

# FE à FE Mentorat entr Fonds Mexicain pour la Conservation de la Nature et Fonds Patrimonio Natural

Projet K: RedLAC-CAFÉ Projet Connaissance pour l'action

**Fonds mentor :**

Fonds Mexicain pour la Conservation de la Nature

**Fonds mentoré :**

Fonds Patrimonio Natural

**Thème :**

Renforcement entre Fonds

**Date de rédaction :**

2016-2018





## Étude de Cas

# FE à FE Mentorat entre Fonds Mexicain pour la Conservation de la Nature et Fonds Patrimonio Natural

## 1. Introduction

### Contexte et justification

*Les fonds environnementaux (FE) sont nés dans les années 90<sup>1</sup> face à la nécessité de gérer, d'administrer et de donner à des organisations tierces l'accès à des moyens financiers pour augmenter l'efficacité de la conservation des ressources naturelles. Ces institutions ont orienté leurs principaux efforts vers la couverture des dépenses de fonctionnement des aires protégées (AP), le financement de projets de conservation et d'usage durable des ressources naturelles et le renforcement des organisations civiles et locales qui collaborent avec elles. Après vingt ans d'existence, les FE ont diversifié leur action en assumant plusieurs rôles face à l'évolution des scénarios politiques, sociaux, économiques et technologiques. La multiplicité des stratégies et des actions innovantes face aux diverses situations rend prioritaires la systématisation et la transmission des expériences entre les FE, afin de renforcer et de créer des capacités à court et à moyen termes.*

*Face à ce défi, le Réseau des fonds environnementaux d'Amérique latine et des Caraïbes (RedLAC) et le Consortium des fonds environnementaux africains (CAFÉ) ont conçu le projet K, La connaissance au service de l'action : améliorer la conservation mondiale par l'échange entre pairs et la gestion de la connaissance. Cette initiative est destinée à améliorer le portefeuille d'innovations des fonds, à diversifier les sources de financement pour faire face aux défis de la conservation, et à promouvoir la connaissance et la reproduction des bonnes pratiques par l'apprentissage entre pairs et l'utilisation d'outils informatiques.*

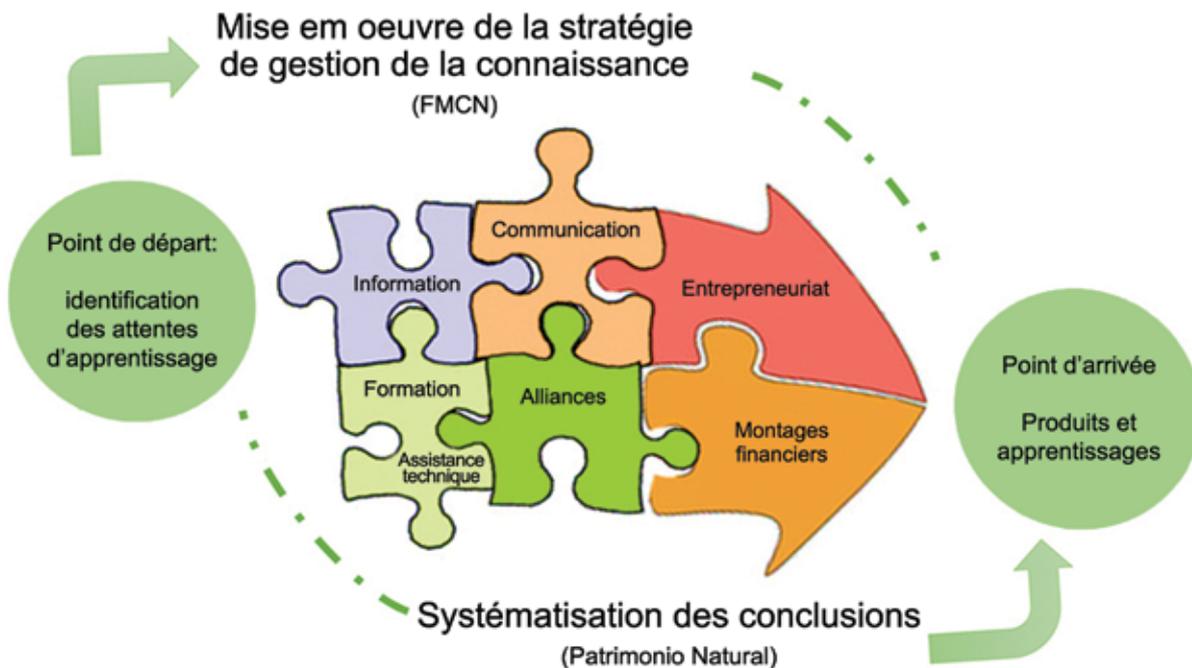
*C'est pourquoi le projet de renforcement entre fonds reprend et diffuse l'expérience et les apprentissages les plus significatifs du Projet de mentorat entre pairs porté par le Fonds mexicain pour la conservation de la nature (FMCN) et le Fonds du patrimoine naturel de Colombie (PN).*

<sup>1</sup> Un des résultats du Sommet de la Terre réalisé à Rio de Janeiro en 1992.

## La construction participative de l'étude de cas

Pour élaborer ce cas, nous avons tenu compte des objectifs et des directives générales contenues dans la publication *Estudios de Caso para Compartir Experiencias de Fondos Ambientales* (RedLAC, 2014)<sup>2</sup>, et de la perspective sociologique de la connaissance en tant que pratique (Gherardi, 2006)<sup>3</sup>. Notre choix de la systématisation participative a donc exigé que les processus de production, de récupération, de réflexion et de systématisation de l'information partagée et les activités de formation mises en œuvre soient entre les mains des propres acteurs, car du début à la fin nous sommes partis du principe que l'on n'apprend que ce que l'on met en pratique.

Graphique I : Modèle de systématisation participative



## 2. Etude de cas

### Objectif

« Renforcer les capacités de Patrimonio Natural et du FMCN à travers l'élaboration conjointe d'une stratégie de gestion de la connaissance, autour de thèmes stratégiques permettant d'assurer la durabilité financière des aires protégées de Colombie. »

Le projet visait à profiter de l'expérience et à partager les connaissances les plus importantes acquises par le FMCN en plus de 23 ans d'existence, afin que PN puisse combler son écart en matière d'apprentissage organisationnel et technique pour avancer résolument vers l'excellence institutionnelle et la durabilité financière de son organisation ainsi que des aires protégées de Colombie.

### Acteurs et rôles

#### **Le Fonds Mexicain pour la Conservation de la Nature**

Organisation à but non lucratif de près de 25 ans d'existence qui, par la mobilisation de ressources financières, la création de partenariats et la prise de décision centrée sur la conservation et l'utilisation du capital naturel, cherche à construire un avenir durable pour le Mexique. Pour ce faire, il a recours à des programmes de conservation et d'innovation mis en œuvre dans des régions prioritaires pour conservation de la diversité biologique.

<sup>2</sup> *Estudios de Caso para Compartir Experiencias de Fondos Ambientales*. RedLAC. 2014.

<sup>3</sup> Gherardi, S. *Organizational knowledge: the texture of workplace learning*. Blackwell Publishing. Oxford. 2006.

### Mission

Converger avec d'autres acteurs et secteurs sur des soutiens techniques et financiers stratégiques destinés à conserver le patrimoine naturel du Mexique.

### Vision

Nos écosystèmes récupérant leur santé et fournissant à perpétuité leurs services à la population.

Le rôle spécifique du FMCN dans ce projet était celui de mentor. A ce titre, il devait :

- a) Faciliter l'apprentissage pour assurer la création d'un espace de collaboration entre pairs.
- b) Se pencher sur l'histoire institutionnelle et sur l'avenir de PN afin de comprendre sa culture organisationnelle.
- c) Partager des outils et des expériences d'évaluation (et d'auto-évaluation) de capacités organisationnelles pour faciliter l'identification des points à renforcer chez PN.
- d) Concevoir et mettre en place une stratégie de gestion des connaissances pour permettre de créer des mécanismes innovants de financement et de développement institutionnel.
- e) Assurer le suivi et l'orientation selon les demandes d'apprentissage ou d'échanges spécifiques sur des thèmes institutionnels et techniques.
- f) Développer la culture de la systématisation chez PN afin que les apprentissages effectués lors des séminaires soient partagés par les autres secteurs de l'organisation.
- g) Valoriser les résultats de la stratégie de gestion mise en place.
- h) Assurer le suivi du processus jusqu'à son terme et l'accord institutionnel pour évaluer les résultats et les produits.
- i) Contribuer activement à la construction et à la diffusion de l'étude de cas au moyen d'un conseil en systématisation participative.
- j) Construire et tenir à jour un microsite virtuel avec le matériel créé et adapté pendant le cycle du projet.

### Patrimonio Natural

Le Fondo Patrimonio Natural est né en 2005 d'une alliance entre le secteur public et le secteur privé pour promouvoir les investissements dans les entreprises, le

gouvernement et la société civile pour la conservation des aires naturelles de l'ensemble de la Colombie. Les instruments dont dispose Patrimonio Natural pour assurer la durabilité financière de ses initiatives sont la création de mécanismes économiques et financiers, le développement et la gestion de politiques de financement et la gestion de projets. Il administre aussi des fonds de dotation ou de roulement, cherche des partenaires pour des cofinancements tout en renforçant les capacités de ses associés. Enfin, il exécute aussi des projets directement.

### Mission

Promouvoir des investissements stratégiques dans (et avec) des entreprises, le secteur public et la société pour la conservation des aires naturelles du pays et les services qu'elles peuvent fournir, en améliorant les conditions de vie et le développement des capacités des populations locales.

### Vision

Le fonds est la principale institution d'investissements stratégiques pour la conservation du patrimoine naturel colombien. Financièrement solide, et disposant d'un système de gouvernance transparent, il répond de manière efficace aux objectifs de conservation et de financement du pays.

Le rôle spécifique de PN dans ce projet était celui de mentoré. A ce titre, il devait :

- a) Passer du rôle de mentoré passif à celui d'agent actif et responsable de son apprentissage, conformément à la stratégie de gestion collaborative de la connaissance proposée par le FMCN.
- b) Se pencher sur l'histoire institutionnelle et sur l'avenir du FMCN afin de comprendre sa culture organisationnelle.
- c) Identifier ses besoins de conseil et de renforcement.
- d) Valider, enrichir et rétroalimenter la stratégie de gestion de la connaissance proposée par le FMCN.
- e) Documenter et restituer les aspects les plus significatifs des séminaires et des visioconférences
- f) Evaluer et restituer les résultats de la stratégie de gestion des connaissances.
- g) Contribuer au développement du microsite virtuel avec le matériel produit et adapté pendant le projet.

“ Pour la conception conjointe d'une stratégie de gestion de la connaissance, le FMCN a fait appel à certaines des approches qui ont progressivement fait de l'opération de ses programmes et de ses mécanismes de financement des références d'avant-garde au niveau mondial ”

## Approche et modèle

Pour la conception conjointe d'une stratégie de gestion de la connaissance, le FMCN a fait appel à certaines des approches qui ont progressivement fait de l'opération de ses programmes et de ses mécanismes de financement des références d'avant-garde au niveau mondial :

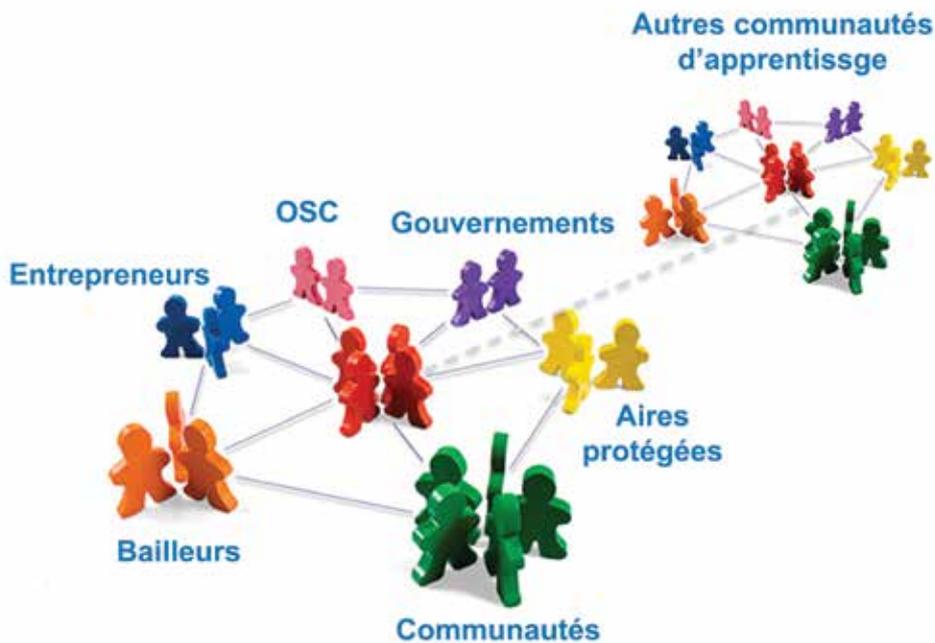
**Graphique 2 : Modèle de travail du FMCN**



### *La communauté d'apprentissage*

Les communautés d'apprentissage sont des espaces de réflexion, de discussion, d'échange et de formation qui permettent de lier entre eux et de renforcer des acteurs qui partagent des objectifs et des intérêts communs. Parmi ses caractéristiques se détache l'apprentissage dialogique : un dialogue entre des pairs qui valorisent leurs contrastes sans prétendre concilier toutes leurs différences.

**Graphique 3: Communauté d'apprentissage**



“ Cet esprit valorise la pertinence et l’efficacité de la gestion de la connaissance en termes de savoirs, de compétences et d’aptitudes développées et/ou renforcées chez PN, en fonction de leur contexte spécifique. ”

Cet esprit valorise la pertinence et l’efficacité de la gestion de la connaissance en termes de savoirs, de compétences et d’aptitudes développées et/ou renforcées chez PN, en fonction de leur contexte spécifique. Plus qu’un dispositif mentor-mentoré, le FMCN et PN sont des pairs différents qui apprennent l’un de l’autre de façon permanente. Pour le potentialiser, le FMCN a eu recours à la méthodologie de *planification de la formation par compétences du travail*. Celle-ci est fondée sur l’utilisation d’un instrument flexible qui évolue avec l’apprentissage, permet de reprogrammer des actions, de rajouter de nouvelles ressources et de modifier les stratégies didactiques de façon conjointe, en fonction de ce qui fonctionne.

#### La culture de l’évaluation organisationnelle

Sachant qu’en s’améliorant les organisations améliorent leurs projets, le FMCN a encouragé le développement de la culture de l’évaluation organisationnelle chez ses associés, comme dans l’expérience présentée ici. Pour cela, il a adapté et partagé un outil, l’indice d’efficacité institutionnelle (IEI).

L’IEI est un instrument qui évalue, au moyen de 61 indicateurs, les connexions et les liens solidaires entre les parties d’une structure organisationnelle qui renforcent l’identité de groupe, facilitent la cohésion et favorisent le travail coordonné et efficace avec les acteurs présents dans l’environnement de l’organisation. Cet outil a été élaboré à partir des apprentissages sur les processus de développement institutionnel des principaux partenaires du FMCN et de certaines références telles que *Social Capital: The Missing link?* (Grootaert, 1998)<sup>4</sup>, et le Programme régional de développement des compétences organisationnelles (FOMIN/BID)<sup>5</sup>.

PN a fait l’exercice avec son personnel en Colombie, appuyé par une consultante experte en systématisation et en développement institutionnel. Cette activité a permis d’identifier les domaines d’intérêt et de possibilités et de les résumer dans un « feu tricolore » institutionnel :

**Tableau I : Hiérarchisation des domaines de renforcement de PN avec l’IEI**

Gestion des ressources humaines	3.19
Communication et image	3.28
Capacité technique	3.43
Gestion financière et administration	3.50
Liens externes et synergies	3.50
Leadership, direction et planification stratégique	3.65
Structure institutionnelle	3.83

<sup>4</sup> Grootaert, C. *Social Capital: The Missing link?* Banco Mundial. 1998.

<sup>5</sup> A consulter sur : [www.cebem.org/cmsfiles/cursos/Resumen\\_Programa\\_s\\_p\\_2008.pdf](http://www.cebem.org/cmsfiles/cursos/Resumen_Programa_s_p_2008.pdf).

### Entrepreneuriat durable

La recherche de solutions aux problèmes liés à la conservation et à l'exploitation durable des ressources naturelles nous a conduit au modèle de *l'entrepreneuriat durable* comme une alternative aux modèles traditionnels de la subvention et du don. Le FMCN a saisi la relation entre l'entrepreneuriat et la créativité et a proposé à PN de participer à la création de nouveaux dispositifs de conservation permettant l'usage responsable des ressources naturelles sans compromettre la rentabilité des investissements et résultant de l'articulation des composantes suivantes :

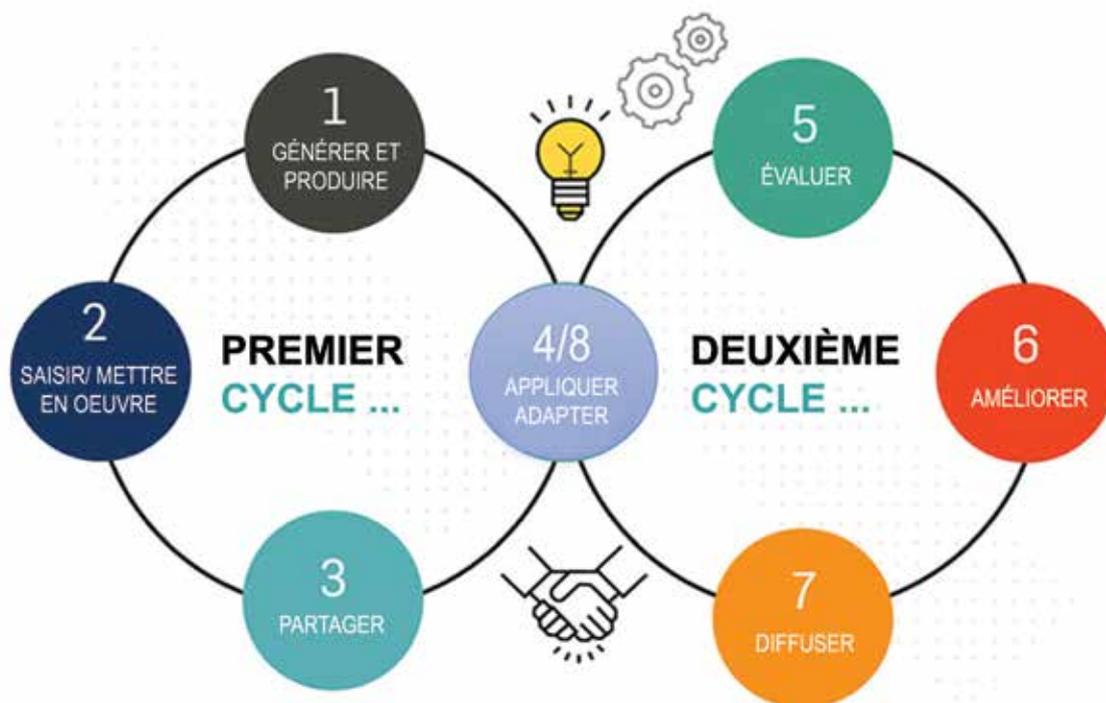
Graphique 4 : Modèle articulé d'entrepreneuriat durable



### Gestion de la connaissance

La connaissance résulte d'un ensemble d'expériences, de savoirs, de valeurs, d'informations, de perceptions et d'idées qui, à son tour, facilite la création de structures déterminées chez les sujets et dans les organisations en leur permettant d'évaluer et d'incorporer de nouvelles compétences. Plus qu'un concept, la gestion de la connaissance pour ce projet a donc été mise en place sous la forme d'un processus planifié de transformation continue, visant à renforcer et à consolider chez chacun les axes d'apprentissage identifiés.

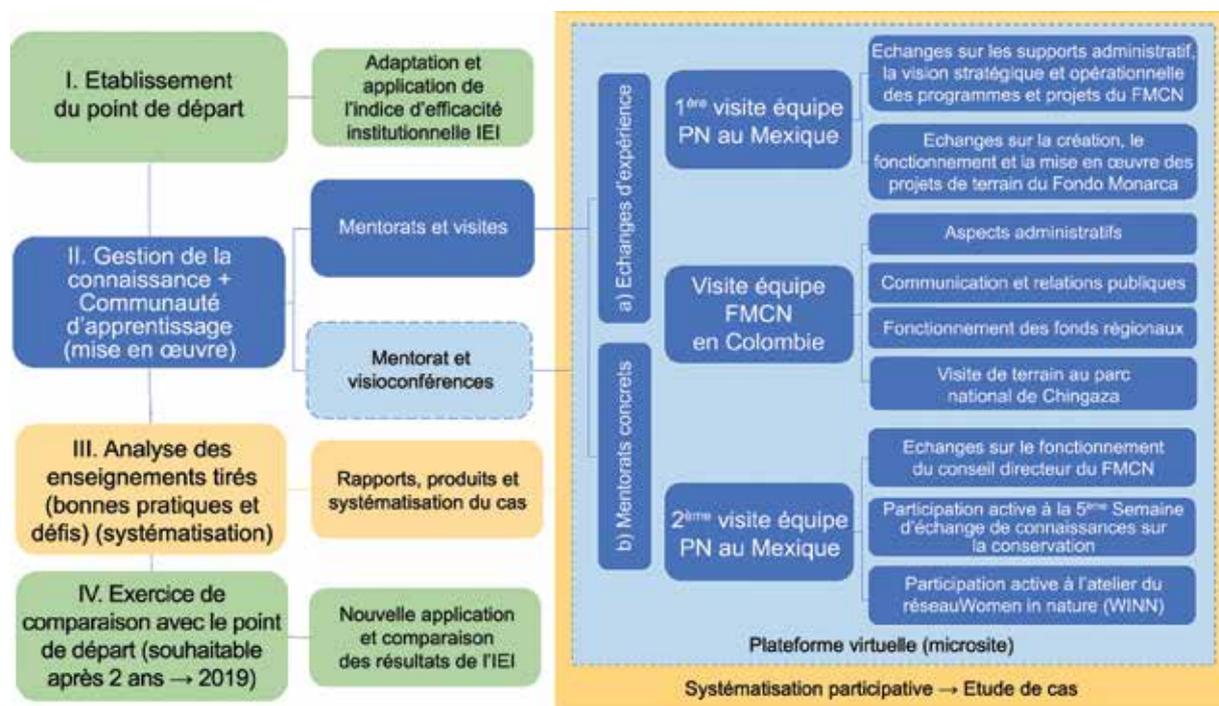
Graphique 5 : Gestion de la connaissance



## Notre stratégie de gestion de la connaissance

La conception et la mise en œuvre de la stratégie de gestion de la connaissance orientée par le FMCN tient compte formellement des trois premières phases sous la forme de séminaires et de visioconférences.

**Graphique 6 : Phases de la stratégie de gestion de la connaissance du projet**



**Graphique 7 : Calendrier de mise en œuvre de la gestion de la connaissance.**



### Point de départ : l'identification des demandes

Les thèmes adoptés pour la mise en œuvre de la stratégie de gestion de la connaissance sont les suivants :

#### a) Gestion financière et administration des ressources

Cet axe d'apprentissage a été centré sur le partage d'expériences et la production de réflexions sur les processus d'innovation, de projection, d'obtention et d'exécution supervisée des ressources financières et matérielles nécessaires à la réalisation d'objectifs préalablement fixés.

Les exemples étudiés en détail dans ce volet étaient les paiements de services écologiques (PSE), les fonds fiduciaires, les projets d'investissement et d'autres mécanismes de cofinancement.

## b) Liens externes et synergies

Cet axe se réfère à la création d'alliances stratégiques, d'accords et de politiques opérationnelles au bénéfice mutuel d'acteurs multiples. Pour le consolider, la direction exécutive de PN a été invitée à connaître et à participer à des processus de synergie interinstitutionnelle et multisectorielle conduits par le FMCN.

## c) Communication et image

Cet axe se réfère à la création de relations de bonne qualité entre l'institution et les publics auxquels elle s'adresse. Au début du projet, PN était en train de restructurer son département de communication et de renforcer la communication interne, ce qui a rendu nos échanges dans ce domaine particulièrement utiles.

### Les visites

Les deux visites de la direction de PN au Mexique, en avril et en août 2017, ont permis d'échanger des informations et des expériences lors de réunions avec les membres du conseil, les équipes opérationnelles et les partenaires locaux du FMCN, et de participer à des séances de formation réalisées dans un esprit de communauté d'apprentissage.

Elles ont été l'occasion d'analyser des documents internes au FMCN tels que la mise à jour de planification stratégique de l'institution, le *fact sheet*, l'organigramme, le rapport annuel, le manuel du conseiller et des études spécifiques développées par le Fonds. Les directeurs de chaque programme du FMCN<sup>6</sup> ont présenté leurs mécanismes d'opération sur le terrain, les méthodes de levée de fonds et des documents sur des expériences particulières de grande valeur telles que les communautés d'apprentissage<sup>7</sup>, le paiement de services environnementaux et les réseaux régionaux de collaboration (RED Monarca). Enfin, les représentants de PN se sont réunis avec ceux du gouvernement et de la société civile qui soutiennent la création du Fondo Monarca (Commission nationale des aires naturelles protégées et Alternare).

Les résultats de ces visites sont les suivants: l'article *Mosaicos, Mariposas e Intercambios* (Cavelier, 2017)<sup>8</sup>; le renforcement des compétences de la direction exécutive de PN grâce à sa participation active lors de la réunion avec le président du conseil de direction du FMCN, les représentants de l'Alliance mexicaine de biodiversité et d'affaires (Amebin) et WWF-Mexique ; le développement de la vision entrepreneuriale grâce à une participation active à la 5ème Semaine d'échanges de connaissances pour la conservation ; et la publication de l'article *Oportunidades para la financiación del desarrollo sostenible en Colombia* (Cubas, 2017) dans le cadre de la rencontre annuelle Women in Nature (WiNN 2017)<sup>8</sup>.

De la même façon, la direction du FMCN s'est réunie avec les divers départements de PN en Colombie pour un échange sur les meilleures pratiques en matière juridique, administrative, d'acquisitions, de direction et de projets concrets de conservation. La visite a aussi été l'occasion d'une réunion avec divers acteurs d'institutions publiques et privées, au cours de laquelle a été présentée l'expérience de paiement de services écosystémiques de longue durée au Mexique et d'autres politiques publiques pour la conservation de l'eau. Enfin, l'équipe a pu visiter le parc national de Chingaza pour connaître les divers dispositifs de conservation et les incitations à la gestion durable avec la participation de propriétaires locaux.

### Modalité virtuelle

Les discussions de suivi et de rétroalimentation ont continué par Skype, et l'échange d'information et de matériel par des plateformes et des moyens numériques (Dropbox et courrier électronique, principalement). Un microsite a aussi été élaboré pour accueillir les informations, les connaissances et les expériences produites par PN et le FMCN dans le cadre de ce projet : <https://fmcn.org/patrimonio-natural-fmcn-2/>

<sup>6</sup> Le FMCN intervient dans le cadre de quatre programmes de conservation : 1. Aires naturelles protégées, 2. Mers et littoral, 3. Forêts et bassins versants ; 4. Projets spéciaux et d'innovation.

<sup>7</sup> Les communautés d'apprentissage permettent le développement de capacités, l'échange d'informations et la diffusion d'expériences en matière de gestion des incendies, des bassins versants et des aires naturelles protégées. Cinq communautés sont actuellement en fonctionnement : 1. Gestion des incendies ; 2. Mers et littoral ; 3. Bassins versants et villes ; 4. Aires protégées ; 5. EmFoCo et développement.

<sup>8</sup> WiNN est un réseau de partage d'expériences et de soutien au leadership des femmes dans le domaine de la conservation. L'événement était constitué de présentations d'expertes en genre pour établir des liens avec des organisations qui se consacrent à ce thème et d'expériences de carrières de femmes au cours des différentes étapes de leur vie. Le programme incluait des ateliers sur le leadership, sur la visibilité des réseaux de femmes et sur la narration comme outil pour atteindre les objectifs de conservation.

## Produits

La liste des produits les plus significatifs de cette expérience est la suivante (à consulter aussi sur le microsite virtuel) :

- Apports pour la mise à jour du Plan stratégique du patrimoine naturel 2018- 2022 (en développement).
- Plan intégral de gestion de la connaissance FM-CN-PN dans le cadre du projet K.
- *Mosaicos, mariposas e intercambios* – Fiche d'information (Inés Cavelier, 2017).
- Systématisation du PSE Bassins versants et villes - PN (Inés Cavelier, 2017).
- “*Oportunidades para la financiación del desarrollo sostenible en Colombia*” (Cubas, 2017).
- Mise en place de la culture des communautés d'apprentissage au PN, au FMCN et chez leurs partenaires locaux.
- Ebauche d'un plan de développement FMCN-PN.
- Microsite web avec une banque de documents.

## Défis

### Relevés

Pour mettre en place ce processus d'échanges horizontaux entre le FMCN et PN, il a fallu répondre à une série de défis d'origines différentes :

- **Identification des contextes.** Dès le début, il a fallu identifier les caractéristiques des contextes dans lesquels chacune des organisations développait ses efforts de conservation et de développement durable. Parmi les secteurs d'intérêt, citons les relations avec les institutions gouvernementales, les conditions d'intervention des organisations civiles, les situations financières et budgétaires à l'échelle nationale, outre la culture de participation des acteurs impliqués dans la conservation et la gestion des ressources naturelles au Mexique et en Colombie.
- **Création d'un langage commun.** Le FMCN et PN ont dû développer un langage commun pour expliciter les intérêts, les orientations et la portée du processus d'assistance et d'échange. Ce processus a exigé la création d'un espace de connaissance et de reconnaissance des compétences et des aptitudes de chaque institution.
- **Création d'un environnement de confiance.** Considérant que le projet implique la révision de secteurs sensibles des institutions, y compris d'informations internes et confidentielles, nous avons réussi à créer un environnement de confiance qui a atténué les incertitudes envers le travail en collaboration.

- **Formalisation des instruments juridiques.** Afin de formaliser les montages institutionnels et le processus de coopération institutionnelle, le FMCN et PN ont élaboré et formalisé des instruments juridiques qui ont orienté les activités conjointes et le flux de ressources institutionnelles et financières.

### Défis restants

Au terme du projet, certains défis demeurent. Les plus importants sont les suivants :

- **Suivi des progrès en Efficacité institutionnelle.** Le cas de PN donne la précieuse occasion de répéter la mesure de l'indice d'efficacité institutionnelle et de suivre les progrès effectués en matière de gestion des ressources humaines, communication et image et capacité technique.
- **Reproduction de l'expérience de mentorat.** Le FMCN et PN doivent répondre au défi de répéter l'expérience de mentorat et d'échange avec d'autres organisations du RedLAC ainsi que dans leurs pays respectifs.
- **Communication stratégique.** Les partenaires du projet doivent faire face au défi de communiquer à leurs directions et à leurs associés les occasions, bénéfiques et apprentissages découlant du projet RedLAC.

## 3. Conclusions et enseignements

Les approches et l'esprit mentionnés nous permettent de concevoir la systématisation de ce cas comme le point de départ d'un processus qui reste ouvert. La création, la valorisation et l'ajustement des capitaux distincts mobilisés dans un esprit de communauté d'apprentissage ont continué à produire des structures de connaissance pour le développement organisationnel dans les deux fonds environnementaux. Cependant, en guise de conclusion provisoire, on peut affirmer que l'expérience de renforcement promue par le RedLAC s'est montrée enrichissante pour tous les participants et dépasse les objectifs fixés initialement.

PN a ainsi vu naître des réflexions sur les meilleures pratiques administratives, financières et techniques qui se traduiront dans les objectifs et les cibles du nouveau plan stratégique. De même, la participation à plusieurs forums et espaces d'apprentissage collectif a montré à PN la nécessité de développer et de maintenir des relations internationales dans des réseaux consacrés à la conservation, à la gestion de paysages productifs et à l'usage durable de la biodiversité. C'est dans ce but que depuis janvier 2018 PN développe le concept et la pratique des communautés d'apprentissage, à l'interne comme avec des alliés externes, en vue d'améliorer la gestion de la biodiversité à diverses échelles et avec des capacités en rapport avec les défis à relever.

De son côté, le FMCN a souligné que le rôle de facilitateur apporte lui aussi des apprentissages puisqu'il exige une réflexion avec les pairs sur l'efficacité des pratiques qu'ils ont mis en place depuis des années. En outre, il reconnaît PN comme un allié avec lequel il souhaite penser à des plans de développement et des mécanismes de financements macrorégionaux, et ébaucher des stratégies futures d'apprentissage sur des thèmes plus techniques. La systématisation d'expériences et d'instruments de travail a permis au FMCN d'identifier de nouveaux domaines de travail institutionnel et d'intervention pour la conservation du patrimoine naturel du Mexique avant de lancer son nouveau plan stratégique 2018-2023.

Les meilleures pratiques identifiées pendant le projet ont trait à la nécessité d'articuler les aspects stratégiques des institutions avec les processus d'opération, dans un cadre d'amélioration continue. Certaines des meilleures pratiques mises en place dans le cadre du projet sont les suivantes :

- Incorporer des instruments d'évaluation de l'efficacité et les secteurs d'amélioration qui permettent d'orienter l'action des organisations
- Affiner les exercices de planification stratégique et les internaliser dans les activités de l'institution à court terme et à long terme.
- Mobiliser la direction et les équipes dans les espaces de réflexion et d'analyse, ainsi que pour la mise en œuvre des mesures d'amélioration institutionnelle.
- Engager des processus d'échange et de collaboration avec des institutions paires du pays et de l'aire d'influence du RedLAC.
- Mettre en œuvre des campagnes de communication stratégique et évaluer leurs effets sur l'image et le profil de l'organisation.
- Identifier les organisations paires avec lesquelles une collaboration éventuelle pourrait apporter des bénéfices mutuels. Elaborer des feuilles de route pour parvenir au rapprochement et à la collaboration avec les institutions présentant le potentiel le plus élevé, en fonction de la vision stratégique des institutions participantes.

En résumé, les responsables de ce *Renforcement entre fonds* soulignent qu'une collaboration ample et constructive selon les principes d'une véritable communauté d'apprentissage pourra devenir un instrument efficace à la mesure qu'elle s'étendra à d'autres fonds environnementaux.

#### L'étude de cas a été rédigée avec la collaboration de :

##### **Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C.**

Karina Ugarte Acosta

Juan Manuel Frausto

Karime Álvarez

##### **Patrimonio Natural**

Claudia Inés Cavelier

Claudia Betancourt

##### **Coordination RedLAC**

Mariana Galvao

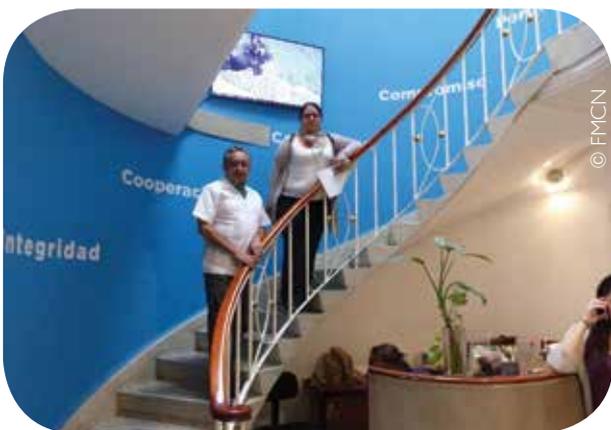
Leonardo Geluda

##### **Systématisation**

Diana Montes Caballero



Première visite de PN à FMCN



Espaces colectifs FMCN



Paysannes de la Réserve Monarca

