement durable dans la Caraïbe. Parmi les enjeux qui y sont liés se trouvent l'intégration de l'environnement, la consommation et la production durables, et le développement des entreprises rurales.

But du programme : Un nouveau modèle de développement économique qui garantit la conservation des ressources naturelles et la distribution équitable des avantages économiques contribuant ainsi à la réalisation de l'objectif du développement durable dans la Caraïbe.

Objectif du programme : Engager les différentes parties prenantes de manière efficace et équitable dans l'élaboration d'un modèle de développement économique pour la Caraïbe qui favorise la durabilité écologique et l'équité sociale.

Objectifs spécifiques du programme :

1. **Favoriser le dialogue** entre les parties prenantes de la Caraïbe pour susciter des idées et des perspectives sur les défis et les opportunités de développement économique.
2. Coordonner **la recherche-action et l'apprentissage par l'action participative** sur les questions clés du développement et de la mise en œuvre de nouveaux modèles de développement économique pour la Caraïbe.
3. Communiquer des leçons, des modèles, des pratiques exemplaires et des recommandations afin de **sensibiliser** sur le développement et la mise en œuvre de nouveaux modèles de développement économique pour la Caraïbe.
4. Plaider auprès des intervenants clés dans la Caraïbe et à l'étranger pour **influencer les politiques** de développement et la mise en œuvre de nouveaux modèles de développement économique pour la Caraïbe.
5. **Renforcer les capacités** des parties prenantes dans la Caraïbe dans le domaine du développement et la mise en œuvre de nouveaux modèles de développement économique pour la Caraïbe.

Les résultats prioritaires du programme pour la période 2011-2016 sont :

1. L'organisation d'un Groupe d'apprentissage par l'action sur l'économie verte de la Caraïbe et la collaboration entre les intervenants pour développer et tester de nouveaux modèles de développement économique
2. L'influence des politiques aux niveaux national, régional et international sur la façon de produire et de mettre en œuvre de nouvelles approches pour le développement économique
3. L'essai et la mise en pratique des principes de l'économie verte par les communautés rurales pour renforcer les opportunités économiques pour les petites et moyennes entreprises

Programme Modes de vie ruraux

Logique du programme : Les communautés rurales dans la Caraïbe sont fortement dépendantes des ressources naturelles, notamment pour leur subsistance, les entreprises informelles, les petites entreprises et la fourniture de biens et de services écologiques essentiels. Il existe de nombreux points communs entre les problèmes et les solutions possibles pour différents modes de vie basés sur les forêts ou sur les ressources côtières et marines. Le recours à une approche programmatique faciliterait une approche systématique et stratégique de cette question.

But du programme : La mise en place, le maintien et le renforcement des modes de vie durables basés sur l'utilisation des ressources naturelles.

Objectif du programme : Soutenir les communautés rurales dans le développement de modes de vie durables basés sur les ressources naturelles à travers le renforcement des capacités, la multiplication des partenariats et l'influence des politiques afin de créer un environnement institutionnel favorable.

Objectifs spécifiques du programme :

1. Mener des **recherches** sur comment mieux gérer les écosystèmes afin de protéger et améliorer la fourniture de biens et de services pour des modes de vie durables et résilients.
2. Développer et tester un **processus de renforcement des capacités** des communautés rurales à développer des petites entreprises durables basées sur l'utilisation des ressources naturelles
3. **Renforcer la capacité** des communautés rurales à développer des modes de vie durables qui soient résilients au changement climatique et aux autres risques, notamment à travers la favorisation des échanges et le partage d'informations entre les communautés rurales
4. **Favoriser les partenariats** et renforcer la capacité des partenaires à soutenir efficacement les communautés rurales à développer des modes de vie durables.
5. Communiquer afin d'**influencer les politiques** pour le développement d'un environnement institutionnel favorable qui aide les communautés rurales à développer des modes de vie durables.

Les résultats prioritaires du programme pour la période 2011-2016 sont :

1. L'accompagnement et le soutien des communautés rurales cibles à Trinité-et-Tobago pour le développement de petites entreprises collaboratives basées sur l'utilisation durable des ressources naturelles
2. Etendre à d'autres îles et à d'autres communautés le processus piloté à Trinité-et-Tobago
3. Plaider auprès des organismes de soutien et renforcer leurs capacités afin de créer un environnement institutionnel favorable aux entreprises rurales

Programme Société civile et Gouvernance

Logique du programme : La société civile peut jouer un rôle clé dans la gouvernance et la gestion des ressources naturelles, mais elle en est souvent exclue en raison de déséquilibres de pouvoir ou du fait de lacunes dans les capacités. Il est nécessaire d'adresser ce problème afin de parvenir à une prise de décision participative qui vise la protection des ressources naturelles et l'amélioration de la qualité de vie.

<p>But du programme : Des conditions de vie meilleures et une meilleure gouvernance à travers la participation active de la société civile dans la gestion des ressources naturelles.</p>	<p>Objectif du programme : Renforcer les capacités des acteurs de la société civile à participer équitablement et efficacement à la gouvernance des ressources naturelles, à travers la recherche-action et l'apprentissage par l'action, des programmes novateurs de renforcement des capacités, ainsi que la communication et la mise en pratique des leçons apprises.</p>
<p>Objectifs spécifiques du programme :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mener des recherches sur la façon dont la société civile peut participer activement aux institutions collaborant sur la gouvernance des ressources naturelles en cherchant à mieux comprendre : <ol style="list-style-type: none"> a. quels sont les types d'arrangements institutionnels qui sont les plus efficaces pour favoriser la participation équitable des parties prenantes de la société civile ; b. quel est le type de structure de gouvernance qui est le plus approprié pour que les organisations de la société civile de la Caraïbe participent aux initiatives de conservation et de développement durable ; c. comment la participation de la société civile peut améliorer la transparence et la responsabilité dans la prise de décision et dans la gouvernance des ressources naturelles. 2. Renforcer les capacités de la société civile et de ses partenaires pour une gouvernance efficace et concertée des ressources naturelles, aux niveaux régional, national et local. 3. Influencer les politiques et les pratiques afin d'accélérer et soutenir le développement d'un environnement institutionnel favorable à la participation de la société civile dans la gouvernance des ressources naturelles. 	
<p>Les résultats prioritaires du programme pour la période 2011-2016 sont :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La mise en place et la mise en opération d'un réseau de la société civile dans les territoires et pays d'outremer britanniques, néerlandais et français de la Caraïbe afin de faciliter la collaboration et le partage d'informations 2. L'amélioration de la mise en réseau afin de partager les informations, permettre le soutien mutuel entre les organisations dans toutes les îles à travers le Comité régional de l'UICN, et la mise en réseau dans le cadre des projets de CANARI 3. La formation d'une équipe de formateurs et de mentors venant d'au moins 15 îles différentes pour soutenir les OSC, y compris dans les projets de CANARI 4. Des activités de formations et d'apprentissage par l'action visant le renforcement des capacités des principales OSC (aux niveaux régional, national et local) dans des domaines clés (par exemple la planification stratégique, le suivi et l'évaluation, la gestion financière, la mobilisation de fonds et la rédaction de propositions de projets, la gestion de projets, le leadership et la communication destinée au plaidoyer). 5. Plaider auprès des décideurs politiques du gouvernement et renforcer leurs capacités afin de créer un environnement institutionnel qui permettrait davantage le soutien du travail de la société civile. 	

8. La mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du Plan stratégique

8.1 Mise en œuvre

La mise en œuvre du Plan stratégique sera facilitée par la formulation de :

- Plans de programme 2011-2016 qui rentreront dans les détails sur les priorités, les cibles et les résultats et indicateurs mesurables afin de guider la conception de projets et la recherche de fonds ;
- Plans de travail annuels de l'Institut qui correspondent chacun à une année fiscale (du 1er juillet au 30 juin) et qui reflètent les projets financés, les principaux projets à financer et les actions à exécuter ; et
- Plans de projet détaillés qui couvrent la période du projet et qui peuvent donc s'étendre sur plusieurs années fiscales.

8.2 Le suivi et l'évaluation

L'objectif global du suivi et de l'évaluation (*Monitoring and Evaluation / M&E* – en anglais) au sein de CANARI sera de recueillir, de gérer et d'utiliser l'information sur son travail aux niveaux stratégique, programmatique, et des projets pour orienter la gestion et la prise de décision afin d'améliorer ses efforts d'appui à la gouvernance participative des ressources naturelles dans la Caraïbe.

Dans cette optique, le M&E a deux buts principaux : la responsabilité et l'apprentissage

- **Responsabilité** : CANARI s'efforcera de recueillir les informations qui peuvent démontrer les résultats à trois niveaux différents : la responsabilité 'vers le haut' vis-à-vis des bailleurs de fonds et des autorités compétentes ; la responsabilité horizontale vis-à-vis des différents acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme, à la fois les acteurs internes et externes ; et la responsabilité 'vers le bas' vis-à-vis des parties prenantes cibles. L'un des enjeux de la responsabilité est le suivi des initiatives afin de vérifier si elles sont mises en œuvre selon ce qui a été prévu (notamment l'utilisation des fonds reçus et d'autres ressources, le respect des délais, l'obtention de résultats) et si non, pourquoi. Un autre aspect de la responsabilité est de chercher à prouver le mérite en examinant comment le travail de CANARI contribue aux changements positifs (c'est à dire comment il fait une différence).

- **L'apprentissage** : CANARI évaluera rapidement et systématiquement les leçons apprises de son travail pour améliorer sa connaissance et sa compréhension afin d' : améliorer la planification et la gestion pour accroître l'efficacité et le bon fonctionnement ; évaluer le potentiel de réplication ; et renforcer les capacités organisationnelles.

CANARI suivra et évaluera les résultats (impacts, résultats et produits) de ses programmes et projets. L'approche de la **cartographie des incidences**, qui se concentre sur l'évaluation des résultats en tant que changements dans le comportement ou dans les relations entre les parties prenantes, sera utilisée pour compléter le **cadre logique** traditionnel en matière de planification et de mesure des résultats. Le M&E sera participatif et utilisera des outils et des méthodes novateurs pour mieux bénéficier de la participation des parties prenantes.

Les résultats seront communiqués aux différents publics cibles, notamment par le biais des rapports annuels qui décriront les progrès de la mise en œuvre du plan stratégique, les résultats obtenus et les leçons apprises.

Des indications plus précises seront détaillées dans la Stratégie M&E de CANARI, ainsi que dans les plans élaborés sur les programmes et les projets spécifiques.

Annexe 1 : Concepts clés

CANARI a développé sa propre compréhension des termes et des concepts clés dans le tableau ci-dessous afin de guider son travail¹⁵

<p>Recherche-action participative</p>	<p>La recherche-action participative engage les parties prenantes dans un cycle de recherche et d'action qui, simultanément :</p> <ul style="list-style-type: none"> • aide à résoudre des problèmes et à effectuer des changements • améliore la connaissance et la compréhension • renforce les capacités des acteurs impliqués <p>Le cycle de réflexion critique comprend des phases de planification, d'action et d'examen critique, conduisant de nouveau à une phase de planification.</p> <p>La recherche-action vise à éliminer l'écart / le déséquilibre de pouvoir entre les décideurs et les acteurs, les chercheurs et ceux qui sont les sujets de la recherche. La recherche-action est donc effectuée en collaboration et dans un cadre mutuellement acceptable et éthique.</p> <p>La recherche-action permet d'obtenir des résultats de l'action à travers :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'implication des parties prenantes dans la planification et l'action • la flexibilité et l'adaptabilité à la situation et aux personnes impliquées • le retour à la phase de la planification du cycle en réponse aux résultats de la recherche
<p>Apprentissage par l'action</p>	<p>L'apprentissage par l'action est un processus qui réunit un petit groupe pour travailler sur des problèmes réels et prendre des mesures, tout en bénéficiant d'un apprentissage. Il s'agit d'un programme vigoureux qui crée des possibilités dynamiques pour permettre aux individus, aux équipes, aux dirigeants et aux organisations de s'adapter, d'apprendre et d'innover avec succès.</p> <p>Les concepts clés de l'apprentissage par l'action sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'apprentissage et le renforcement de l'équipe sont aussi importants que la résolution du problème • Les groupes sont chargés à la fois de la mise en œuvre de la solution et de la résolution du problème • La participation n'est pas réservée aux experts ou aux personnes déjà impliquées • Les questions constituent un élément essentiel de l'accompagnement en apprentissage, un processus utilisé pour aider les membres à parvenir à la clarté et à optimiser l'apprentissage • Les problèmes urgents et complexes nécessitent des systèmes de réflexion spécifiques <p>Le cycle d'apprentissage par l'action consiste à planifier, agir, réfléchir et explorer pour revenir de nouveau à la planification.</p> <p>Les avantages de l'apprentissage par l'action sont de :</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Former des leaders et des équipes de leaders • Encourager et faciliter la résolution de problèmes • Élaborer des systèmes de pensée et de créativité • Renforcer les équipes • Créer des cultures d'apprentissage et des organisations d'apprentissage
Groupes d'apprentissage par l'action (et de recherche-action)	Les groupes d'apprentissage par l'action (et de recherche-action) sont des groupes réunissant plusieurs parties prenantes travaillant ensemble pour apprendre (et mener des recherches) sur une question spécifique.
Renforcement des capacités	<p>Le renforcement des capacités se fait à travers la formation, l'accompagnement, l'encadrement et l'étude en groupe ou individuelle pour développer les compétences, les connaissances et les valeurs.</p> <p>CANARI identifie¹⁶ divers éléments de capacité qui sont importants dans la gestion participative des ressources naturelles, à savoir : la vision du monde / culture, les structures, les compétences et les connaissances, les ressources financières, les relations / liens et la capacité d'adaptation.</p>
Organisations de la société civile	Les organisations de la société civile sont des organisations à but non lucratif et non gouvernementales opérant aux niveaux international, régional, national ou local. Parmi les différents types d'organisations de la société civile sont les organisations non gouvernementales (ONG) et les organisations communautaires. CANARI considère cependant que les médias et le monde universitaire ne font pas partie de la société civile.
Accompagnement (coaching en anglais)	L'accompagnement est le processus qui consiste à aider une personne ou une organisation à acquérir des compétences, des connaissances et de l'expérience dans l'exécution d'une tâche à travers un soutien direct, pratique et concret.
Communication	La communication est un processus de dialogue et d'échange pour partager des informations auprès et avec des publics cibles clés.
Evaluation	L'évaluation est l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique en cours ou complété(e) et peut porter sur sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Elle est réalisée soit à un moment précis, soit à la fin d'une intervention. L'objectif est de déterminer la pertinence et la réalisation des objectifs, l'efficacité, le bon fonctionnement, les résultats et la durabilité. Une évaluation doit fournir des informations sur les leçons apprises et la valeur ou l'importance d'une activité, politique ou programme.

Facilitation	La facilitation est un processus qui sert à guider et soutenir les personnes à apprendre, trouver une solution, ou parvenir à un consensus, sans pour autant imposer ou dicter le résultat. La facilitation cherche à renforcer les capacités des individus ou des groupes à apprendre pour eux-mêmes ou à trouver leurs propres réponses aux problèmes sans contrôle ou manipulation.
Mode de vie	<p>Les modes de vie sont les capacités, les biens et les activités nécessaires pour avoir un moyen de vivre. Les concepts de bien-être et de qualité de vie sont des composantes des modes de vie.</p> <p>Les modes de vie peuvent être : naturel, humain, social, financier, physique, politique et culturel.</p>
Gouvernance	La gouvernance est un processus social de prise de décision et aussi le processus au travers duquel ces décisions sont mises en œuvre (ou pas) par l'intermédiaire de diverses institutions.
Encadrement et mentors	L'encadrement est un processus de partage des connaissances, des compétences, des expériences, des idées et des opinions afin d'apporter des conseils stratégiques pour aider les individus à prendre des décisions pour atteindre leurs objectifs. Les mentors sont des sources fiables de conseils et d'expertise.
Suivi	Le suivi est un processus continu de collecte systématique de données sur les indicateurs choisis, pour fournir à la direction et aux principaux acteurs l'information sur le progrès et la réalisation des objectifs.
Participation	<p>La participation dans le contexte de la gestion des ressources naturelles peut être décrite comme un processus qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • facilite le dialogue entre tous les acteurs ; • mobilise et rend valides les savoirs et les compétences populaires ; • encourage les communautés et leurs institutions à gérer et surveiller les ressources ; • cherche à atteindre la durabilité, l'équité économique et la justice sociale ; et • maintient l'intégrité culturelle. <p>Différents types de participation sont distingués, par exemple en considérant le niveau d'implication des parties prenantes dans la prise de décision comme une mesure du degré de participation dans les processus²⁰ ou en classant les types en fonction des enjeux liés au pouvoir.²¹</p>
Politiques	Les politiques peuvent être soit des politiques formelles telles les lois et règlements, soit des politiques informelles sous forme de règles non écrites, de lignes directrices ou de pratiques courantes.

<p>Décideurs politiques</p>	<p>Les décideurs politiques responsables sont ceux qui ont formellement la responsabilité de la décision politique au niveau national (généralement un groupe de représentants politiques élus) ; les agents techniques au sein du gouvernement à tous les niveaux qui contribuent à l'élaboration et aux recommandations de politiques ; ainsi que la gamme d'acteurs de la société civile, d'autres organismes gouvernementaux, des universités, des médias, des organismes intergouvernementaux et des bailleurs de fonds ainsi que des organismes d'assistance technique qui contribuent eux aussi à influencer, recommander et élaborer des politiques.</p>
<p>Communauté de gestion des ressources</p>	<p>Les individus ou les organisations qui aident à guider l'utilisation efficace des ressources naturelles (directement ou indirectement, par exemple grâce au travail d'influence politique, de modes de vie durables, ou d'éducation), notamment les organismes publics chargés de la gestion des ressources naturelles (par exemple les services de gestion de l'environnement, les services des aires protégées) ainsi que les organisations non gouvernementales (ONG), les organisations communautaires, les individus qui ont des modes de vie basés sur l'utilisation des ressources naturelles, le secteur privé (consultants) et les universités.</p>
<p>Parties prenantes</p>	<p>Les parties prenantes dans la gestion des ressources naturelles sont les individus, les groupes et les organisations qui sont impliqués ou qui pourraient être affectés par un changement dans les conditions qui régissent la gestion et l'utilisation d'une ressource, d'un espace ou d'un secteur.²²</p>

Notes de fin

- 1 CANARI 2009. Trente années au Service de la Gestion Participative des Ressources Naturelles : l'expérience de l'Institut Caraïbe des Ressources Naturelles (CANARI). Rapport technique no. 387 ; 38pp. Disponible en anglais : http://www.canari.org/documents/387ThirtyYearsinSupportofParticipatoryNaturalResourceManagementtheexperienceofCANARI_000.pdf, en français : <http://www.canari.org/documents/CaseStudyFrenchfinal.pdf> et en espagnol : <http://www.canari.org/documents/CANARICasestudySpanish.pdf>.
- 2 Antigua et Barbuda, les Bahamas, la Barbade, la Dominique, la République Dominicaine, Cuba, la Grenade, Haïti, la Jamaïque, Sainte Lucie, Saint Christophe-et-Niévès, Saint Vincent-et-les-Grenadines, Trinité-et-Tobago.
- 3 Il existe quatre départements et territoires d'outremer français : la Guadeloupe, la Martinique, Saint-Barthélemy et Saint Martin.
- 4 Aruba, Curaçao, et Saint-Martin sont des pays autonomes au sein du royaume des Pays Bas et Bonaire, Saint-Eustache (connu aussi sous le nom de *Statia*) et Saba (les Îles BES) sont des municipalités spéciales ayant des liens plus étroits avec le gouvernement central.
- 5 Il existe six territoires d'outremer du Royaume-Uni dont : Anguille, Bermude, les îles Caïmans, Montserrat, les îles Turques-et-Caïques, et les îles Vierges britanniques (composées d'îles ou d'archipels principaux qui sont Tortola, Virgin Gorda, Anegada et Jost Van Dyke, ainsi que de cinquante autres plus petites îles et bancs de sables)
- 6 Porto Rico est un Etat autonome qui est associé aux Etats-Unis. L'archipel des îles Vierges des Etats-Unis (Sainte-Croix, Sain-John et Saint-Thomas) est un territoire des Etats-Unis.
- 7 Certaines des informations dans cette section sont tirées du Précis de politique no. 13, Vers une économie verte et résiliente dans la Caraïbe, disponible en anglais : <http://www.canari.org/documents/CANARIGrEcoPB13-2012final.pdf>, en français : <http://www.canari.org/documents/CANARIGreenEconomyPB-Fr..pdf> et en espagnol : <http://www.canari.org/documents/CANARIGEPB13SpanishJuly2012.pdf>.
- 8 Pinnock, F.H. et I.A. Ajagunna. 2012. *The Caribbean Maritime Transportation Sector: Achieving Sustainability through Efficiency*. Caribbean Paper No. 13. *The Centre for International Governance Innovation*: Waterloo. (Disponible en anglais sur : <http://www.cigionline.org/sites/default/files/no.13.pdf> et consulté le 23 mars 2012)
- 9 ECLAC. 2008. *Public Debt Sustainability in the Caribbean*. Port-d'Espagne, Trinité: La Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC).
- 10 Ces chiffres sont de CEPALC sur l'impact de l'ouragan Ivan sur la Grenade et sur les îles Caïmans.
- 11 Voir rapport de 2011 de Transparence International sur l'Indice de perception de la corruption. (Consulté sur : <http://cpi.transparency.org/cpi2011/> le 23 mars 2012). Disponible en français sur : http://www.transparence-france.org/ewb_pages/div/Indice_de_Perception_de_la_Corruption_2011.php
- 12 Ceux-ci comprennent le travail mené sur l'économie verte, l'intégration de l'environnement, les modes de vie durables en milieu rural, et sur la consommation et la production durables.
- 13 Voir Krishnarayan, V., T. Geoghegan et Y. Renard. 2002. *Assessing Capacity for Participatory Natural*

Resource Management. Institut Caraïbe des Ressources Naturelles. *Guidelines Series 3*. Laventille: CANARI.

- 14 CANARI 2009. Trente années au Service de la Gestion Participative des Ressources Naturelles : l'expérience de l'Institut Caraïbe des Ressources Naturelles (CANARI). Rapport technique no. 387 ; 38pp. Disponible en anglais : http://www.canari.org/documents/387ThirtyYearsinSupportofParticipatoryNaturalResourceManagementtheexperienceofCANARI_000.pdf, en français : <http://www.canari.org/documents/CaseStudyFrenchfinal.pdf> et en espagnol : <http://www.canari.org/documents/CANARICasestudySpanish.pdf>.
- 15 Voir également les fiches de concepts dans CANARI 2011. *Facilitating participatory natural resource management: A toolkit for Caribbean managers*. Laventille: CANARI.
- 16 Voir Krishnarayan, V., T. Geoghegan et Y. Renard. 2002. *Assessing Capacity for Participatory Natural Resource Management*. Institut Caraïbe des Ressources Naturelles *Guidelines Series 3*. Laventille: CANARI.
- 17 Ceci est tiré du Département du développement international (*Department for International Development*). 1999. *Sustainable Livelihoods Guidance Sheets*. <http://www.eldis.org/vfile/upload/1/document/0901/section2.pdf> ainsi que de la recherche menée par CANARI avec les parties prenantes de la Caraïbe qui distinguent les biens politiques et les biens culturels.
- 18 CERMES. « *Good governance under the Common Fisheries Policy and Regime (CFP&R)*. » *CERMES Policy Perspectives*. 5 mai 2008. http://cermes.cavehill.uwi.edu/PolicyPerspectives/CERMES_Policy_Perspective_05May08.pdf (consulté le 23 mars 2012).
- 19 Renard, Y. et M. Valdés-Pizzini. 1994. *Hacia la participación comunitarian: lecciones y principios guías en el Caribe*. Rapport présenté lors d'un atelier sur la participation communautaire dans la gestion et la cogestion de l'environnement en République dominicaine. Santo Domingo, République dominicaine 27 – 29 octobre, 1994. CANARI Communication no. 55:8 pp.
- 20 Voir par exemple Borrini-Feyerabend, G. 1996. *Collaborative management of protected areas: tailoring the approaches to the context, Issues in Social Policy*. Gland: l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature.
- 21 Voir par exemple Bass, S., B. Dalal-Clayton et J. Pretty. 1995. *Participation in strategies for sustainable development*. Londres: *International Institute for Environment and Development*.
- 22 Geoghegan, T.Y. Renard et N.A. Brown. 2004. *Guidelines for Participatory Planning: A Manual for Caribbean Natural Resource Managers and Planners*. Institut Caraïbe des Ressources Naturelles. *Guidelines Series 4*. Laventille: CANARI.



Caribbean Natural Resources Institute (CANARI)

L'Institut Caraïbe des Ressources Naturelles (CANARI) est une organisation technique, indépendante qui travaille au niveau régional dans la Caraïbe insulaire depuis plus d'une vingtaine d'années afin de faciliter et promouvoir des approches participatives de la gouvernance des ressources naturelles pour permettre la conservation de la biodiversité, l'amélioration des bien et des services écosystémiques et l'amélioration des avantages et du bien-être des populations pauvres.

Notre mission est de : *« Promouvoir et faciliter la participation équitable et une véritable collaboration des populations dans la gestion des ressources naturelles, indispensables au développement des îles de la Caraïbe, afin de leur permettre d'avoir une qualité de vie meilleure et afin de conserver les ressources naturelles, grâce à la recherche et l'apprentissage par l'action, le renforcement des capacités, la communication et la favorisation de partenariats. »*

Pour plus d'informations veuillez contacter :

Caribbean Natural Resources Institute (CANARI)

Fernandes Business Centre

Building 7, Eastern Main Road

Laventille, Trinidad. W.I.

Tél : 868-626-6062 • Fax : 868-626-1788

e-mail: info@canari.org • Site Web : www.canari.org



Pour citer ce document : CANARI. 2011. Plan stratégique 2011-2016. Laventille.

ISBN 1-890792-27-6