

# FE à FE Mentorat entre le Fonds MAR, Pacífico et le Fonds caribéen pour la biodiversité

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

**Fonds mentor :**

MAR Fund

**Fonds mentoré :**

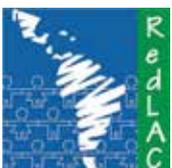
Pacífico and the Caribbean Biodiversity Fund

**Thème :**

Gouvernance

**Date de rédaction :**

2016-2017





## Étude de Cas

# FE à FE Mentorat entre le Fonds MAR, Pacífico et le Fonds caribéen pour la biodiversité

Cette étude et les occasions d'apprentissage et de mentorat qui s'ensuivent ont été rendues possible par le Projet K – Renforcement de la capacité dans les fonds pour la conservation du RedLAC et du CAFÉ, porté par le FUNBIO sur un cofinancement du FFEM, du FEM et de la Fondation MAVA avec la contribution de 40 fonds environnementaux de 28 pays ainsi que du RedLAC et du CAFÉ. Les membres des trois plateformes ont généreusement cédé leur temps et leur expérience pour développer la présente étude comparative de cas.

### 1. Résumé

Ce programme de mentorat entre le Fonds Mar, Pacífico, et le Fonds caribéen pour la biodiversité était axé sur des aspects de la gouvernance qui sont communs à tous les fonds fiduciaires de conservation, mais aussi sur certains défis de gouvernance qui sont spécifiques aux plateformes régionales. Après avoir systématisé l'expérience de gouvernance de nos trois plateformes dans une étude comparative de cas, nous nous sommes retrouvés pour un séminaire de deux jours qui s'est révélé très fructueux. En s'engageant à appliquer les enseignements tirés de cette étude, les trois plateformes ont réfléchi aux différentes manières d'améliorer leur gouvernance et ont pris l'engagement mutuel de progresser dans cette direction. La longue expérience du Fonds MAR a servi de contrepoint utile à la phase de démarrage dans laquelle se trouvent le FCB et Pacífico. Ce fut une excellente occasion pour ces deux plateformes plus récentes de lancer leurs efforts de gouvernance en utilisant les meilleures pratiques et les fermes conseils de leurs pairs.

En outre, le mentorat a renforcé la collaboration en cours entre les membres de « l'Alliance Caraïbe Pacifique pour la finance de la conservation marine », qui se sont engagés à continuer à partager leurs expériences et à s'entraîner les uns les autres pour appliquer constamment les nouveaux apprentissages sur les techniques efficaces de financement de la conservation et d'améliorer leur impact sur leurs régions marines respectives.

## 2. Les objectifs du mentorat

Trois fonds marins régionaux du RedLAC (Pacífico, Fonds MAR et Fonds caribéen pour la biodiversité) ont soumis une proposition au Fonds K pour réaliser une expérience de mentorat sur les systèmes de gouvernance. Bien que l'analyse initiale soit concentrée sur le Fonds MAR, en raison de sa longue expérience, le programme était conçu pour être une occasion d'apprentissage et de réflexion pour les trois fonds alors qu'ils rendaient leurs conseils professionnels et cherchaient à étendre leur impact.

Tous les objectifs spécifiques ont été atteints.

- Un ensemble de critères à adopter dans les systèmes de gouvernance des trois plateformes. Voir *Governance in Regional Conservation Finance Platforms: A Comparative Case Study*.
- La description de l'expérience du Fonds MAR dans la gouvernance, soulignant les enseignements et les défis. Voir *Governance in Regional Conservation Finance Platforms: A Comparative Case Study*.
- L'analyse des dispositifs de gouvernance du FCB et de PACIFICO. Voir *Governance in Regional Conservation Finance Platforms: A Comparative Case Study*.
- L'analyse comparative des systèmes de gouvernance, y compris par une analyse SWOT/FFPM de chacun d'entre eux. Voir *Governance in Regional Conservation Finance Platforms: A Comparative Case Study* et *Minutes of the Workshop*
- Un rapport sur les principaux points communs et les possibilités d'améliorations futures des trois systèmes de gouvernance. Voir *Governance in Regional Conservation Finance Platforms: A Comparative Case Study* et *Minutes of the Workshop*
- L'évaluation des besoins de renforcement et un plan commun à long terme de renforcement des capacités, mettant l'accent sur les besoins individuels et les possibilités d'échanges et accompagné par une proposition de levée de fonds pour financer les échanges à long terme. Voir *Alliance Capacity Building Plan*.
- Une étude de cas réalisée selon les directives du projet K, pour partager avec les autres membres du RedLAC et du CAFÉ les enseignements tirés et les détails du mentorat. Voir *Governance in Regional Conservation Finance Platforms: A Comparative Case Study* et le présent rapport, élaboré selon les orientations du projet K.

## 3. Notre méthodologie

Les plateformes régionales ont engagé Paquita Bath de Aligning Visions, une consultante hautement expérimentée dans le domaine des fonds fiduciaires de conservation et des thèmes de la gouvernance. Parallèlement, Camila Monteiro, fondatrice de Convergencia Sustentabilidade, travaillait avec les plateformes pour étayer leurs efforts de communication et de levée de fonds. Les deux consultants ont travaillé ensemble pour interroger des représentants des trois plateformes régionales et mener une réflexion sur les ressemblances et les différences entre leurs systèmes de gouvernance. Puis Paquita a conduit l'identification des points spécifiques aux fonds régionaux et utilisé l'expérience des trois plateformes pour rédiger l'étude de cas.

A la même époque, un atelier a été organisé à Miami pour que les représentants des trois plateformes puissent discuter l'étude de cas et les enseignements qu'on pouvait en tirer, définir les priorités pour améliorer la gouvernance et élaborer des mécanismes de mentorat, d'échange et de stimulation des uns par les autres au bénéfice de la conservation au niveau régional.

Les 20 participants (dont la liste se trouve à l'annexe 1), qui incluaient des membres des conseils et des cadres de chaque plateforme régionale, ont reçu une copie de l'étude de cas avant l'atelier, ce qui leur a permis de comparer les systèmes de gouvernance, de réfléchir aux meilleures pratiques et de tirer les enseignements des défis et des succès de leurs pairs. L'atelier, conduit par Paquita et Camila, a donné le temps à chaque plateforme de réfléchir à ses forces et ses faiblesses, et à s'engager à procéder à certains changements.

L'atelier était organisé autour de dynamiques de groupe. Il était tenu en anglais, mais les discussions en petits groupes et les animateurs bilingues ont permis aux participants de s'exprimer en espagnol aussi. Enfin, l'atelier a aussi permis aux plateformes d'identifier d'autres domaines dans lesquels ils pourraient apprendre les uns avec les autres, ce qui pourrait déboucher sur un plan de renforcement des capacités pour leur Alliance Caraïbe Pacifique pour le financement de la conservation marine

#### 4. Les défis

L'étude de cas jointe à ce rapport décrit les défis et les points forts des trois plateformes régionales. Les principaux défis spécifiques aux fonds fiduciaires régionaux de conservation sont les suivants :

- Comment construire une conservation régionale coordonnée tout en renforçant l'influence et la capacité des fonds nationaux ?
- Comment éviter que la plateforme régionale rivalise avec les fonds nationaux pour l'obtention de financements ?

Pour relever ces défis dans la perspective de la gouvernance, l'étude de cas décrivait les diverses approches choisies par les plateformes régionales en matière de :

1. Documents fondateurs ;
2. Composition des conseils et pouvoirs des membres fondateurs ;
3. *Due diligence* et conflits d'intérêts ;
4. Alignement avec les engagements gouvernementaux régionaux ;
5. Rôles des cadres ;
6. Comités des conseils ;
7. Soutien et évaluation du directeur exécutif

#### 5. Résultats

L'atelier de deux jours s'est conclu par une réflexion sur les modifications que chaque plateforme prétendait introduire dans sa structure de gouvernance (culturellement ou juridiquement). Les points spécifiques que les participants se sont engagés à porter à l'appréciation de leurs conseils sont les suivants :



Les représentants du FCB ont partagé les engagements suivants :

- Nous devons nous adapter et rester flexibles pour répondre à des situations inattendues. Nous voulons introduire plus de flexibilité dans nos documents fondateurs pour faciliter le renouveau et l'adaptation.
- Trouver une meilleure façon d'éviter de nous battre pour des moyens financiers entre fonds, et entre le FCB et les fonds. Nous y parviendrons en améliorant la communication entre fonds sur les approches faites aux bailleurs.
- Jusqu'à présent nous ne nous sommes concentrés que sur les priorités nationales de conservation. Nous réalisons à travers les expériences du MAR et de Pacifico que nous devons construire des priorités régionales pour des projets communs. Nous nous pencherons sur ce problème dès qu'un nombre plus important de fonds seront représentés au conseil.
- Nous devons nouer des relations très fortes avec les partenaires politiques de la région. La *Caribbean Challenge Initiative* (CCI) est un forum informel volontaire moins bureaucratique que la CCAD ou le CMAR. Nous devons renforcer nos liens avec la CCI pour instaurer un alignement fort et pouvoir travailler avec les gouvernements nationaux.
- Gouvernance et conflits d'intérêts – nous partagerons l'expérience du Fonds MAR que nous avons trouvé très intéressante en matière d'évaluation du directeur exécutif.
- Il faut assurer que tous les fonds fiduciaires du FCB possèdent une politique de conflits d'intérêts.
- Nous reconnaissons le danger de voir un membre fondateur quitter son rôle de leader. Nous devons continuer à renforcer l'engagement à long terme des bailleurs actuels tout en planifiant des stratégies de départ, ce qui souligne la nécessité de faire aussi monter à bord de nouveaux bailleurs.
- Nous reconnaissons la valeur d'un apprentissage réciproque, entre membres de la famille FCB ainsi qu'avec d'autres plateformes.



Les représentants de Pacífico ont décidé de soumettre les points suivants à la prochaine réunion plénière de leur conseil :

- La modification des statuts requiert l'unanimité du conseil (4 membres sur 4). Nous voulons nous débarrasser de la possibilité de veto. Il faut donc ajouter un membre au conseil (majorité de 4 sur 5) ou transformer l'unanimité en majorité absolue (3 sur 4).
- Créer trois comités : investissements/financements, levée de fonds et comité technique. Considérer la possibilité de créer un conseil consultatif.
- Décrire les tâches des comités. Le comité investissements/finances en a déjà : sélectionner la banque où placer la dotation, et déterminer son mode de fonctionnement
- Inviter des personnalités externes à siéger aux comités (par exemple, Gwen Shirkey dans le comité de levée de fonds)
- A décidé de fixer un profil pour sélectionner une entité en Equateur pour participer à l'un des comités (pas au conseil) pour avoir une représentation équatorienne.
- Créer des procédures de conflit d'intérêts, notamment pour l'affectation des subventions.
- Décrire précisément le rôle des cadres (pas seulement celui du directeur comme c'est le cas aujourd'hui).
- Continuer à soutenir cette occasion de mentorat et d'échanges.



Les représentants du Fonds MAR :

- Chercheront à identifier plus de sources locales de financement dans la région ;
- Signeront le protocole d'entente avec la CCAD et élaboreront un plan régional ;
- Renforceront les canaux de communication avec les gouvernements, à plusieurs niveaux et par pays ;
- Plusieurs réunions du conseil ont abordé la question du changement des statuts pour éliminer le pouvoir de veto absolu, mais il y a encore des résistances. On observe une certaine usure à ce propos et la discussion a été repoussée à plus tard. Dans le futur, il sera possible d'argumenter que Pacífico a changé ses statuts en fonction des enseignements tirés du Fonds MAR et que le Fonds MAR pourrait bien en faire de même.

L'exercice de réflexion s'est conclu par la discussion des prochaines étapes : présentation des mêmes thèmes aux prochaines réunions pour observer l'évolution des plateformes, distribution des aide-mémoires et inclusion des considérations finales des participants dans la version finale de l'étude de cas.

Enfin, le groupe a discuté des principales priorités pour de futurs échanges, des meilleures façons dont elles avaient appris en tant que plateformes régionales et ensemble. Le cadre d'un plan de renforcement des capacités a été fixé puis enrichi par les consultants.

## 6. Bénéfices observés

L'échange d'expériences sur le thème de la gouvernance a débouché sur de claires décisions de modifier l'environnement juridique et culturel des plateformes. En outre, les participants étaient si satisfaits des échanges qu'ils se sont penchés sur les prochaines étapes de la collaboration, c'est-à-dire sur les actions que le travail en commun leur permettrait de réaliser et qu'il était impossible de faire seul en tant que plateforme régionale. Les réponses furent les suivantes :

1. Possibilité de financement hémisphérique/mondial – bailleurs intéressés par les échanges à échelle régionale.
2. Augmenter l'échelle des portefeuilles d'investissement (cofinancements)
3. Travailler sur l'agenda international des politiques marines en cherchant l'alignement politique des gouvernements sur les enceintes internationales.

4. Penser en termes de géographies plus larges – inclure le Costa Rica, le Nicaragua, le Panama, la Colombie, le Venezuela, etc.
5. Augmenter la notoriété de nos plateformes et la confiance envers elles.
6. Faciliter les canaux de communication et de diffusion.
7. Les échanges culturels entre les Caraïbes et le Pacifique se sont déjà montrés utiles
8. Les enseignements tirés de ces échanges entre plateformes aident également tous les fonds nationaux membres.

## 7. Défis restants

La croissance institutionnelle n'a pas de fin, mais des progrès substantiels ont été accomplis. Certaines questions concernant les pouvoirs des membres fondateurs n'ont pas été réglées – et rencontreront probablement de nouveaux obstacles. L'étude de cas décrit les principaux défis faisant face aux trois plateformes régionales et la partie « Résultats » ci-dessus rapporte les décisions prises par les plateformes pour aller de l'avant.

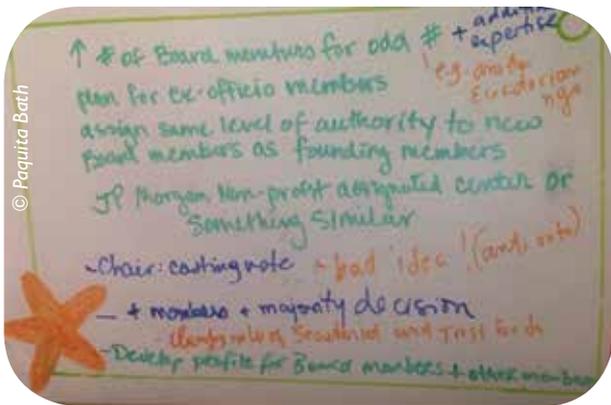
## 8. Principaux enseignements

1. Les consultants engagés pour animer l'atelier ont fourni un regard externe nécessaire pour écrire l'étude de cas, créer les présentations powerpoint, fixer le programme de l'atelier et animer les discussions de groupe ;
2. Les représentants des plateformes sont venus à l'atelier disposés à conduire les échanges d'informations, et partager leurs difficultés et leurs succès. Les dirigeants des trois plateformes ont préparé des présentations sur un domaine où leur organisation était particulièrement compétente : Travailler avec les administrations régionales — Pacifico ; Evaluation des performances du directeur exécutif —Fonds MAR ; et Alignement des documents fondateurs — FCB.
3. Dès le premier jour les participants ont adopté des principes de confidentialité afin que les questions véritablement délicates sur la gouvernance puissent être ouvertement discutées.
4. La présence des trois directeurs exécutifs ou coordinateurs de plateforme aux côtés des directeurs des conseils a permis encore plus d'échanges sur les tensions concernant la gouvernance, depuis le point de vue des équipes ainsi que des dirigeants.
5. L'étude de cas – et les questions qu'elle apportait – a donné aux participants un socle solide permettant d'approfondir les discussions. L'autrice, Paquita Bath, a été formée à Harvard à l'élaboration d'études de cas selon une méthode particulière, qui ne fournit aucune réponse univoque dans l'étude. C'est aux participants de réfléchir aux meilleures solutions pour leur contexte financier, culturel et politique. Les participants à l'atelier ont été enthousiasmés par cette méthode.
6. L'atelier a duré deux journées. La première a permis aux participants d'échanger leurs expériences et de parler de gouvernance. La deuxième de partager les enseignements et de d'examiner les façons d'appliquer les apprentissages pour améliorer leur gouvernance.

**“ La croissance institutionnelle n'a pas de fin, mais des progrès substantiels ont été accomplis. Certaines questions concernant les pouvoirs des membres fondateurs n'ont pas été réglées – et rencontreront probablement de nouveaux obstacles. ”**

## 9. Photos

Les images représentent les outils colorés utilisés par Paquita Bath, de Aligning Visions, dans sa méthode d'animation d'ateliers. Pendant l'atelier, les commentaires du groupe ont été saisis et les groupes ont réalisé leur propre analyse SWOT (forces, faiblesses, possibilités, menaces) et pris des décisions sur la façon d'appliquer les apprentissages.



Chaque plateforme a fait son SWOT. Ici, la partie Possibilités de Pacífico.



Comment assurer un échange complet et transparent.



Camila Monteiro animant une partie de l'atelier Gouvernance



Discussion de groupe – de gauche à droite : Inés Cavelier (Directeur de programme de Patrimonio Natural), Josefina Gómez (Directrice de la Planification de Fondo Marena), Juan Mate (Membre du conseil de Fundación Natura) et Alberto Galán (Directeur exécutif de Patrimonio Natural)



Discussion de groupe – devant, de gauche à droite :: David Arias (Directeur de programme de Fondo Marena), Germán Botero (Directeur financier de Fondo Acción) et Carlos Vigil (Membre du conseil de MAR Fund)



© Camila Monteiro

Discussion de groupe – de gauche à droite : Sasha Middleton (Directrice de programme de MEPA Trust), Gina de Ferrari (Membre du conseil de MAR Fund), Gary Gore (Directeur du conseil de MEPA Trust), Gwen Shirkey (debout, consultant pour Pacífico), Carlos Chacón (coordinateur de Pacífico) et Pamela Castillo (Directrice de programme de Forever Costa Rica)



© Camila Monteiro

Discussion de groupe – de gauche à droite : Germán Botero (Directeur financier de Fondo Accion), María José González (Directrice exécutive de MAR Fund), Paquita Bath (debout, animatrice), Gina de Ferrari et Carlos Vigil (membres du conseil de MAR Fund)

## Annexe 1 ~ Participants:

1. Carlos Chacón Pacífico (Asociación Costa Rica por Siempre)
2. Zdenka Piskulich Pacífico (Asociación Costa Rica por Siempre)
3. Pamela Castillo Pacífico (Asociación Costa Rica por Siempre)
4. Alberto Galán Pacífico (Patrimonio Natural)
5. Inés Cavalier Pacífico (Patrimonio Natural)
6. Germán Botero Pacífico (Fondo Acción)
7. Rosa Montañez Pacífico (Fundación Natura)
8. Juan Mate Pacífico (Fundación Natura)
9. Gwen Shirkey Pacífico consultant
10. Carlos Vigil MAR Fund
11. Gina de Ferrari MAR Fund
12. María José González MAR Fund
13. Yabanex Batista CBF Executive Director
14. Gary Gore CBF (MEPA Trust)
15. Sasha Middleton CBF (MEPA Trust)
16. Norman Dorleon CBF (Saint Lucia National Conservation Fund)
17. Egide Cantin CBF consultant
18. David Arias CBF (Fondo Marena – República Dominicana)
19. Josefina Gomez CBF (Fondo Marena – República Dominicana)
20. Michael John CBF (St. Vincent & the Grenadines Conservation Trust)

## Animatrices

- Paquita Bath Aligning Visions  
Camila Monteiro Convergencia Sustentabilidade

## Annexe 2 – Programme de l’atelier

L’Alliance Caraïbes-Pacifique pour le financement de la conservation marine :

Mentorat sur la gouvernance

7 et 8 mars 2017

- Objectif :** Développer et partager des considérations sur la gouvernance des plateformes régionales en comparant des modèles, des réussites et des difficultés. Utiliser cet élan pour établir des priorités plus amples de renforcement de capacités et pour planifier des programmes de mentorat entre les trois plateformes
- Facilitateurs :** Paquita Bath, Aligning Visions; and Camila Monteiro, Convergencia Sustentabilidade
- Préparation :** Lire *Three Regional Conservation Fund Platforms – A Comparative Case Study*
- Méthodologie :** Cet atelier sera hautement participatif, animé par des discussions en petits groupes, par l’analyse sincère des forces et des faiblesses de chaque plateforme en matière de gouvernance. Il a été préparé en comptant sur la collaboration active des participants pour améliorer l’apprentissage et créer des idées.

## PROGRAMME

### Mardi 7 mars 2017

- 8:30 Objectifs, programme et engagement de confidentialité
- 9:00 Structuration des plateformes régionales. Normes et tensions
- 10:00 *Pause café*
- 10:15 Composition du conseil et pouvoirs extraordinaires
- 11:30 Due Diligence et conflits d'intérêts
- 12:30 *Déjeuner*
- 14:00 Harmonisation avec le gouvernement
- 14:45 Cadres
- 15:30 Comités
- 16:10 Appui du directeur exécutif et évaluation
- 16:45 Conclusions

### Mercredi 8 mars 2017

- 8:30 Appliquer l'apprentissage à la gouvernance de plateformes
- 10:00 *Pause café*
- 10:20 Pourquoi travailler ensemble ?
- 10:45 Thèmes prioritaires pour les futur mentorats  
(Analyse des normes de pratiques de Conservation Finance Alliance/ analyse SWOT)
- 12:30 *Déjeuner*
- 14:00 Le mentorat. Comment mieux mentorer l'autre ?
- 15:00 Prochaines étapes : Appuis, activités et engagements
- 15:45 Plus/Evaluation Delta
- 16:00 Clôture



