

# Financement Durable pour la Conservation en Afrique

## LE GREEN TRUST: UNE EXPÉRIENCE D'INNOVATION ET DE PARTENARIAT

Par

**Thérèse Brinkcate**

### Introduction

En octobre 1990, un partenariat révolutionnaire et novateur entre le WWF-Afrique du Sud (WWF-SA) et une banque sud-africaine importante, Nedbank, a entraîné la création d'un nouveau fonds environnemental connu simplement sous le nom "**Green Fund**". La création de cette organisation correspond au démarrage d'un mécanisme de financement de la conservation extrêmement réussi et célèbre à l'échelle mondiale, qui a été reproduit partout dans le monde. Depuis sa création, le Green Trust a recueilli plus de 47 millions de rands (environ 5 millions de dollars EU) et il a apporté un soutien financier à plus de 125 projets de conservation fortement axés sur la participation des communautés locales. Les projets financés se déroulent principalement en Afrique du Sud, mais aussi au Mozambique, au Malawi et en Namibie. Le Green Trust fonctionne comme une filiale du WWF-SA (l'organisation de conservation). Le WWF-SA, établi en 1968, est une filiale du Fonds mondial pour la nature, la plus grande organisation non gouvernementale de conservation du monde, qui a son siège en Suisse.

### Comment le partenariat fonctionne

Le partenariat entre Nedbank et le WWF-SA est au sens strict un partenariat commercial mutuellement bénéfique et le soutien de Nedbank au Green Trust n'est pas simplement caritatif. Les avantages pour Nedbank se traduisent en grande partie par la part du Trust à la stratégie de commercialisation de la banque, dont le but ultime est d'établir de nouveaux clients et d'assurer leur loyauté en stimulant le client à contribuer à une cause plus élevée. Dans ce sens, l'engagement de Nedbank à l'égard du parrainage des questions d'environnement et de conservation en Afrique du Sud fait partie de la philosophie de commercialisation intégrée de la banque, qui s'articule autour des éléments de l'esprit, du corps et de l'âme. L'esprit est représenté par les initiatives de Nedbank à travers The Arts and Culture Trust (Fonds pour les arts et la culture), le corps par la participation de Nedbank aux sports à travers le Sports Trust (Fonds pour les sports), et l'âme dépeint la protection de l'environnement à travers le Green Trust (Fonds vert). Les campagnes de commercialisation visent les personnes au revenu supérieur.

Nedbank a fourni à l'origine un capital de lancement de 5 millions de rands, lorsque le Green Trust a été créé en 1990. En 1995, cet engagement a été renouvelé pour une autre période de cinq ans. A la

---

fin 1999, Nedbank s'est engagé à nouveau à fournir au Green Trust une somme de 7 millions de rands pour les cinq prochaines années. Outre le soutien financier, Nedbank a mis en place une méthode novatrice et unique pour assurer un soutien financier continu au Green Trust – un éventail de produits bancaires Green. Ces produits incluent notamment des comptes épargne pour les jeunes et les adultes, des carnets de chèques, des cartes ATM et des cartes de crédit. Le prêt immobilier Green a été ajouté par Nedbank à l'éventail de ses produits en début 1999 et la banque offrira bientôt une assurance Green – 1 R par assurance et par mois est donné au Green Trust.

Les produits bancaires Green permettent aux clients de Nedbank de soutenir les buts du Green Trust et du WWF-SA par le biais de la banque, sans coût ou pratiquement pour les clients et sans nécessiter le moindre effort de leur part. Plus exactement, Nedbank donne de l'argent au nom de ses clients ayant une affinité pour le Green Trust. Ces produits d'affinité ont permis à Nedbank, à ses clients et autres intéressés de réaliser un surplus de 47 millions de rands à l'intention du Green Trust au cours des 12 dernières années.

Les produits bancaires d'affinité au Green Trust sont les seuls produits bancaires disponibles qui visent la restauration, la préservation et le développement de la richesse de l'Afrique du Sud en ressources naturelles. Les images "vertes" sur les chèquiers et les cartes sont un signe manifeste de la contribution et de l'engagement du client à l'égard de l'environnement. Tous les fonds ainsi recueillis par Nedbank sont transmis au Green Trust.

Cependant, après 10 ans, la banque signale une stagnation du nombre des clients qui soutiennent les divers Fonds. En mai 2001, Nedbank a procédé à une réorganisation de sa marque "Green" avec une campagne de commercialisation entièrement nouvelle sous la bannière de Nedbank Green, Nedbank Arts et Nedbank Sports afin d'essayer de revitaliser la marque. A une période de plus en plus difficile sur le plan économique, les clients semblent être plus intéressés par les avantages qu'ils peuvent tirer pour eux-mêmes et ne pas toujours être altruistes comme ils l'étaient dix ans plus tôt. En d'autres termes, il ne leur suffit pas de savoir qu'ils contribuent à une cause plus noble, ils veulent savoir quels sont les avantages qu'ils peuvent en tirer sur le plan personnel. Nedbank a essayé de compenser cet inconvénient en offrant divers plans d'amélioration du "style de vie" à ses clients. Un problème particulier réside dans le fait que la marque Green est seulement l'une des nombreuses marques offertes par la banque et que les succursales régionales, souvent, ne la font pas connaître activement. Les clients peuvent alors supposer qu'ils contribuent au Green Trust quand ce n'est en réalité pas le cas.

## **Enseignements tirés du partenariat**

- Il s'agit d'un partenariat commercial et, par conséquent, Nedbank a parfois des attentes qui dépassent les capacités d'une ONG de conservation, notamment l'attente que le Green Trust fasse son propre "marketing", probablement en utilisant à cette fin des fonds destinés à la conservation. L'enseignement tiré dans ce cas est que les attentes doivent être clairement stipulées dès le début.
- L'accord initial conclu entre le WWF-SA et Nedbank était un accord vague qui soutenait indéniablement les intérêts de la banque. L'accord a été redéfini avec plus de fermeté pour permettre un partenariat plus équitable, mais en lui portant toutefois quelque préjudice. L'enseignement dans ce cas est qu'il est important de conclure des accords fermes et explicites dès le début.
- Un point indispensable est d'établir et de poursuivre des relations positives entre les partenaires (consentir des changements de personnel).

- La condition de profil de commercialisation imposée par Nedbank a entraîné des pressions sur le financement de certains types de projet, par exemple les projets axés sur la préservation d'espèces qui pouvaient séduire la clientèle générale de Nedbank. L'enseignement ici est qu'il est nécessaire de pratiquer des "concessions mutuelles" dans ce type de partenariat mais que la banque a été facilement satisfaite par l'assurance que le Fonds disposait d'un portefeuille équilibré comportant certains projets de premier plan s'intercalant avec des projets n'exigeant pas tant de publicité (mais non de moindre importance).

## Comment le Fonds est géré

Le Green Trust est administré par deux membres du personnel du WWF-SA (un directeur et un assistant) qui se consacrent à temps complet à la gestion du Fonds et de ses projets. Ils constituent le lien direct entre les exécutants, Nedbank et le Conseil d'administration. Ils traitent les affaires quotidiennes, telles que l'étude des nouveaux dossiers de demande de financement, la conception de nouveaux projets, la rédaction de contrats, l'approbation de rapports, la gestion des versements aux projets, le suivi des projets et le maintien de la communication avec les exécutants. Un rôle supplémentaire important de ce personnel est la poursuite des relations avec Nedbank et la gestion des rapports avec les médias pour faire connaître autant que possible le Fonds et ses projets. Ces deux membres travaillent dans le cadre de toute l'équipe du WWF-SA et sont directement responsables devant le Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration du Green Trust se réunit trois fois par an pour évaluer l'avancement des projets et approuver le financement de nouveaux projets. Le Conseil d'administration se compose de trois membres du WWF-SA et de trois membres de Nedbank.

Le Conseil d'administration est lui-même responsable devant le Conseil fiduciaire qui se réunit une fois par an pour évaluer la situation du Green Trust.

## Types de projets financés

Le Green Trust a été créé en 1990 à une époque où les organismes de conservation du pays étaient engagés dans la recherche d'une nouvelle image de la conservation. Si l'Afrique du Sud avait encore quelques années avant de parvenir à un système d'élections libre et juste, les organismes de conservation officiels devenaient manifestement conscients que des ponts devaient être construits pour atteindre des millions de personnes privées de leurs droits dans ce pays. La conservation était particulièrement inconnue parmi les nombreuses communautés rurales ou, tout au plus, elle était entachée de l'image d'une aire de jeux réservée à la classe moyenne blanche et sauvagement gardée par des gardes de gibier paramilitaires. Ce n'est qu'au début des années 90 que des concepts, tels que *les gens et les parcs*, et *la conservation s'appuyant sur les communautés*, ont commencé à prendre forme et à prendre racine dans la politique. Ce fut alors une époque stimulante, mettant en présence des spécialistes de la conservation et de nouveaux défis passionnants. Le terrain était frais et non testé et le besoin était simplement énorme. Ce fut certainement l'un des défis les plus importants jamais rencontrés par les spécialistes de la conservation. Mais c'est justement les défis que la conservation cherche à relever et l'introduction d'un nouveau fonds de conservation à cette époque et, qui plus est, un fonds visant spécifiquement la conservation communautaire, qui ont insufflé une énergie financière pour l'atteinte d'un noble idéal. La vision des partenaires du Green Trust, du WWF-SA et de Nedbank, tant en créant le fonds qu'en le plaçant à la pointe des progrès de conservation, a été une contribution importante et louable aux efforts de l'Afrique du Sud dans cette direction.

Les projets financés par le Green Trust ont couvert un vaste éventail et une grande diversité d'interventions environnementales en mettant particulièrement l'accent sur la conservation

communautaire. Cependant, peu à peu, des pressions ont été exercées par la banque pour le financement d'un plus grand nombre de projets axés sur la préservation d'espèces qui pourraient séduire la clientèle de Nedbank. Ce problème a été résolu en créant un vaste portefeuille de projets divers comportant à la fois des projets de premier plan et des projets moins attirants, mais tout aussi importants pour la conservation.

Les projets financés par le Green Trust ont couvert à la fois des initiatives urbaines, telles que des actions écologiques urbaines motivées par les communautés et des initiatives de gestion des ressources naturelles en milieu rural s'appuyant aussi sur les communautés. Le Fonds a également facilité de grandes interventions dans la conservation de certaines espèces gravement menacées d'extinction, notamment le chien sauvage africain, le guépard, l'hirondelle bleue, le lion Kalahari et le papillon bleu Brenton. Tous ces projets examinent avec soin de nouvelles manières de gérer le conflit entre les espèces et les hommes.

Sur un plan plus stratégique, le Green Trust exerce de l'influence aux niveaux les plus élevés du gouvernement sud-africain à travers l'appui de conseillers à quatre ministres différents : le Ministre des eaux et forêts, le Ministre du Territoire, le Ministre de l'Environnement et du Tourisme et le Ministre de l'Éducation.

## **Priorités de financement et élaboration des projets**

Les priorités de financement du Green Trust coïncident avec les priorités stratégiques du WWF-SA. Le Trust sert de circuit de financement pour la protection de l'environnement et de la biodiversité en apportant une aide financière, et non pas en servant d'agent d'exécution de la conservation. Notre force est d'avoir accès à des fonds et de les utiliser au mieux pour la conservation. Dans le cadre de cet effort, le WWF-SA reconnaît les rôles variés d'autres organisations de conservation en Afrique du Sud et a adopté en conséquence une approche de collaboration, non conflictuelle, articulée autour de créneaux. Cinq priorités centrales ont été identifiées pour guider le WWF-SA et le Green Trust dans leurs activités pour la période 1998-2002, à savoir :

- L'utilisation durable des ressources naturelles renouvelables
- Les espèces et les habitats d'un intérêt particulier
- Les aires protégées
- La législation, les politiques et les traités
- La pollution et la consommation de ressources naturelles non renouvelables

Il ne faut pas conclure de cette orientation stratégique que ces priorités sont totalement indépendantes. Au contraire elle permet des recoupements fondamentalement désirables. En outre, les trois approches citées plus bas sont reconnues comme étant des méthodes importantes pour réaliser la protection de l'environnement et elles s'inscriront, chaque fois que possible, dans le cadre des priorités centrales :

- La conservation au niveau des communautés
- L'éducation en matière d'environnement
- Le renforcement des capacités de protection de l'environnement

En outre, les projets sont sélectionnés dans le cadre de biomes clés identifiés. Ces derniers sont les biomes prioritaires des activités axées sur les thèmes internationaux du WWF, à savoir :

- Les eaux douces
- Les forêts
- Les océans et les côtes

Parmi les biomes prioritaires figurent aussi les trois biomes prioritaires sud-africains identifiés par le Programme des 200 régions écologiques mondiales pour la sous-région, à savoir :

- Fynbos
- Karoo
- Pâturages

En raison de ressources limitées, le WWF-SA et le Green Trust ont établi certaines catégories de projets, n'appartenant pas aux catégories de démarrage, qui ne seront *pas normalement* prises en considération pour financement. Ces catégories sont énumérées ci-après :

- Production de vidéos, livres et films
- Participation et voyage à des conférences, et coûts associés à l'organisation de ces événements.
- Bourses d'études individuelles, indépendantes des projets existants.
- Recherches ne visant pas à résoudre les problèmes de gestion et n'ayant pas de rapport avec les besoins de conservation prioritaires ou la déclaration de mission du WWF.
- Soutien institutionnel de base et acquisition d'actifs physiques et de biens d'équipement.
- Développement d'entreprises de conservation privées à but lucratif et/ou réserves naturelles privées.
- Salaires, sauf s'ils font partie intégrante du projet.
- Projets de développement sans volet environnemental de base.
- Organismes intermédiaires – le WWF et le GT désirent coopérer avec d'autres organismes à travers le renforcement des capacités et l'échange d'expertise et ne financeront donc que les organismes directement engagés dans la protection de l'environnement.

## **Mécanismes d'octroi de subventions**

La création d'un portefeuille de projets adaptés s'obtient par l'application d'une approche à la fois réactive et proactive. L'approche réactive signifie que le Green Trust est une source de financement

fort convoité et il reçoit de nombreuses demandes de financement qu'il n'a pas sollicitées. Près de 90 pour cent de ces demandes rentrent dans la catégorie de "non démarrage" et les autres demandes nécessitent souvent d'être davantage développées et améliorées avant d'être acceptées. Une approche proactive est aussi suivie selon laquelle le Directeur est constamment à l'affût de nouveaux projets possibles par l'établissement d'un vaste réseau d'agents d'exécution de la conservation et le lancement d'idées là où des besoins se font sentir.

La méthode officielle de demande de financement consiste à soumettre une brève proposition de projet au Green Trust ; ces soumissions sont examinées à six réunions hebdomadaires de la Division de la conservation. Les demandes de financement pour des projets n'appartenant pas à la catégorie de démarrage sont écartées lors de cette réunion et les candidats soumettant des propositions de projet offrant un plus grand potentiel sont alors priés de remplir un formulaire de candidature plus complet (un modèle type est fourni). Ces candidatures sont adressées à un certain nombre d'examineurs qui sont considérés comme experts dans les domaines considérés. Une fois que ces candidatures ont été examinées, elles sont adressées, avec les commentaires des examinateurs à l'appui, au Conseil d'administration du Green Trust qui prend la décision finale.

## **Gestion des projets**

Les candidatures acceptées passent alors par un processus d'établissement de contrat participatif, suivant lequel un contrat est préparé conformément aux commentaires finals du Conseil d'administration. Le contrat comporte un calendrier de versements, versements qui sont subordonnés à l'approbation des rapports financiers et rapports d'avancement semestriels. En outre, le Directeur du Green Trust et parfois les membres du Conseil d'administration essaient de visiter les projets au moins une fois pour apporter leur appui aux exécutants du projet et constater tout problème éventuel que les exécutants pourraient rencontrer. Les projets sont également soumis aléatoirement à des audits.

## **Enseignements tirés**

- Le démarrage proactif des projets est un élément important et crucial de la gestion efficace du portefeuille de fonds.
- Le Green Trust joue un rôle clé en tant qu'agent de liaison et de collaboration en réseaux. Ce rôle de partenariat est crucial pour assurer la durabilité et la reproduction des projets.
- Dans la mesure des possibilités, les visites sur les lieux des projets sont d'une extrême importance et permettent leur gestion plus efficace et aussi d'assurer l'emploi correct des fonds.
- La capacité institutionnelle des candidats est indispensable au succès du projet. Lorsque des fonds sont fournis à des organisations communautaires, ils devraient être accordés en prévoyant un certain renforcement des capacités pour assurer l'efficacité des mécanismes financiers.

## **Conclusion**

En tant que mécanisme de financement novateur et unique pour la conservation, le Green Trust a beaucoup réalisé au cours des douze dernières années. Toutefois, malgré sa réussite, la durabilité à long terme de ce fonds n'est nullement garantie. L'accord en cours avec Nedbank s'achève en 2005 et

après cette date, le futur est incertain. La crise économique mondiale, la concurrence accrue et les changements agressifs en publicité et commercialisation des produits pourraient entraîner l'adoption d'une attitude plus rigoureuse de Nedbank à l'égard de sa participation au Green Trust. Ceci dit, toutefois, il n'y a pas de doute que le Fonds serait en mesure de poursuivre ses activités pendant un certain temps en s'appuyant sur ses réserves, s'étant établi comme entité de conservation importante en soi, et qu'il pourrait probablement trouver d'autres bailleurs. Les enseignements tirés sur le plan de l'accord commercial, des stratégies de commercialisation et des exigences imposées par le partenaire commercial sont d'une importance cruciale pour les organisations de conservation qui cherchent à reproduire ce mécanisme de financement ailleurs.