





# Leçons tirées de la création d'entreprises Biodiversité pour la conservation

Maria Ana Borges, Programme Affaires et Biodiversité

Juin 2009

## Table des matières

Remerciements .....	iii
Résumé .....	iv
1. Introduction - Créer des entreprises de biodiversité en tant qu'outils de conservation .....	1
2. Recueillir les leçons tirées de la création d'entreprises de biodiversité .....	3
3. Liste d'étapes à suivre pour la mise en place d'entreprises de biodiversité .....	4
<i>Identifier des cibles et déterminer les objectifs</i> .....	4
<i>Évaluation du produit et du marché</i> .....	5
<i>Analyser la chaîne de valeur et le créneau commercial</i> .....	6
<i>Ébaucher la proposition de valeur et la stratégie de commercialisation</i> .....	7
<i>Développer des stratégies financières et d'établissement de partenariat</i> .....	7
<i>Mettre en œuvre les plans et surveiller la performance</i> .....	8
4. Conclusions .....	11
ANNEXE I .....	12
ANNEXE II .....	13

## Remerciements

Je remercie tout particulièrement Giulia Carbone pour sa vision novatrice qui a inspiré ce projet, ainsi que pour son concours constant lors des différentes étapes de conception, rédaction et correction du rapport. Merci également à Kristy Facer pour ses commentaires et apports très utiles à ce rapport.

Nous remercions vivement toutes les personnes qui ont partagé avec nous leurs expériences et leurs opinions sur les voies permettant de créer des *entreprises de biodiversité* pleinement réussies :

Chetan Agarwal, Winrock India; Pinar Aksoğan, TEMA Foundation; Tala Al-Khatib, Society for the Protection of Nature Lebanon (SPNL); Leila Bahri, Union Nationale de la Femme Tunisienne (UNFT); Mustafa Bakuluzzaman, Shushilan; Lara Beffasti, Istituto Oikos; Yunus Bıyıklı, TEMA Foundation; Tep Bunnarith, Culture and Environment Preservation Association (CEPA); Charity Bwiza, Bwindi Mgahinga Conservation Trust (BMCT); Roberto Cáceres Estrada, Centro Mesoamericano de Estudios sobre Tecnología Apropriada (CEMAT); Romeo Domínguez, Pronatura Sur; Juan Dumas, Fundación Futuro Latinoamericano (FFLA); Yeşim Erkan, TEMA Foundation; Ilaria Farina, Istituto Oikos; Elena Galante, Instituto Nacional de la Biodiversidad (INBio); Gustavo Gatti, Fundação O Boticário de Proteção à Natureza; Francesc Giró, Acciónatura; Marta Grau, DEPANA; Sushil Gyawali, Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB); Nizar Hani, Al Shouf Cedar Society (ACS); Angel Hualpa Erazo, Fundación Ecológica Arcoiris; Dalia Jawhary, Society for the Protection of Nature Lebanon (SPNL); Chris Johnson, Wild Jordan, Royal Society for the Conservation of Nature (RSCN); Babar Kabir, BRAC; Amanda Kiessel, Sewalanka Foundation; Gladman Kundhlande, Southern Alliance for Indigenous Resources (SAFIRE); Andrea Lamer, SalvaNATURA; Patricia Lamelas, Centro para la Conservación y el Ecodesarrollo de la Bahía de Samaná y su Entorno (CEBSE); Thibault Ledecq, WWF Greater Mekong Region; Roberto León Gómez, Fundación Natura Colombia; Bernard Lesolame, Veld Products Research and Development (VPRD); Peter Maar, Institute of Cultural Affairs Ghana (ICAGH); Ramón Martí Montes, Sociedad Española de Ornitología (SEO/Birdlife); José Manuel Mateo Félix, Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales en Republica Dominicana (Subsecretaría de Áreas Protegidas y Biodiversidad); Felix Monggae, Kalahari Conservation Society (KCS); Mpau Moli, DEPANA; Osvaldo Munguia, Moskitia Pawisa Apiska (MOPAWI); Essam Nada, Arab Office for Youth and Environment (AOYE); Allie Orr, Ojon Corporation (MOPAWI story); Susan Otuokon, Jamaica Conservation and Development Trust (JCDT); Maria Priscilia Peña, Secretaría de Estado de Medio Ambiente y Recursos Naturales en Republica Dominicana (Subsecretaría de Áreas Protegidas y Biodiversidad); Lillith Richards, St. Kitts and Nevis Department of Physical Planning, Natural Resources and Environment; Lesley Richardson, Flower Valley Conservation Trust; Danilo Salas, Fundación Moisés Bertoni; Barbara Schmal, Avive; Assad Serhal, Society for the Protection of Nature Lebanon (SPNL); Bhishma Subedi, Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB); Edgar Talavera, Asociación Coordinadora Indígena y Campesina de Agroforestería Comunitaria de Centroamérica (ACICAFOC); Leonardo Tunesi, Istituto Centrale per la Ricerca scientifica e tecnologica Applicata al Mare (ICRAM); Lucy Welford, PhytoTrade Africa; Gayani Wickramarachchi, Sewalanka Foundation; Leide Yassuco Takahashi, Fundação O Boticário de Proteção à Natureza.

## Résumé

Les organisations de conservation de la nature se servent des services écosystémiques pour mettre en place un nombre croissant d'entreprises conçues comme des outils de conservation. Ces entreprises de biodiversité sont susceptibles d'attirer des investissements vers la conservation et de promouvoir le développement durable au moyen d'un partage équitable des bénéfices découlant de la biodiversité. Cependant, le manque de compétences dans le domaine de l'entreprise peut aussi conduire à la mise en place de produits et de services qui ne passent pas le test du marché et qui, en conséquence, ne contribuent pas non plus aux objectifs de conservation.

Fin 2008, le Programme Affaires et Biodiversité de l'UICN a lancé un projet destiné à explorer l'expérience des membres en matière d'entreprises de biodiversité établies dans le cadre de leurs activités de conservation de la nature. Il s'agissait par là de permettre à l'UICN de mieux aider ses membres dans le domaine des entreprises et de la biodiversité. Afin de bien saisir la diversité d'approches et la richesse des résultats, l'étude est partie d'une enquête ciblant le plus grand nombre possible de membres ayant une expérience directe de création d'entreprises de biodiversité en tant qu'outil de conservation.

Le rapport sur les « *Leçons tirées de la création d'entreprises Biodiversité pour la conservation* » est l'un des produits de ce projet. Le présent rapport porte sur les difficultés rencontrées et les leçons apprises en la matière, à partir de l'expérience de 40 membres de l'UICN qui ont expérience dans la mise en place d'entreprises de biodiversité, sous différentes formes et à différentes étapes de leur évolution. Ce travail a été estimé important pour faciliter l'apprentissage mutuel entre organisations ayant mis en place ce genre d'entreprises, ainsi que pour mieux saisir les risques et le potentiel liés à cette démarche en tant qu'outil de conservation.

Les principales leçons qui découlent de ce projet en matière de mise en place et de fonctionnement d'entreprises de biodiversité sont les suivantes :

- Il est important d'avoir une perception à grande échelle et de mettre au point une vision d'entreprise.
- Les parties prenantes doivent être impliquées dès le début.
- Il est essentiel de bien connaître le marché et ses complexités.
- Des partenariats peuvent représenter une valeur ajoutée pour l'activité.
- Il est vital de gérer les attentes, en particulier celles des populations locales.
- La possibilité d'évoluer vers une échelle supérieure doit être prise en compte dès le début.

Quant au rôle de l'UICN, les membres estiment que le rôle rassembleur et promoteur de l'UICN pourrait être très utile à la mise en place de ces entreprises de biodiversité, sous différentes formes. Il est considéré comme particulièrement important pour le transfert de connaissances entre organisations membres. En outre, de nombreux membres estiment que les compétences techniques de l'UICN à l'interface entreprises/biodiversité sont susceptibles de les aider à améliorer leurs propres compétences.

## 1. Introduction - Créer des entreprises de biodiversité en tant qu'outils de conservation

Les instruments de marché sont perçus de façon croissante comme des moyens puissants permettant d'incorporer les priorités liées à la conservation de la biodiversité, à différentes échelles, dans le domaine des décisions économiques. Ces instruments regroupent un large éventail d'outils et d'approches qui appliquent des principes économiques et la dynamique des marchés à des cibles telles que des Etats, le secteur privé ou la société civile, afin de susciter des évolutions politiques et comportementales visant à améliorer les résultats en matière d'environnement et de développement.

En utilisant les forces du marché, celles-là mêmes à qui l'on impute souvent la perte de la biodiversité, il est possible d'attirer des investissements accrus vers des activités de conservation de la nature et de promouvoir le développement durable à travers des approches d'entreprise améliorées et un partage équitable des avantages tirés de la biodiversité. Dans le domaine des instruments de marché, un élément important est la création de marchés susceptibles de rémunérer des produits et des services favorisant la conservation de la biodiversité et permettant en même temps de mettre en place des *entreprises de biodiversité*.

Ces entreprises de biodiversité, selon la définition d'un rapport de l'UICN (*Building Biodiversity Business*, 2008) sont « *des entreprises commerciales qui créent des bénéfices au moyen d'activités qui protègent la biodiversité, utilisent des ressources biologiques de façon durable et partagent équitablement les avantages découlant de cette utilisation.* » Il peut s'agir d'éco-agriculture, d'exploitation forestière ou de pêche durables, de produits forestiers non ligneux (PFNL), de paiement pour des services de bassins versants, de compensations de biodiversité, d'écotourisme et bien d'autres encore.

Le concept d'entreprise de biodiversité n'est pas nouveau; les organisations de conservation de la nature ont traditionnellement encouragé la mise en place de moyens d'existence durables pour les populations locales, y compris par la création d'entreprises et l'utilisation durable des ressources naturelles. Cependant, les résultats en matière de durabilité environnementale et économique sont contrastés. Le plus souvent, méconnaissance des marchés et manque de sens des affaires font que les produits et services proposés ne sont pas commercialisés, ne sont pas compétitifs ou n'ont pas les effets favorables attendus pour la biodiversité. En outre, il n'y a pas beaucoup d'informations ou d'études sur les exemples réussis, ni de recueils de leçons tirées de ces expériences. Il est temps de combler ces lacunes et de mieux connaître ce qui a été fait jusqu'à présent, ce qui a marché et ce qui n'a pas marché.

Dans cette optique, le Programme Affaires et Biodiversité de l'UICN a lancé un projet destiné à recueillir les expériences des membres en matière de mise en place d'entreprises de biodiversité dans le cadre de leurs programmes de conservation de la nature. Le but était de permettre à l'UICN de mieux soutenir ses membres dans le domaine des entreprises et de la biodiversité. Le projet, financé par le Ministère français de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire (MEEDDAT), vise les objectifs suivants :

- Déterminer et documenter le recours à différents secteurs d'activité pour la création d'entreprises de biodiversité par des organisations de conservation de la nature, notamment des membres de l'UICN.
- Evaluer les besoins des membres de l'UICN (renforcement des compétences, financement, marketing) et définir des moyens pour contribuer à renforcer le succès de leurs activités.
- Faciliter le partage et l'échange des expériences, des leçons apprises et des difficultés rencontrées lors de la mise en place de ces entreprises.
- Définir le rôle de l'UICN dans le domaine de la création d'entreprises de biodiversité.

Les trois produits du projet sont :

- La publication « Le Temps des Entreprises Biodiversité », qui présente un choix d'exemples d'entreprises créées par les organisations de conservation ayant participé à cette étude.
- La présentation PowerPoint « *Un Guide dédié à la création d'entreprises pour les organisations de conservation* », qui comprend une liste d'étapes importantes et d'outils disponibles pour créer des entreprises de biodiversité.
- Le présent rapport, « *Leçons tirées de la création d'entreprises Biodiversité pour la conservation* », qui présente un aperçu des principales leçons partagées par les participants à cette étude.

Le présent rapport, « *Leçons tirées de la création d'entreprises de biodiversité pour la conservation* », recueille les expériences des membres de l'UICN lors de la création d'entreprises de biodiversité, s'efforçant de décrire les difficultés communes et les leçons apprises en la matière, notamment :

- définir des éléments centraux à prendre en compte lors de la mise en place d'entreprises de biodiversité ;
- mettre en lumière des domaines à risque importants lors de cette mise en place et les opportunités des entreprises en tant qu'outil de conservation ;
- faciliter l'apprentissage mutuel entre organisations mettant en place des entreprises de biodiversité ;
- contribuer à la mise en place d'un ensemble de connaissances sur les instruments de marché, en examinant des cas où l'activité économique favorise la conservation et réciproquement.

Le présent rapport, « *Leçons tirées de la création d'entreprises Biodiversité pour la conservation* », est ainsi structuré :

- **La Partie 2** présente le contexte et décrit la méthodologie utilisée pour l'étude des entreprises de biodiversité créées par des organisations de conservation de la nature.
- **La Partie 3** résume les leçons partagées par les membres de l'UICN en matière de création de ces entreprises.
- **La Partie 4** décrit ce que pourrait faire l'UICN pour apporter un soutien renforcé à cette démarche.

## 2. Recueillir les leçons tirées de la création d'entreprises de biodiversité

Afin de bien saisir la diversité d'approches et la richesse des résultats, le point de départ de l'étude était une enquête ciblant le plus grand nombre possible de membres de l'UICN ayant une expérience directe de création d'entreprises de biodiversité en tant qu'outil de conservation.

Un questionnaire a été conçu de façon à définir précisément les activités entreprises, la motivation environnementale, le contexte politique et les leçons apprises lors de la création des entreprises (voir le questionnaire en Annexe I).

Pour identifier les membres de l'UICN ayant une expérience en matière de création d'entreprises dans le cadre de leurs programmes pour la conservation de la nature, une recherche documentaire a été menée sur les activités des membres et il a été tenu compte des recommandations des points de contact pour les membres du Secrétariat de l'UICN partout dans le monde. Près de 80 membres ont ainsi été identifiés. 63 d'entre eux ont été sélectionnés ensuite sur la base de renseignements plus approfondis sur leur travail ; ils ont été contactés pour des entretiens. Lors de cette sélection, un effort a été fait pour assurer une représentation équitable des pays et des régions où travaille l'UICN.

Ensuite, 40 membres de l'UICN ont participé à des entretiens téléphoniques semi-structurés ; des documents de projets et d'autres documents d'information disponibles ont aussi été examinés. Les membres interviewés venaient de plus de 20 pays d'Amérique Latine, d'Afrique et d'Asie (voir l'Annexe II pour la liste de toutes les organisations interviewées)

Les entretiens ont été réalisés en deux temps: de septembre à décembre 2007 et de janvier à avril 2008. La première série était axée exclusivement sur les membres ayant participé à la mise en place d'entreprises d'écotourisme. Ces résultats préliminaires ont servi à mettre au point un cours d'apprentissage sur « La mise au point de produits d'écotourisme viables sur le marché » lors du Congrès Mondial de la Nature de Barcelone en 2008. L'enquête a été adaptée par la suite à la deuxième série d'entretiens ; sa portée a été notamment élargie afin d'y incorporer des activités menées dans d'autres secteurs.

Les informations collectées pendant les entretiens ont servi à mettre en forme les exemples publiés dans la publication « *Le Temps des Entreprises Biodiversité* », ainsi qu'à tirer des enseignements essentiels recueillis dans le présent rapport.

A la fin de ce rapport sur les « *Leçons tirées de la création d'entreprises biodiversité pour la conservation* », trois questions principales étaient posées :

- Quelles leçons avez-vous tirées et quelles difficultés avez-vous rencontrées lors de la mise en place de cette activité?
- Quelle est votre perception des besoins que vous aviez lors de la mise en place de l'entreprise (compétences d'entreprise, renforcement de capacités) ?
- Comment l'UICN pourrait-elle apporter son soutien à la création d'entreprises de biodiversité par des organisations de conservation de la nature ?

Les expériences et les leçons sont articulées autour d'une liste d'actions clés pour la mise en place d'entreprises de biodiversité (comme c'est le cas pour la présentation « *Un Guide dédié à la création d'entreprises pour les organisations de conservation*»). Ces actions sont les suivantes :

- Identifier des cibles et déterminer les objectifs
- Évaluation du produit et du marché
- Analyser la chaîne de valeur et le créneau commercial
- Ébaucher la proposition de valeur et la stratégie de commercialisation
- Développer des stratégies financières et d'établissement de partenariat
- Mettre en œuvre les plans et surveiller la performance

### 3. Liste d'étapes à suivre pour la mise en place d'entreprises de biodiversité

Cette partie décrit les expériences d'organisations de conservation de la nature, en particulier des membres de l'UICN, lors de la mise en place d'entreprises de biodiversité. L'accent est mis sur des leçons pouvant éclairer d'autres acteurs, notamment des organisations relativement récentes ou n'ayant pas d'expérience en matière d'entreprise. Etant donné le capital très important de connaissances de ces groupes, surtout en matière de conservation, ces leçons sont axées sur l'application d'une approche « d'entreprise » au développement. Les principales difficultés et risques sont également traités, avec des suggestions pour y faire face.

#### *Identifier des cibles et déterminer les objectifs*

A propos de cette étape: Lors de la première étape de mise en place d'une entreprise, il faut procéder à un exercice de cadrage pour définir les buts des parties prenantes et les objectifs socio-économiques et de biodiversité qui serviront de cadre aux activités prévues. Pour l'essentiel, lors de cette étape, il s'agit de réunir les différentes parties prenantes, de comprendre leurs motivations et de mettre au point une vision partagée de l'entreprise, y compris la création d'un groupe qui sera chargé de la réalisation du projet. Cette étape comprend aussi, en général, un examen des coûts et des avantages sociaux, économiques et environnementaux liés à la création d'une entreprise.

Les principales leçons tirées de l'expérience des organisations interviewées sont les suivantes:

Impliquer toutes les parties prenantes dès le début. La participation des acteurs concernés permet de se faire une idée plus complète de la situation, sur la base des connaissances locales et institutionnelles des parties prenantes. Cela aide également à susciter l'adhésion des différents acteurs. Dans ce but, il faut une communication ouverte et transparente, du travail d'équipe et la création d'un climat de confiance. En impliquant toutes les parties prenantes dès le début, on peut aussi mettre au point un programme et des objectifs communs, ce qui à son tour permet aux parties concernées de s'approprier davantage le projet. Pour s'assurer que tout le monde est en phase et que l'activité progresse, il faut aussi réunir les parties prenantes régulièrement. (Voir Encadré 1 – Travailler avec des communautés).

Assurer une circulation effective de l'information. L'information entre parties prenantes ne doit pas circuler dans un seul sens; bien au contraire, elle doit s'échanger à tous les niveaux et dans tous les sens. Afin de faciliter la participation active et efficace des différents acteurs concernés, il est également important de formuler les informations sous différentes formes pour s'adapter à des niveaux variés d'alphabétisation et d'éloignement. En outre, une communication transparente est essentielle pour une prise de décisions en connaissance de cause.

S'assurer qu'on est à la hauteur de la tâche. Afin de mener à bien cette démarche, il est essentiel de passer en revue toutes les fonctions, responsabilités et capacités des parties prenantes. Le choix du dirigeant est particulièrement important (le bon dirigeant n'est pas toujours le dirigeant « officiel »). Pour une ONG qui se lance dans la création d'entreprise, une bonne gestion institutionnelle est également importante ; on a besoin de personnes prêtes à prendre des risques, ayant une vision et l'esprit d'entreprise.

Gérer les attentes. Le besoin de gérer les attentes est un thème récurrent lors de la création d'entreprises. Ce besoin existe à tous les niveaux et pour toutes les parties concernées, mais il est particulièrement important lorsqu'on travaille avec des communautés (voir Encadré 1). Afin d'assurer cette gestion, il est important de commencer dès le début ; les parties prenantes doivent avoir connaissance des avantages et des inconvénients que comporte la

création de l'entreprise. Les attentes sont particulièrement fortes lorsqu'il s'agit de tourisme, car il est souvent considéré comme une panacée (voir encadré 2).

#### **Encadré 1 : Travailler avec des communautés**

Parmi les éléments définissant une entreprise de biodiversité se trouve le besoin de « *partager équitablement les avantages découlant de l'utilisation de la* [ressource biologique] ». Cette composante évoque le volet social de la création d'entreprises de biodiversité et elle est liée au besoin d'apporter des avantages à des populations locales qui ont subi des impacts négatifs liés à la conservation de la biodiversité. Il n'est donc pas étonnant que ces communautés soient souvent impliquées dans la création de ces entreprises. En effet, la plupart des organisations ayant participé à cette étude ont travaillé avec des communautés locales (ou certains de leurs membres) pour mettre en place et/ou gérer leur entreprise. En conséquence, il y a de nombreuses leçons liées à cette catégorie très importante de parties prenantes.

L'amélioration des moyens d'existence et l'autonomisation des communautés sont perçues comme les objectifs finaux du travail avec ces dernières. Nombre d'organisations disent qu'il faut renforcer l'autonomie des communautés jusqu'au point où elles n'auront plus besoin d'aide pour faire fonctionner l'entreprise de façon durable. Le renforcement des capacités y contribue mais il ne suffit pas. On peut aussi apprendre aux acteurs locaux à bien investir pour gérer les revenus complémentaires. Il est également important, dans ce cadre, d'impliquer les communautés dans les activités de conservation de la nature, par exemple par la surveillance continue et la gestion forestière. Ainsi, à El Limón, en République Dominicaine, le *Centro para la Conservación y el Ecodesarrollo de la Bahía de Samaná y su Entorno* (CEBSE) s'est efforcé d'autonomiser les communautés locales et de les rendre autosuffisantes. Les résultats sont positifs, tant pour l'ONG, qui peut se consacrer à des secteurs où il y a davantage de besoins et rester en arrière-plan à El Limón, que pour les populations locales, qui ont acquis les compétences nécessaires pour créer et gérer leurs propres entreprises et à qui ont été données la responsabilité de conserver cette aire protégée (voir *Le temps des Entreprises Biodiversité*, page 17)

Le renforcement des capacités est un élément important pour l'autonomisation des populations mais aussi une composante vitale de la création d'entreprises. Il doit comprendre tant le volet durabilité que le volet entreprise. Côté durabilité, il est important de faire le lien entre les entreprises et la conservation ; les communautés doivent avoir conscience du besoin de sauvegarder les ressources dont sont issus leurs produits. Côté entreprise, les communautés ont besoin d'un éventail de compétences pratiques d'entreprise (gestion, comptabilité, marketing...). Les capacités doivent être renforcées à différents niveaux sur la base des structures communautaires existantes, de façon adaptée aux conditions locales (économiques, sociales et environnementales).

L'étude montre aussi que les communautés connaissent très bien leur environnement et les ressources naturelles; il est important de se servir de ces connaissances et de « ne pas réinventer la roue ». Cela permettra aussi de s'adapter aux conditions locales, ce qui représente une autre leçon apprise par beaucoup d'organisations.

#### **Évaluation du produit et du marché**

A propos de cette étape: Cette étape a pour but de mieux cerner le cadre où l'entreprise va évoluer. C'est une phase exploratoire, qui comprend un examen de la situation socio-économique et environnementale de la région, l'étude de la dynamique de marché, l'exploration des produits et services possibles et l'identification des principaux obstacles qui s'opposent à la mise en place d'une entreprise.

Selon les organisations participantes, il est particulièrement important d'utiliser les connaissances des parties prenantes, de cerner les forces du marché et de choisir des

produits connus de la population locale. Parmi les leçons principales, il convient de mentionner :

Utiliser les connaissances des parties prenantes. En travaillant avec différents acteurs, on peut tirer profit d'un maximum de connaissances et de compétences issues de différentes perspectives, ce qui permet d'améliorer la mise au point des produits et les orientations commerciales. Cela permet aussi d'incorporer dans l'activité des éléments importants pour différents acteurs concernés et d'éviter des conflits causés par des désaccords. Il ne faut pas sous-estimer la richesse de connaissances des populations à propos de leur environnement local, tandis que le secteur privé est compétent en matière de marché et de fonctionnement de l'entreprise. En outre, l'utilisation de ces connaissances permet d'éviter des doubles emplois et de trouver des synergies.

Explorer le choix de produits et de services possibles. Avant de choisir un produit ou un service spécifique, il est essentiel d'examiner avec soin leur potentiel et leurs limites. Il s'agira, lors de cette phase, d'étudier les marchés, la disponibilité et la durabilité des ressources, et les obstacles qui se posent en matière environnementale, politique, d'infrastructure ou autres. De cette façon on pourra ramener le choix à un ou deux produits et en faire une étude de marché plus détaillée.

### ***Analyser la chaîne de valeur et le créneau commercial***

A propos de cette étape: Il s'agit de déterminer le réseau complexe d'acteurs, d'informations, de produits et de valeur qui constituent la chaîne de valeur du produit ou service choisi. Lors de cette étape, des produits prometteurs sont testés et adaptés pour répondre aux besoins du marché. On peut aussi mieux cerner les principaux concurrents et les partenaires potentiels le long de la chaîne de valeur.

Seul un petit nombre de répondants a mentionné spécifiquement l'étude de la chaîne de valeur lors de la mise en place d'une entreprise. Cependant, plusieurs participants ont évoqué le besoin d'en faire une étude plus approfondie et ont mentionné des difficultés découlant de la méconnaissance de la chaîne de valeur de leurs produits (fixation des prix, rôle des intermédiaires, manque de méthodes, de planification ou de capacités d'entreprise). Les principales leçons sont les suivantes :

Connaître le marché et les forces du marché. Une étude de marché approfondie est nécessaire lors de l'étape de planification, afin de s'assurer que l'entreprise envisagée est viable. Certains éléments sont particulièrement importants : accès matériel au marché (infrastructures, transports ...), offre et demande du produit ou du service (concurrence et intérêt), acteurs de marché et partenaires potentiels. Il est également important de suivre le marché et son évolution, car celui-ci évolue en permanence, ce qui peut avoir des effets sur la prospérité de l'entreprise. Il est particulièrement utile de suivre les facteurs économiques ayant des incidences sur la disponibilité et le prix des ressources.

Analyser votre chaîne de valeur. En déterminant la chaîne de valeur, on comprendra mieux quelle est la place de l'entreprise sur le marché, ainsi que les opportunités et les risques que présente ce dernier. Les organisations interviewées mentionnent plusieurs méthodes et outils pour mener à bien ce travail. Cependant, comme le dit l'une d'entre elles, « on ne peut pas faire l'économie d'un examen systématique et approfondi des éléments internes et externes qui ont une incidence sur le marché et sur la chaîne logistique ». Cet exercice de cartographie peut partir du point où se trouve l'entreprise et remonter la chaîne de valeur en examinant les questions importantes pour chaque nœud spécifique du producteur au consommateur. Ou bien, on peut aussi partir de la vue d'ensemble et réfléchir au marché final, aux usagers du produit et à leurs attentes, et ensuite redescendre la chaîne en examinant les éléments porteurs pour l'entreprise. Lors de cette analyse, il est aussi très important, selon les interviewés, de s'associer à d'autres acteurs de marché à différents niveaux de la chaîne de valeur.

Investir dans la qualité. Une bonne connaissance du marché et de la demande est également essentielle afin de définir la qualité et les normes de qualité. Ces normes sont extrêmement importantes; la réussite ou l'échec de l'activité peuvent en dépendre. L'apprentissage des questions de qualité s'est fait pour une bonne partie à travers des essais et des erreurs, et les produits testés sur le marché sont souvent retournés pour des motifs liés à la qualité. Néanmoins, beaucoup d'organisations ont bénéficié du soutien d'acteurs du secteur privé pour se familiariser avec les normes de qualité et pour mettre en place des mécanismes pour tester la qualité. Les partenaires de l'entreprise doivent aussi avoir conscience de l'importance des normes de qualité.

### ***Ébaucher la proposition de valeur et la stratégie de commercialisation***

A propos de cette étape. Un marketing efficace du produit ou du service choisi est un élément essentiel à la réussite d'une entreprise. Les entrepreneurs peuvent examiner les principales caractéristiques qui font l'intérêt de leurs produits, penser aux usagers et à leurs attentes et mettre au point une stratégie de marketing. Lors de cette étape, il faut aussi penser aux marchés : comment y accéder, comment les connaître, comment y répondre.

La plupart des organisations consultées estiment que le marketing est une priorité et qu'il est nécessaire de mettre au point une stratégie en la matière. Les principales leçons à ce sujet sont notamment les suivantes :

Créer des produits simples mais uniques. Souvent, les idées les plus simples sont celles qui marchent le mieux ; elles sont aussi les plus faciles à reproduire si l'on passe à l'échelle supérieure. Cela ne veut pas dire, toutefois, qu'un produit simple ne peut pas être unique et novateur. En fait, la plupart des participants pensent que la meilleure façon de réussir consiste à mettre en place des services ou des produits uniques. Un membre de l'UICN dit « essayez de créer quelque chose de neuf et prenez de l'avance sur les autres ! »

Apprendre des professionnels. Pour accroître leurs capacités de marketing, de nombreuses organisations ont estimé qu'il était important d'avoir recours à des compétences extérieures afin de mettre en place des stratégies ou d'apprendre auprès de professionnels du marketing, au moyen de partenariats avec des entreprises qui ont un savoir-faire en la matière. Ils considèrent que le marketing est l'un des écueils principaux que rencontrent les ONG. Certains pensent qu'il est nécessaire d'y investir davantage.

Créer une image attirante mais vraie. Une entreprise doit avoir une image qui attire sa clientèle. Cependant, il est encore plus important que cette image corresponde à la réalité. Créer des attentes et ne pas y répondre peut être préjudiciable à l'entreprise. En outre, cela peut nuire à la crédibilité de l'organisation qui est derrière l'entreprise, parce que les acheteurs, les partenaires et les consommateurs vont assimiler le manque de professionnalisme dans l'entreprise à un manque de professionnalisme en matière de conservation de la nature.

### ***Développer des stratégies financières et d'établissement de partenariat***

A propos de cette étape: Le but de cette étape est d'assurer le succès opérationnel de l'entreprise. Il s'agit de traiter des éléments internes et externes susceptibles de contribuer à son succès, notamment par des partenariats et une planification financière.

Pour les organisations interviewées, les partenariats sont un outil important pour avoir accès aux compétences qui leur font défaut ainsi que pour influencer sur les politiques et identifier des entrepreneurs. C'est particulièrement important lorsqu'il s'agit d'entreprises de biodiversité petites ou axées sur des communautés ; celles-ci ont de meilleurs résultats lorsque ces partenariats permettent aussi d'avoir accès aux marchés ou d'obtenir des financements. Cependant, pour la planification financière, les personnes interviewées évoquent davantage les besoins et les difficultés que des solutions possibles.

Etablir des partenariats porteurs. L'établissement de partenariats est considéré important d'une façon générale, pour avoir différents points de vue et accroître le soutien sur le marché et pour les produits. Pour beaucoup d'entreprises de biodiversité, des partenariats ont été mis en place pour créer et/ou gérer l'entreprise. Ces partenariats sont souvent établis entre l'ONG d'une part et un acteur du secteur privé ou une communauté d'autre part (parfois les deux). Des partenariats avec les autorités locales et des organismes gouvernementaux peuvent aussi contribuer à régler des questions réglementaires, de conformité avec la loi et de gouvernance. Des partenariats avec le secteur privé permettent de renforcer les compétences de l'organisation environnementale, surtout pour des questions liées au marché et aux entreprises. Il est particulièrement utile de s'associer à des entreprises du même secteur que les produits ou les services mis au point. Des partenariats avec les communautés sont importants, tant pour renforcer leur autonomie que pour tirer profit de leurs connaissances (voir Encadré 1). Des partenariats avec d'autres ONG peuvent permettre de transférer et de compléter des compétences.

Créer des liens forts au niveau politique local et régional. Lors de la création d'une nouvelle entreprise, l'appui des autorités locales, voire régionales, est crucial. Il faut l'obtenir le plus tôt possible. Cela permet de faire avancer les démarches statutaires et de faciliter des changements de politique ultérieurs. Une organisation qui voulait faire évoluer ses politiques a trouvé très utile de faire venir des politiciens sur le terrain et de leur faire visiter les sites.

Créer des mécanismes d'incitation économique. En vue d'assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et l'engagement et la motivation des parties prenantes, il faut des incitations. On devrait mettre en place dès le début des mécanismes destinés à récompenser le travail ou la créativité de certaines personnes. On peut aussi relier ces initiatives à la conservation, pour mieux sensibiliser à cette dernière. Les incitations sont particulièrement importantes pour les personnes chargées de la vente des produits et des services, car elles améliorent considérablement la motivation.

Financer l'entreprise. Les personnes interviewées soulignent la difficulté qu'il y a à trouver des fonds pour la création d'entreprises. Or, la collecte de fonds pour le développement d'entreprises de biodiversité n'est pas incluse dans le travail de conservation ni de développement des organisations de conservation de la nature et n'est souvent pas prise en compte par les bailleurs de fonds bilatéraux ou multilatéraux. Il n'est pas facile de surmonter ces obstacles, et un certain nombre d'organisations interviewées n'ont pas pu mener à bien leur projet d'entreprise par manque de fonds. D'autres organisations ont pallié cette difficulté en modifiant leurs budgets de façon à financer chacune des étapes de l'entreprise comme une composante d'un projet de conservation ou développement plus vaste. D'autres encore estiment que les partenariats sont importants pour établir des contacts avec des donateurs potentiels et pour compléter le financement d'activités spécifiques au moyen de fonds de partenaires. Enfin, quelques organisations sont d'avis qu'il faut abandonner les méthodes traditionnelles de collecte de fonds par des ONG au profit d'une démarche d'entreprise, en cherchant des investisseurs pour leurs activités.

### ***Mettre en œuvre les plans et surveiller la performance***

<p><u>A propos de cette étape:</u> Lors de cette étape, un projet d'affaire est mis en place pour répondre aux besoins et aux projets de l'entreprise à court, moyen et long terme. Il oriente également la prise de décisions, la planification et l'adaptation. Il comprend le fonctionnement quotidien mais il faut aussi apprendre des expériences passées et s'adapter aux évolutions. Dans cette phase, il faut suivre tant les réalisations que la durabilité.</p>
---

Peu de participants à l'enquête avaient mis en place des projets d'affaire; ceux qui l'ont fait estimaient que c'est un atout important, même si c'est souvent une tâche difficile. En revanche, un grand nombre d'organisations ont évoqué le besoin de planification dans le cadre de la réflexion à long terme, le travail avec les parties prenantes, le partage des avantages et le passage à une échelle supérieure. Les principales leçons apprises sont les suivantes :

Prévoir d'avance le passage à l'échelle supérieure. Le passage à l'échelle supérieure comporte des avantages et des inconvénients pour les petites entreprises. Il est donc important de prévoir cette possibilité dès les premières phases de la création d'une entreprise. Pour ce qui est de l'offre, il faut évaluer la disponibilité des ressources et déterminer un plafond d'utilisation qui ne compromette pas la durabilité. La demande doit aussi être étudiée, en s'assurant qu'elle ne dépasse pas l'offre. Dans le cadre de cette étude, il a été recommandé de prévoir très tôt la possibilité de répliquer ou d'étendre les activités. Une expansion graduelle semble être la meilleure solution. Il est également important d'examiner chaque situation au cas par cas et de s'adapter à l'environnement local.

Prendre le temps de mettre en place une structure d'entreprise. Il est important de réfléchir à la structure de l'entreprise et s'en servir pour optimiser l'apport des partenaires. Ainsi, une organisation a mis en place un système où des membres de la communauté locale sont des actionnaires de l'entreprise. Une autre organisation a choisi de fonctionner en « mosaïque », en regroupant plusieurs petites entreprises et en utilisant les ressources locales de façon intégrée.

S'adapter au fur et à mesure de l'évolution de l'entreprise. Il s'agit de réunir régulièrement les parties prenantes pour réfléchir aux leçons apprises et adapter les activités en conséquence. Dans ce but, il faut également un suivi régulier du positionnement de l'entreprise sur le marché et une adaptation des produits et des services à l'évolution du marché.

Ne pas perdre de vue la durabilité. Il est essentiel de suivre l'état des ressources et de s'assurer que les produits ou les services ne compromettent pas la disponibilité et la qualité des ressources. Ceci est particulièrement important lorsqu'il s'agit d'évaluer l'opportunité de passer à l'échelle supérieure.

**La plupart des entreprises de biodiversité étudiées portant sur l'écotourisme, l'encadré 2 examinent de plus près les leçons et les difficultés relatives aux entreprises de ce secteur.**

#### **Encadré 2: L'écotourisme: ami ou ennemi ?**

Depuis dix ans, un grand nombre d'entreprises d'écotourisme ont été mises en place par des organisations de conservation de la nature, partant de l'hypothèse que ce type de tourisme peut créer des revenus pour les communautés locales et financer des activités de conservation avec peu d'impact sur l'environnement. Or, ce lien ne va plus de soi. Dans de nombreux cas, l'écotourisme a porté atteinte à l'environnement et aux communautés locales, notamment lorsque les produits ou services proposés n'ont pas eu de succès sur le marché. Dans d'autres cas, cependant, le tourisme est profitable à l'environnement et aux populations locales. Il se pose donc la question de savoir quoi faire pour éviter les effets négatifs du tourisme et en tirer profit.

Quelques organisations ayant participé à notre étude avaient une expérience directe dans le domaine du tourisme. En conséquence, il est important de passer en revue les leçons apprises à ce sujet, dont un grand nombre s'appliquent aussi aux entreprises de biodiversité.

Tout d'abord, lors de la création d'entreprises d'écotourisme il est essentiel de ne pas perdre de vue les objectifs de conservation qui les sous-tendent. Ils doivent être clairement formulés lorsqu'on définit la vision de l'entreprise et ils devraient être incorporés dans toutes les composantes des activités. Le lien avec la conservation de la nature doit être clair pour tous les acteurs concernés ; des mécanismes de suivi des impacts doivent faire partie du projet d'entreprise.

Deuxièmement, les activités touristiques nécessitent des investissements considérables, en temps et en argent. Le secteur du tourisme est compétitif et volatil ; seuls les meilleurs produits aux bons endroits réussiront. Dans une démarche à long terme, on devrait prendre le temps de faire une étude de marché approfondie et de mettre au point des produits répondant à la demande. Ensuite, les produits ou les services doivent répondre aux normes de qualité exigeantes d'un secteur qui nécessite des investissements importants et un certain degré de compétence.

Pour les activités d'écotourisme, la démarche doit être axée sur la destination dans son ensemble, que ce soit une aire protégée, un village, une région, voire même un pays. Dans la plupart des cas, l'écotourisme concerne des régions éloignées avec une offre de services limitée. Si l'on crée un réseau de produits et de services complémentaires et reliés entre eux (hébergement, excursions et autres activités autour de la nature), la destination attirera davantage de touristes.

Un bon marketing est également essentiel à la réussite des activités touristiques; or, les ONG qui tiennent compte de cet élément sont rares. Le bon « packaging » du produit et le fait de le proposer au public adapté sont des facteurs qui peuvent vraiment déterminer le succès ou l'échec d'une entreprise de tourisme. Ainsi, la forte stratégie de marketing de Wild Jordan a permis à cette entreprise de prospérer et de pénétrer sur un marché axé traditionnellement sur le tourisme culturel. Le Jamaica Conservation and Development Trust a clairement constaté l'existence d'un lien positif entre leur investissement en marketing, d'une part, et le nombre et l'intérêt des touristes d'autre part.

Le besoin de gérer les attentes a été évoqué à de nombreuses reprises. L'écotourisme est souvent perçu comme une panacée, surtout par des communautés qui pensent que ces activités sont faciles à mettre en place, que les touristes arriveront dès le lendemain et que la qualité de la vie s'améliorera considérablement sur le plan local. En général, ce n'est pas le cas ; la mise en place d'un tourisme durable prend du temps et il est très rare que les revenus du tourisme puissent remplacer entièrement les moyens d'existence en place. En conséquence, il est très important que la population locale se fasse une idée exacte du tourisme depuis le début, connaissant ses avantages et ses inconvénients, ainsi que le délai nécessaire au développement d'une activité solide. D'un autre côté, il faut aussi répondre aux attentes des touristes. Le bouche à oreille étant un outil extrêmement puissant dans le secteur du tourisme, le degré de réponse aux attentes des touristes aura une incidence sur la prospérité de l'affaire.

Il ne faut pas oublier non plus dans ce domaine, l'hygiène et la sécurité, ainsi que le besoin d'examiner les obstacles liés à la destination (problèmes de sécurité, insuffisance des infrastructures, etc.)

## 4. Conclusions

Chaque produit ou service est unique. Son caractère unique découle des enjeux environnementaux auxquels il contribue à répondre, du contexte culturel, du modèle d'entreprise. Ce rapport donne un aperçu de l'expérience de 40 membres de l'UICN qui ont en commun cette manière particulière d'aborder la conservation de la biodiversité.

Outre les leçons liées aux différentes étapes de mise en place d'entreprises, quelques leçons à caractère plus général s'appliquent à la création et à la gestion d'entreprises de biodiversité :

- Il est essentiel d'avoir une perception à grande échelle, de penser au produit fini et de prévoir l'avenir de l'entreprise. Cette optique élargie permettra de concevoir une vision de l'entreprise à long terme et de définir les différentes étapes qui permettront d'y parvenir.
- L'adhésion, l'implication et la collaboration des parties prenantes sont nécessaires sur le long terme. En les impliquant tôt, l'activité se développera d'une façon plus holistique.
- Le fonctionnement du marché est complexe ; il faut faire un effort pour le connaître et y répondre.
- Les partenariats sont cruciaux. Des liens d'association avec des tiers susceptibles d'ajouter de la valeur à l'entreprise, que ce soit parce qu'ils ont des compétences dans le domaine concerné ou des compétences complémentaires, amélioreront la compétitivité de l'entreprise.
- Gérer les attentes, en particulier des populations locales.
- Prévoir assez tôt le passage à l'échelle supérieure, afin de s'assurer que l'entreprise a la capacité de le faire sans mettre en péril les ressources dont elle dépend.

Pour ce qui est du rôle de l'UICN, les membres interviewés estiment que le rôle rassembleur que l'Union a traditionnellement joué pourrait aider les entreprises de biodiversité de différentes façons. Tout d'abord, le partage et l'échange de connaissances entre organisations membres sont considérés comme importants. La création d'une structure permettant ces échanges serait très utile. Deuxièmement, l'UICN peut également aider à faire le lien entre les organisations de conservation environnementale et le secteur privé, de façon à permettre aux membres d'améliorer leurs capacités dans le domaine de l'entreprise. Nombre d'organisations pensent aussi que l'UICN pourrait jouer un rôle important d'interface entre les membres locaux et les donateurs internationaux.

Les compétences techniques de l'UICN sont aussi considérées comme un atout. De nombreux membres estiment que l'UICN peut renforcer les capacités sur des sujets tels que la certification, les services écosystémiques et le crédit carbone. L'UICN peut aussi aider à relier ces entreprises au niveau mondial, en informant les acteurs locaux sur les marchés favorables à la conservation. On considère aussi que l'UICN est bien placée pour collecter des informations sur les compétences d'entreprise et réunir des experts qui pourraient aider les membres à améliorer ces capacités. La collecte et la promotion de nouvelles idées et de stratégies novatrices constituent un autre domaine d'intervention possible de l'UICN.

D'après certains membres, l'UICN a un rôle potentiel important en matière de promotion de bonnes pratiques pour un tourisme durable. Certaines organisations s'y emploient déjà, mais les répondants estiment que l'UICN peut avoir plus d'influence grâce à sa neutralité et que sa base de membres comprend tant des organismes gouvernementaux que des ONG. Ce rôle pourrait facilement s'étendre à la promotion d'autres pratiques et d'autres sujets.

## ANNEXE I



### Entretien :

#### Mettre en place des entreprises en tant qu'outil de conservation

Nom de l'organisation :	
Code membre :	
Site internet :	
Personne interviewée :	
Fonction :	
Date:	

**Veillez nous envoyer la version électronique de tous documents /publications /matériels de promotion relatifs à l'entreprise de biodiversité concernée.**

1. Principales caractéristiques du produit / service mis au point
2. Enjeux environnementaux qui vous ont conduit(s) à mettre au point ce produit /service et aussi résultats de conservation atteints grâce à l'entreprise
3. Quelles politiques gouvernementales sur le plan national ont favorisé / entravé votre action (De quelle façon les politiques existantes dans votre pays favorisent / limitent le travail de votre organisation en matière d'entreprises de biodiversité) ?
4. Quelles leçons avez-vous tirées et quelles difficultés avez-vous rencontré lors de la mise en place de cette activité?
5. Quels étaient vos besoins lors de la mise en place de l'entreprise (compétences d'entreprise, renforcement de capacités) ?
6. Quel pourrait être le rôle de l'IUCN afin de soutenir l'action des organisations environnementales en matière d'entreprises de biodiversité ?
7. Pensez-vous qu'il y a des risques à aborder la biodiversité dans un cadre d'entreprise ? Quels sont ces risques ? Qu'avez-vous fait pour les atténuer ?
8. Recommandations d'autres ONG travaillant dans ce domaine ?

## ANNEXE II

N	Nom de l'organisation	Pays	Mission	Exemple d'entreprise de biodiversité	Contacts
1	Acciónatura	Espagne	Acciónatura se consacre à la protection, l'amélioration et la restauration d'écosystèmes naturels.	Cette ONG promeut un code de bonnes pratiques pour les restaurants, notamment pour l'approvisionnement en fruits de mer.	Site internet: <a href="http://www.accionatura.org">www.accionatura.org</a> Contact: Francesc Giró (Président) <a href="mailto:info@accionatura.org">info@accionatura.org</a>
2	Agencia para el Desarrollo de la Mosquitia (MOPAWI)	Honduras	MOPAWI facilite la gestion du développement humain pour les peuples autochtones et la conservation de la nature dans la région de la Mosquitia au Honduras, en partenariat avec d'autres partenaires.	En partenariat avec la multinationale canadienne Ojon, MOPAWI a mis en place une chaîne durable d'approvisionnement du palmier d'Ojon et la commercialisation sur le marché international de produits capillaires à base d'ojon.	Site internet: <a href="http://www.mopawi.org">www.mopawi.org</a> Contact: Osvaldo Munguia (Directeur exécutif) <a href="mailto:mopawi@mopawi.org">mopawi@mopawi.org</a>
3	Al Shouf Cedar Society	Liban	L'Al Shouf Cedar Society a comme but principal la conservation de l'héritage naturel et culturel en coopération avec les communautés locales à travers des activités de sensibilisation environnementale et d'écotourisme.	Cette ONG a créé la marque Al Shouf, qui permet aux communautés locales de commercialiser leurs produits, dont des confitures, des eaux aromatisées, des sirops...	Site internet: <a href="http://www.shoufcedar.org">www.shoufcedar.org</a> Contact: Nizar Hani (responsable scientifique) <a href="mailto:arzshouf@cyberia.net.lb">arzshouf@cyberia.net.lb</a>
4	Arab Office for Youth and Environment (AOYE)	Egypte	Arab Office for Youth and Environment (AOYE) aspire à devenir l'une des meilleures ONG de l'environnement et du développement durable, sur le plan national, arabe et international, à travers des plans d'action environnementale comprenant une approche économique durable. Il s'agit d'une offre de services et d'activités intégrées en vue de la protection et	AOYE organise des visites éducatives ponctuelles dans les aires protégées égyptiennes.	Site internet: <a href="http://www.aoye.org">www.aoye.org</a> Contact: Essam Nada (Directeur exécutif) <a href="mailto:aoye@link.net">aoye@link.net</a>

			de la conservation de l'environnement, susceptible de renforcer pleinement l'autonomie des populations qui en bénéficient.		
5	Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB)	Népal	ANSAB œuvre pour une « riche biodiversité et des communautés prospères ». Cet objectif comprend des écosystèmes riches, sains et productifs, gérés activement et utilisés par les communautés locales de façon à répondre aux menaces qui pèsent sur la biodiversité et à promouvoir une gestion durable des ressources. Cela comprend aussi des entreprises axées sur les communautés qui adoptent des approches commerciales pour des produits naturels (de la production à la commercialisation) environnementalement durables et susceptibles d'améliorer le niveau de vie des populations et de promouvoir l'équité sociale.	ANSAB a créé l'Himalayan Bio Trade, un consortium d'entreprises axées sur des communautés qui commercialisent des produits forestiers non ligneux tels que les huiles essentielles, les plantes médicinales et aromatiques, les savons, et le papier fait à la main. Ils jouissent aussi d'un partenariat avec des sociétés internationales telles que Aveda et S&D Aromas.	Site internet: <a href="http://www.ansab.org">www.ansab.org</a> Contact: Dr. Bhishma P. Subedi (Directeur exécutif) <a href="mailto:ansab@ansab.org">ansab@ansab.org</a> ou <a href="mailto:BhishmaSubedi@ansab.org">BhishmaSubedi@ansab.org</a>
6	Asociación Coordinadora Indígena y Campesina de Agroforestería Comunitaria (ACICAFOC)	Costa Rica	ACICAFOC agit pour la diffusion de méthodes de gestion forestière durable chez des populations autochtones et paysannes d'Amérique centrale.	Cette ONG a créé le Réseau méso-américain pour la production de cacao, une marque qui commercialise du cacao durable issu de petits producteurs.	Site internet: <a href="http://www.acicafoc.org">www.acicafoc.org</a> Contact: Edgar Talavera <a href="mailto:etalavera@acicafoc.org">etalavera@acicafoc.org</a>
7	Associação Vida Verde da Amazônia (AVIVE)	Brésil	AVIVE défend, préserve et rétablit l'environnement, les biens et les valeurs culturelles afin d'améliorer le bien-être humain avec une attention	Cette ONG a développé des produits naturels et de beauté provenant de l'Amazonie.	Site Internet: <a href="http://www.avive.org.br">www.avive.org.br</a> Contact: Barbara Schmal

			spéciale aux femmes et en respectant l'Amazonie.		<a href="mailto:barbara@avive.org.br">barbara@avive.org.br</a>
8	BRAC	Bangladesh	BRAC travaille avec des populations qui vivent dans des conditions de pauvreté extrême avec analphabétisme, maladie et autres handicaps. Avec des interventions sur des volets multiples, BRAC s'efforce d'aider à améliorer la qualité de vie des populations pauvres du Bangladesh.	BRAC a créé Aarong une de leurs branches commerciales. Aarong est une entreprise de mode, d'artisanat et est aussi un centre de commercialisation. Ils sont présents aussi dans le domaine de l'agriculture et de la pêche.	Site internet: <a href="http://www.brac.net/index.php">www.brac.net/index.php</a> Contact: Dr Babar KABIR (Directeur, Programme WASH) <a href="mailto:babar.k@brac.net">babar.k@brac.net</a>
9	Bwindi Mgahinga Conservation Trust (BMCT)	Ouganda	Bwindi Mgahinga Conservation Trust promeut la conservation de la biodiversité dans les Parcs Nationaux de Mgahinga Gorilla et Bwindi Impenetrable, à travers des investissements dans des projets de développement communautaire, des subventions pour la recherche et le suivi écologique, le financement de la gestion et la protection des Parcs et des programmes de sensibilisation environnementale.	BMCT travaille avec des populations locales pour mettre en place le Buhoma Village Walk, circuit à travers un village où les touristes peuvent apprécier différents aspects de la vie rurale en Ouganda.	Site internet: <a href="http://www.bwinditrust.ug">www.bwinditrust.ug</a> Contact: Charity Bwiza <a href="mailto:charity@bwinditrust.ug">charity@bwinditrust.ug</a>
10	Centro Mesoamericano de Estudios sobre Tecnología Apropriada (CEMAT)	Guatemala	CEMAT renforce des modèles de production économiquement, socialement et environnementalement durables, susceptibles de promouvoir un équilibre, à court et à long terme, entre les ressources naturelles, la population croissante et le développement.	Cette ONG étudie et offre une assistance technique à des communautés qui mettent en place de petites entreprises dans différents secteurs : agriculture, bâtiment...	Site internet: <a href="http://www.cemat.org">www.cemat.org</a> Contact: <a href="mailto:ceamat@intelnet.net.gt">ceamat@intelnet.net.gt</a>
11	Centro para la Conservación y el Ecodesarrollo de la Bahía de Samaná y	République Dominicaine	CEBSE a pour but la conservation et l'utilisation durable des ressources naturelles et culturelles de la baie de Samaná et des espaces naturels	CEBSE a créé l'ACESAL, une organisation qui regroupe les micro-entreprises de tourisme des chutes de Limon.	Site internet: <a href="http://www.samana.org.do">www.samana.org.do</a> Contact: Patricia Lamelas

	su Entorno (CEBSE)		environnants, avec la participation active des communautés.		<a href="mailto:cebse@codetel.net.do">cebse@codetel.net.do</a>
12	Culture and Environment Preservation Association (CEPA)	Cambodge	CEPA préserve de façon équitable l'intégrité environnementale des ressources naturelles du Cambodge, les protège en vue d'une utilisation durable des moyens d'existence des générations actuelles et à venir.	Cette ONG a un programme de moyens d'existence durables avec les communautés locales, pour mettre en place de petites entreprises dans des domaines tels que la pêche, la gestion forestière et l'écotourisme.	Site internet: <a href="http://www.cepa-cambodia.org">www.cepa-cambodia.org</a> Contact : Tep Bunnarith (Directeur exécutif) <a href="mailto:tep@cepa-cambodia.org">tep@cepa-cambodia.org</a>
13	Flower Valley Conservation Trust	Afrique du Sud	Le Flower Valley Conservation Trust explore des modalités et utilise des ressources pour conserver les fynbos des basses terres et autonomiser les populations en encourageant l'utilisation durable et profitable des ressources naturelles.	Flower Valley commercialise les fleurs Fynbos (Afrique du Sud), pour Tesco, Woolies, etc. La Certification est en cours.	Site internet: <a href="http://www.flowervalley.org.za">www.flowervalley.org.za</a> Contact: Lesley Richardson (Directeur exécutif) <a href="mailto:info@flowervalley.org.za">info@flowervalley.org.za</a>
14	Fundação o Boticário de Proteção a Natureza (FBPN)	Brésil	FBPN a comme mission de promouvoir et mener des actions de protection de la nature qui incluent la protection des aires naturelles, apporter son soutien a des projets d'autres organisations et sensibiliser le public. Avec ses actions ils ont le but de contribuer à l'équilibre écologique de la planète et à la conservation de la vie sur la terre.	Cette ONG a un partenariat avec un voyageur local pour des activités touristiques dans l'une de leurs réserves privées. Elle développe aussi un projet de conservation fondé sur des incitations – Gestion de bassins versants (Projeto Oásis)	Site internet: <a href="http://www.fbpn.org.br">www.fbpn.org.br</a> Contact: Leide Yassuco Takahashi (Responsable projets environnementaux) <a href="mailto:leide@fundacaoboticario.org.br">leide@fundacaoboticario.org.br</a>
15	Fundación Ecológica Arcoiris	Equateur	Fundación Ecológica Arcoiris a pour but de conserver la biodiversité et les ressources naturelles avec une participation locale au profit des générations actuelles et à venir.	Cette ONG a développé le tourisme dans les palétuviers d'Isla Costa Rica avec les communautés locales.	Site internet : <a href="http://www.arcoiris.org.ec">www.arcoiris.org.ec</a> Contact: Angel Hualpa Erazo <a href="mailto:ahualpa@arcoiris.org.ec">ahualpa@arcoiris.org.ec</a>
16	Fundación Futuro Latinoamericano	Equateur	La mission de la FFLA consiste à promouvoir le dialogue constructif, renforcer les capacités citoyennes,	Cette Fondation travaille davantage au niveau politique, mais elle a aussi mis en place un projet de pêche durable à Isla	Site internet: <a href="http://www.ffla.net">www.ffla.net</a> Contact:

			politiques et institutionnelles, et promouvoir des initiatives de développement durable en Amérique Latine.	Isabela.	Juan Dumas (Directeur général) <a href="mailto:juan.dumas@ffla.net">juan.dumas@ffla.net</a>
17	Fundación Moises Bertoni	Paraguay	FMB travaille de façon novatrice afin de promouvoir le développement durable à travers la conservation de la nature tout en impliquant activement la population.	FMB a un partenariat avec le secteur public et privé pour mettre en place de petites entreprises dans le domaine agricole (y compris la production de viande).	Site internet: <a href="http://www.mbertoni.org.py">www.mbertoni.org.py</a> Contact: Danilo Salas <a href="mailto:mbertoni@mbertoni.org.py">mbertoni@mbertoni.org.py</a>
18	Fundación Natura	Colombie	FNC se consacre à la conservation, l'utilisation et la gestion de la biodiversité afin de créer des avantages sociaux, économiques et environnementaux dans le domaine du développement durable.	Cette ONG a développé l'écotourisme autour de 4 aires protégées et la création d'un portail internet reliant ces activités de tourisme pour un meilleur marketing.	Site internet: <a href="http://www.natura.org.co">www.natura.org.co</a> Contact: <a href="mailto:fundacionnatura@natura.org.co">fundacionnatura@natura.org.co</a> ; Roberto Gomez Charry <a href="mailto:rgomez@natura.org.co">rgomez@natura.org.co</a>
19	Institute of Cultural Affairs International (ICAGH)	Ghana	L'Institute of Cultural Affairs aide les populations à avoir un meilleur avenir, en renforçant leurs capacités et leur confiance en elles-mêmes. Son travail est axé sur des communautés rurales et marginalisées.	ICAGH s'efforce de mettre en place une chaîne d'approvisionnement durable d'Allanblackia avec Unilever (plus actif sur le volet du renforcement des capacités)	Site internet: <a href="http://www.ica-international.org/ghana">www.ica-international.org/ghana</a> Contact: Joseph Kekesi (Directeur exécutif) <a href="mailto:icagh@africaonline.com.gh">icagh@africaonline.com.gh</a>
20	Instituto Nacional de Biodiversidad (INBio)	Costa Rica	L'INBio promeut une plus grande conscience de la valeur de la biodiversité comme un moyen d'assurer sa conservation et d'améliorer la qualité de vie des êtres humains.	L'INBio travaille avec différentes parties prenantes afin de développer l'écotourisme au Costa Rica.	Site internet: <a href="http://www.inbio.ac.cr">www.inbio.ac.cr</a> Contact: Elena Galante (Responsable du département écotourisme) <a href="mailto:egalante@inbio.ac.cr">egalante@inbio.ac.cr</a>
21	Istituto Centrale per la Ricerca Scientifica e Tecnologica Applicata al Mare	Italy	L'ICRAM apporte un appui scientifique au gouvernement central en matière d'environnement marin.	Cette ONG a créé des parcours subaquatiques dans l'aire protégée marine de Portofino.	Site internet: <a href="http://www.icram.org">www.icram.org</a> Contact: Leonardo Tunesi (Directeur de recherche)

	(ICRAM)				<a href="mailto:l.tunesi@icram.org">l.tunesi@icram.org</a>
22	Istituto Oikos	Italie, Tanzanie	L'Istituto Oikos est une association indépendante et non-confessionnelle, fondée en 1996. Elle est active en Europe et en Afrique afin d'aider à conserver et à gérer durablement les ressources naturelles en tant qu'outils de développement social et économique.	Cette ONG a travaillé avec des communautés locales dans des pays en voie de développement afin de promouvoir des activités d'écotourisme.	Site internet: <a href="http://www.istituto-oikos.org/">http://www.istituto-oikos.org/</a> Contact: Lara Beffasti <a href="mailto:lara.beffasti@istituto-oikos.org">lara.beffasti@istituto-oikos.org</a>
23	Jamaica Conservation and Development Trust (JCDT)	Jamaïque	Le Jamaica Conservation and Development Trust (JCDT) encourage la conservation environnementale et le développement durable, mettant l'accent sur le Parc National Blue and John Crow Mountains, au bénéfice de la Jamaïque et de son peuple.	JCDT a mis en place le parc récréatif de Holywell avec l'aide des communautés locales – Ce parc comprend hébergement, visites guidées, interprétation et aires de pique-nique.	Site internet: <a href="http://www.greenjamaica.org.jm">www.greenjamaica.org.jm</a> Contact: Mme Susan Otuokon <a href="mailto:jamaicaconservation@gmail.com">jamaicaconservation@gmail.com</a>
24	Kalahari Conservation Society (KCS)	Botswana	La Kalahari Conservation Society a pour objectif de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promouvoir la connaissance de l'environnement et de la richesse de la faune et de la flore du Botswana au moyen de l'éducation et de la publicité;</li> <li>• Encourager et dans certains cas financer la recherche sur des questions relatives à ces ressources et à leur conservation;</li> <li>• Promouvoir et soutenir des politiques de conservation favorables à la faune et à la flore sauvages et à leurs habitats.</li> </ul>	Cette ONG gère le projet « Every river has its people ». Elle travaille avec les communautés locales autour de ce projet de conservation transfrontalier pour mettre au point des produits commercialisés essentiellement auprès des touristes (sculptures de bois, bibelots, paniers, filets de pêche, poterie).	Site internet: <a href="http://www.kcs.org.bw">www.kcs.org.bw</a> Contact: M. Felix MONGGAE (Directeur général) <a href="mailto:ceo@kcs.org.bw">ceo@kcs.org.bw</a>
25	Lliga per la Defensa del Patrimoni	Espagne	DEPANA a pour mission la défense, l'étude et la conservation de l'héritage	Cette ONG développe l'équipement touristique dans l'aire protégée de Punta	Site internet: <a href="http://www.depana.org">www.depana.org</a>

	Natural (DEPANA)		naturel, tout en sensibilisant à la notion de problèmes planétaires menaçant les espèces et les écosystèmes.	de la Móra.	Contact: Marta Grau (Responsable de projet) <a href="mailto:Marta.grau@depana.org">Marta.grau@depana.org</a>
26	PhytoTrade Africa	Zimbabwe	PhytoTrade Africa a comme objectif de faciliter la création d'une industrie viable de produits naturels dans le sud de l'Afrique. Cette organisation développe les ressources accessibles aux communautés rurales afin qu'elles soient introduites dans les marchés domestiques et internationaux.	PhytoTrade Africa est une association commerciale de produits naturels.	Site internet: <a href="http://www.phytotradeafrica.com">www.phytotradeafrica.com</a> Contact: Lucy Welford <a href="mailto:lucy@phytotradeafrica.com">lucy@phytotradeafrica.com</a>
27	Pronatura Sur	Mexique	Pronatura Sur a pour but la conservation de la flore, de la faune et des écosystèmes prioritaires, et la promotion du développement social en harmonie avec la nature et dans la durée.	Cette ONG promeut la production durable et la certification du café.	Site internet: <a href="http://www.pronatura-chiapas.org">www.pronatura-chiapas.org</a> Contact: Romeo Domínguez (Directeur général) <a href="mailto:direccion@pronatura-chiapas.org">direccion@pronatura-chiapas.org</a>
28	Royal Society for the Conservation of Nature (RSCN)	Jordanie	RSCN a pour but la conservation de la biodiversité de la Jordanie et l'intégration de ses programmes de conservation de la nature ainsi que le développement socio-économique, tout en promouvant la sensibilisation du public et l'action pour la protection de l'environnement en Jordanie et des pays voisins. Son slogan est : « Aider la nature... aider les êtres humains ».	La RSCN a créé Wild Jordan, une branche commerciale de cette ONG, qui s'occupe des activités d'écotourisme, d'artisanat et du Centre Wild Jordan à Amman (café, boutique, agence de voyages).	Site internet: <a href="http://www.rscn.org.jo">www.rscn.org.jo</a> Contact: Chris Johnson <a href="mailto:Chrisj@rscn.org.jo">Chrisj@rscn.org.jo</a>
29	SalvaNATURA	El Salvador	SalvaNATURA a pour but de contribuer à la restauration et à la conservation des ressources naturelles, réaliser le développement durable et améliorer la qualité de vie	Cette ONG a mis en place plusieurs petites entreprises, dont une maison d'édition et des activités d'écotourisme au Parc National El Imposible.	Site internet: <a href="http://www.salvanatura.org">www.salvanatura.org</a> Contact: Andrea Lamer <a href="mailto:alamer@salvanatura.org">alamer@salvanatura.org</a>

			de la population salvadorienne et de celle de la région environnante.		
30	Secrétariat d'Etat à l'environnement et aux ressources naturelles (SEMARENA)	République Dominicaine	SEMARENA met en œuvre les politiques gouvernementales comprenant la conservation, la protection et la réglementation de la gestion des ressources naturelles et de l'environnement, afin de réaliser le développement durable en République Dominicaine.	Cette ONG a créé des associations de guides qui offrent des visites guidées « nature » dans les aires protégées du pays. Elle a aussi renforcé les capacités pour l'artisanat et mis en place des infrastructures pour l'utilisation d'aires protégées.	Site internet: <a href="http://www.medioambiente.gov.do">www.medioambiente.gov.do</a> Contact: Priscilia Peña <a href="mailto:Priscilia.pena@medioambiente.gov.do">Priscilia.pena@medioambiente.gov.do</a>
31	Sewalanka Foundation	Sri Lanka	Sewalanka améliore les capacités des communautés rurales afin de définir démocratiquement leurs propres besoins de développement et d'y répondre, et assure des services contribuant au développement économiquement viable, socialement juste et écologiquement durable du Sri Lanka.	Sewalanka a établi des entreprises de papier, sirop, écotourisme et éco-agriculture. Sewalanka a travaillé avec les communautés locales vivant dans les forêts humides, les zones côtières et les zones environnantes, afin de contribuer à leur développement.	Site internet: <a href="http://www.sewalanka.org">www.sewalanka.org</a> Contact: Dr. Amanda Kiessel (Directrice de programme) <a href="mailto:amanda@sewalanka.org">amanda@sewalanka.org</a>
32	Shushilan	Bangladesh	La mission de Shushilan est de créer des opportunités pour les communautés défavorisées par la gestion durable des ressources naturelles, la sécurité des moyens de subsistance, l'égalité des sexes et les droits humains.	Cette ONG est axée sur l'apiculture et la production de miel. Elle commercialise du miel produit aux Sundarbans (palétuviers faisant partie d'un site du Patrimoine mondial) et dans les zones environnantes.	Site internet: <a href="http://www.shushilan.org/development/">http://www.shushilan.org/development/</a> Contact: M. Mustafa Bakuluzzaman <a href="mailto:bakuluzzaman@gmail.com">bakuluzzaman@gmail.com</a>
33	Sociedad Española de Ornitología (SEO/Birdlife)	Espagne	La SEO se consacre à l'étude et à la conservation des oiseaux et de la nature.	Cette ONG a développé le tourisme dans ses réserves ornithologiques et a créé une association nationale de guides professionnels d'observation des oiseaux.	Site internet: <a href="http://www.seo.org">www.seo.org</a> Contact: Ramon Marti Montes (Coordinateur de programme) <a href="mailto:rmarti@seo.org">rmarti@seo.org</a>
34	Société pour la protection de la	Liban	La SPNL s'efforce de conserver la biodiversité pour assurer une	La SPNL a développé des activités touristiques d'observation des oiseaux	Site internet: <a href="http://www.spnlb.org/">http://www.spnlb.org/</a>

	nature - Liban (SPNL)		meilleure qualité de vie en encourageant la durabilité des sites, des milieux naturels, des espèces et des populations humaines.	dans des sites importants pour les oiseaux au Liban.	Contact: <a href="mailto:spnlorg@cyberia.net.lb">spnlorg@cyberia.net.lb</a> - <a href="mailto:info@spnlb.cyberia.lb">info@spnlb.cyberia.lb</a>
35	Southern Alliance for Indigenous Resources (SAFIRE)	Zimbabwe	SAFIRE promeut le développement rural au moyen de l'utilisation durable, la commercialisation et la gestion des ressources naturelles.	Cette ONG a mis en place un éventail varié d'entreprises de produits naturels, notamment alimentaires : huiles végétales locales, boissons, compléments alimentaires. Ces activités se concentrent au Zimbabwe et sur le plan international, ils sont les fournisseurs de Phytotrade Africa.	Site internet: <a href="http://www.safireweb.org">www.safireweb.org</a> Contact: M. Gladman Kundhlande (Directeur général) <a href="mailto:gladmank@safire.co.zw">gladmank@safire.co.zw</a>
36	TEMA Foundation	Turquie	La mission de TEMA est : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Combattre l'érosion, la désertification, la sécheresse, la pollution et l'utilisation de méthodes agricoles destructrices de l'environnement.</li> <li>• Combattre les pressions administratives, politiques et économiques, nationales et internationales, qui favorisent la destruction des milieux naturels, et mettre au point des solutions à ces problèmes.</li> <li>• Protéger et améliorer la durabilité effective de la biodiversité, la terre, l'eau et d'autres ressources naturelles.</li> <li>• Veiller à l'élaboration de politiques gouvernementales de protection des milieux naturels, à la mise en place d'un cadre réglementaire et au respect des</li> </ul>	TEMA a créé un éco-voyagiste spécialisé dans les voyages scientifiques en Turquie.	Site internet: <a href="http://english.tema.org.tr/News/Releases/PresentationBiological.htm">http://english.tema.org.tr/News/Releases/PresentationBiological.htm</a> Contact: Mme Yesim Erkan <a href="mailto:Yesim.erkant@tema.org.tr">Yesim.erkant@tema.org.tr</a>

			conventions internationales.		
37	Union Nationale de la Femme Tunisienne (UNFT)	Tunisie	UNFT promeut l'avancement des femmes dans tous les secteurs: scientifique, social, économique et politique.	Cette ONG se concentre sur les plantes aromatiques et médicinales de la région.	Site internet: <a href="http://www.unft.org.tn">www.unft.org.tn</a> Contact: Leila Bahri (Présidente) <a href="mailto:unft@email.ati.tn">unft@email.ati.tn</a>
38	Veld Products Research and Development	Botswana	Veld Products Research and Development met en œuvre des projets de recherche et de développement en partenariat avec des communautés et des foyers ruraux, afin d'améliorer leur qualité de vie à travers l'utilisation et la gestion durable des ressources du veld.	Veld s'efforce pour développer le secteur des PFNL, notamment grâce à la recherche, le renforcement des capacités, le soutien technologique... Ils en sont à l'étape de la création d'entreprises mais n'ont pas encore pu obtenir les fonds nécessaires à cette fin.	Site internet: <a href="http://www.veldproducts.org">www.veldproducts.org</a> Contact: Bernard Lesolame <a href="mailto:veldprod@info.bw">veldprod@info.bw</a>
39	Winrock International India	Inde	Winrock International India : <b>1.</b> Encourage et autonomise les usagers directs des ressources naturelles en vue d'une gestion durable des ressources dont ils dépendent. <b>2.</b> Promeut l'efficacité énergétique et l'utilisation des énergies renouvelables pour le développement rural. <b>3.</b> Connait les enjeux du changement climatique planétaire et comment y répondre; et <b>4.</b> Implique les individus, les communautés et les institutions pour renforcer notre action destinée à élaborer et à mettre en œuvre des solutions durables.	Cette ONG travaille avec les paiements pour services environnementaux, notamment la gestion des bassins versants – actions de conservation axées sur des incitations.	Site internet: <a href="http://www.winrockindia.org">www.winrockindia.org</a> Contact: Chetan Agarwal (Coordinateur de groupe, groupe des mécanismes d'incitation et responsable de programme) <a href="mailto:chetan@winrockindia.org">chetan@winrockindia.org</a>
40	WWF Région Mékong	Vietnam, Cambodge, Laos	WWF a pour but d'enrayer la dégradation de l'environnement naturel de la planète et de construire un avenir où les êtres humains	WWF travaille avec IKEA pour mettre en place une chaîne durable pour l'approvisionnement du rotin.	Site internet: <a href="http://www.panda.org/greatermekong">www.panda.org/greatermekong</a> Contact: Thibault Ledecq, Directeur de

			<p>puissent vivre en harmonie avec la nature, par :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- la conservation de la diversité biologique de la planète</li><li>- l'utilisation durable des ressources naturelles renouvelables</li><li>- la réduction de la pollution et de la consommation gaspilleuse.</li></ul>		<p>Programme WWF Rotin <a href="mailto:thibault.ledecq@wwfgreatermekong.org">thibault.ledecq@wwfgreatermekong.org</a></p>
--	--	--	--	--	---





**UNION INTERNATIONALE POUR LA  
CONSERVATION DE LA NATURE**

SIEGE MONDIALE  
Rue Mauverney 28  
1196 Gland, Switzerland  
mail@iucn.org  
Tel +41 22 999 0000  
Fax +41 22 999 0002  
**www.iucn.org**