

AIRES MARINES PROTEGEES CAPITALISATION DES EXPERIENCES COFINANCEES PAR LE FFEM

Thierry CLEMENT, Catherine GABRIE,
Jean Roger MERCIER, Héloïse YOU

2nd PARTIE – RAPPORTS D'ANALYSE THEMATIQUE

N°1 - Le montage des projets de création ou d'appui aux AMP



© J.CALAS



© J.CALAS



© O.BORN

Mars 2010

Etude coordonnée par Julien CALAS - Secrétariat du FFEM



Oréade-Brèche – 64, chemin del prat – 31320 AUZEVILLE

tél. : 05.61.73.62.62 – Fax : 05.61.73.62.90

oreade-breche@oreade-breche.fr

Catherine GABRIE

60, rue Jules Isaac -13009 – MARSEILLE
Tél : 06.15.40.83.27 ; Fax : 04.91.71.57.51

c.gabrie@free.fr



2nd PARTIE DE L'ETUDE

LISTE DES RAPPORTS D'ANALYSE THEMATIQUE

1 : Le montage des projets de création ou d'appui aux AMP

2 : Création, Gestion et Gouvernance des AMP

3 : Le financement pérenne des AMP

4 : Les activités alternatives génératrices de revenus (AAGR)

5 : La gestion de la pêche

6 : La gestion du tourisme

7 : Recherche scientifique et suivi des effets des AMP

8 : Evaluation économique et calcul du taux de rentabilité interne des projets d'AMP.

LE MONTAGE DES PROJETS DE CREATION OU D'APPUI AUX AMP

INTRODUCTION

Le travail préalable au financement des projets est capital pour assurer leur réussite. La préparation des projets FFEM comprend 2 étapes :

La Fiche d'**Identification**, qui préfigure le projet, en trace les contours géographiques et organisationnels, décline les grands objectifs et les principales activités. Le FFEM ne travaillant qu'en cofinancement de projets, le principe est que les fiches d'identifications sont rédigées sur la base des études de faisabilité des projets sollicitant un cofinancement du FFEM. En principe donc, lorsqu'un projet est présenté en identification au FFEM il a déjà fait l'objet d'une étude de préparation et dispose d'une base documentée permettant de concevoir la proposition au FFEM. Ainsi, le FFEM ne dispose d'aucun fonds de préparation pour financer les études nécessaires à la préparation des fiches d'identification. Une fois rédigée par le porteur du projet, la fiche d'identification est alors soumise au comité de pilotage du FFEM, après avis du comité scientifique, qui décide de poursuivre ou non l'instruction du projet.

Le **rapport de présentation du projet** pour une décision d'octroi de financement formelle du FFEM peut être ou non précédée d'une étude de faisabilité financée par la Dotation de Préparation de Projet (DPP) du FFEM et qui peut alors comprendre une mission de terrain. Toutefois, la logique étant toujours que le projet apporte des cofinancements à des projets ayant eux-mêmes fait l'objet d'étude de préparation, la DPP du FFEM reste toujours d'un montant très limité, car elle ne doit en principe consister qu'à compléter les études déjà disponibles. Toutefois, le rapport de présentation du projet doit donner une description assez détaillée de l'intervention proposée et présente les éléments suivants :

- le contexte du projet (éléments biologiques, socioéconomiques, réglementaires, institutionnels, etc.), y compris les autres projets intervenant sur la zone et sur le même domaine,
- les enjeux et les problèmes à résoudre, y compris l'évolution probable de la situation si le projet n'était pas développé,
- les objectifs du projet et un cadre logique,
- le contenu détaillé du projet et de ses composantes,
- le montage institutionnel envisagé,
- le coût du projet et le plan de financement,
- la justification de l'intervention du FFEM (voir encadré),
- Les risques, conditionnalités et mesures d'accompagnement,
- l'auto-évaluation de l'instruction,

- le dispositif de suivi-évaluation à mettre en place,
- des annexes autant que de besoin, dont les plans des futures AMP.

Critères d'éligibilité des projets aux financements du FFEM

Le Fonds contribue au financement sous forme de subventions, de projets de développement ayant un impact durable sur l'un ou l'autre des domaines de l'environnement mondial suivants :

- la biodiversité
- les changements climatiques
- les eaux internationales
- la désertification et la dégradation des terres
- les polluants organiques persistants (POP)
- la couche d'ozone (protocole de Montréal)
- Pour chaque projet sont examinés :
 - Le concours du projet à l'environnement mondial
 - Le concours du projet au développement durable local
 - La viabilité financière du projet
 - La viabilité écologique et environnementale
 - L'acceptabilité sociale
 - Le caractère innovant
 - Le caractère de reproductibilité et d'effet de levier
 - La qualité du partenariat et du montage institutionnel

La phase de préparation du projet est ainsi capitale. Toutefois, il arrive souvent que cette phase soit réalisée trop rapidement et/ou avec un budget de DPP insuffisant (tenue des échéances du calendrier d'instruction du FFEM ou des cofinanciers, sujets très innovants non approfondis dans les études préalables à l'identification et nécessitant des études techniques, institutionnelles et économiques détaillées, projets d'ampleur régionales avec des délais et coûts importants d'approche, de visite de terrain, de rencontre de toutes les parties prenantes, etc). . Toute la vie du projet dépendant de cette phase initiale, il convient d'y consacrer le temps et les moyens suffisants, en fonction du degré de complexité des projets. A ce titre la DPP mobilisée par le FFEM devrait être parfois beaucoup plus importante qu'elle à s'éloigner des ratios « habituellement » utilisés (qui limitent le coût des études à environ 5 % du montant des financements du projet final)¹. Ce dépassement se justifie surtout dans le cas d'approches innovantes et de grande ampleur géographique.

¹ De fait ce ratio standard de coût d'étude de préparation est hérité de l'expérience de l'ingénierie de projets d'infrastructures alors que les projets du FFEM en sont très éloignés : il y a peu d'infrastructures et beaucoup d'investissement dans des démarches ou techniques innovantes, impliquant de l'ingénierie sociale et économique.

HISTORIQUE ET PREPARATION DES PROJETS

La dimension des projets est variable : certains d'entre eux ne concernent qu'une seule AMP, à créer ou à renforcer (ex : Quirimbas au Mozambique ou Mnazi Bay en Tanzanie), d'autres projets, notamment régionaux, peuvent comporter la création ou le renforcement de plusieurs AMP et s'intéresser également à d'autres composantes hors AMP (bassins-versants par exemple dans le CRISP). L'AMP ne constituera alors qu'une composante d'un programme plus vaste (ex : CRISP dans le Pacifique, OPAAL aux Caraïbes, Mésoamérique, Océan indien ou Narou Heuleuk au Sénégal). Le montage du projet est alors nettement plus complexe.

Méso-Amérique

Le projet a été développé suite à l'exercice de planification écorégionale engagé par le WWF, TNC et CI qui a conduit à l'identification des sites-clés du récif barrière mésoaméricain (dont font partie les 3 AMP du projet) et à l'élaboration d'une stratégie régionale intégrée pour la protection de cet écosystème unique. Il s'inscrit dans le programme stratégique du WWF Méso-Amérique, dont il constituait la première phase de mise en œuvre.

Il faisait suite à un important projet de la Banque mondiale sur le grand récif mésoaméricain et s'inscrivait également dans diverses actions développées par les nombreuses ONG s'intéressant à cette région. Une grande partie des objectifs du projet avaient donc déjà commencé à faire l'objet de développement avant l'arrivée du projet : Marfund (outil financier) était créé, le développement de Marfin (outil de gestion financière) en cours. La méthode d'évaluation de la gestion avait été homogénéisée, l'évaluation de la gestion avait commencé, le travail sur les bassins versants était engagé, et des activités alternatives avaient été développées dans les 3 AMP.

Le projet du FFEM a permis de consolider ces activités déjà engagées et de les compléter dans divers domaines encore non abordés (approche écosystémique de la pêche, par exemple). Le projet était donc bien cadré dès l'origine. Toutefois les ressources humaines nécessaires à sa mise en œuvre ont été sous estimées et l'écocertification des pêcheries, qui na pas aboutie, aurait du faire l'objet d'une étude de faisabilité.

Ile de Coco

Le Parc National de l'Ile de Coco a été classé en 1978, puis classé en 1997 par l'UNESCO au Patrimoine Mondial de l'humanité, déclaré en 1998 zone humide d'importance internationale par la Convention RAMSAR et enfin site du patrimoine historique du Costa Rica depuis 2002. Au cours de toutes ces années les moyens limités du Costa Rica n'ont permis de mobiliser que des moyens essentiellement concentrés sur la surveillance et la protection du site. Le projet a ainsi résulté d'une demande d'assistance du gouvernement Costa

Ricien au Gouvernement français afin de donner une vraie dimension à ce parc national d'importance mondiale. La préparation du projet a ainsi disposé de peu de documentation préliminaire (essentiellement le dossier remis pour le classement au patrimoine mondial de l'UNESCO et des rapports d'expertises ponctuelles, notamment sur les espèces envahissantes). Toutefois, le coût de la préparation du projet a en partie été partagé avec le Fonds Pour l'Environnement Mondial qui a financé le projet avec le FFEM.

Ainsi, le 4 juillet 2003, le comité de pilotage du FFEM a accepté d'octroyer au Ministère de l'Environnement et de l'Energie du Costa Rica une subvention de 1 065 K€ pour cofinancer avec le Gouvernement costaricien et le FEM le projet « Protection de la biodiversité de l'Aire de conservation marine de l'Ile du Coco ». Le montant total du projet s'élève à 3 549 K€ de sorte que le cofinancement du FFEM est de 30 %. Le FEM apporte 29 % et le gouvernement du Costa Rica 41 %.

La convention de financement du FFEM a été signée en 2003 avec une durée prévue de 5 ans se clôturant fin 2008. De fait, le premier versement des fonds du projet n'est intervenu qu'en septembre 2005 et le démarrage a donc été très lent jusqu'en fin 2006.

Il a alors connu une forte accélération au cours des années 2007 et 2008 où l'essentiel des activités ont été contractées et engagées sous l'action d'un coordinateur particulièrement énergique.

Au cours de l'année 2008, et aux vues de la forte accélération et des progrès réalisés par le projet, le FFEM a accepté de formaliser un avenant à la convention de financement permettant de prolonger l'activité du projet et de reporter sa date de clôture au à décembre 2009.

Aires protégées et partage des avantages au sein de l'OECO².

Ce projet est constitué à la fois d'aires protégées terrestres à St Kitts & Navis et à Grenade et d'AMP à la Dominique, Ste Lucie, St Vincent & les Grenadines (SVG) et Antigua & Barbuda (A&B). Celles-ci avaient été proposées par chaque gouvernement. Elles étaient des sites « neufs » (ex : Pointe Sable à Ste Lucie) ou au contraire, des sites où certaines initiatives avaient déjà été engagées. C'est le cas du Parc marin de Tobago Cays à SVG qui faisait initialement partie du projet « Protection et valorisation des récifs coralliens dans les Caraïbes » du FFEM qui a surtout permis le succès et le démarrage de la SMMA à Ste Lucie près de 10 ans auparavant. L'intervention du FFEM sur Tobago Cays avait permis de réaliser de nombreuses études et de former les bases nécessaires au classement du site, mais en l'absence d'engagement suffisant des autorités politiques à cette époque, le concours du FFEM avait du être annulé.

Il est probable que le succès de la SMMA à Ste Lucie grâce au soutien du FFEM a contribué à faire

² Organisation des Etats de la Caraïbes Orientale.

murir au sein des autres pays de l'OECE la compréhension et l'utilité de disposer d'aires marines protégées, car des pays qui 10 ans auparavant n'avaient pas donné suite à des projets de création d'Aires Marines Protégées, ont accepté entre 2005 et 2007, dès le début du projet OECE, de classer d'importants espaces marins et terrestre protégés. Entretemps, la SMMA de Ste Lucie était devenue un modèle mondial d'aire marine protégée qui contribuait à l'attractivité touristique de Ste Lucie.



Ateliers de préparation de l'AMP de Tobago Cays (©TCMP)

Le but de ce nouveau projet régional était surtout de créer à la fois des sites pilotes dans chacun des archipels, pouvant servir de modèle ensuite, mais également, de constituer les bases juridiques des réseaux d'AMP de chaque pays et surtout de se focaliser sur les activités alternatives génératrice de revenu d'où son nom : Aires protégées et partage des avantages au sein de l'OECE (ou en anglais : Organisation of eastern caribbean states Protected Areas and Associated Livelihoods Project - OPAAL).

Afin de réaliser des économies d'échelle et de contourner les limites des ressources humaine de chaque pays insulaire par la recherche de synergies, il a été considéré pertinent de concevoir le projet à une échelle régionale, sous couvert de l'Organisation des Etats de la Caraïbe Orientale (OECE).

Le financement était apporté à 49 % par le FEM, 22 % par le FFEM et le reste par différents bailleurs dont états les bénéficiaires et OECE.

Dans la préparation de ce projet, la difficulté et la lourdeur inhérentes à un projet régional ont été sous estimées, débouchant sur calendrier très optimiste. Par ailleurs le FFEM, par mesure de respect des recommandations internationales en matière d'harmonisation de l'aide, a aligné ses procédures de gestion financière sur celles du FEM, ce qui s'est révélé par la suite particulièrement handicapant, lorsque des procédures flexibles et adaptées aux caractéristiques de petits états insulaires se sont révélées nécessaires (ex : procédures d'appels d'offres complexes et lourdes pour l'achat de bateaux débouchant sur plus de 2 ans de retard pour le projet).

Narou Heuleuk – Sénégal

Dans le projet Narou Heuleuk, l'ONG Océanium avait identifié avant démarrage du projet, 5 projets d'AMP dans tout le Sénégal, pour lesquelles existaient simultanément des problèmes de maintien de la ressource et des communautés intéressés à leur sauvegarde.

Cette approche des communautés avant le démarrage du projet a été l'une des clés du succès de ce projet, même si 2 sites ont du être abandonnés en cours de projet (carrière de Dakar et Rufisque), pour être remplacés par deux autres en Casamance.



Séance de consultation du public lors des créations d'AMP par Océanium (© Océanium)

Le projet s'est ensuite déroulé normalement et a été entièrement focalisé sur la création d'AMP communautaires avec des populations convaincues. Toutes les AMP du projet ont disposé d'actions de développement associées, conçues pour procurer des moyens de financement pérenne des frais de fonctionnement de l'AMP, une fois le projet fini, tout en procurant des emplois locaux.

Quirimbas - Mozambique

L'idée de créer un parc dans cette zone date des années 70 et les premières recherches des années 96*. Le processus de création s'est étendu de 1998 à 2002.

La création du parc national de Quirimbas (PNQ) a été le résultat de plusieurs années de travail par les administrations nationales, les ONG de terrain (comme Helvetas, la Fondation Aga Khan (AKF), AMA, GECORENA et WWF Mozambique), les organisations communautaires de base (CBO), des entreprises privées, les communautés locales.

La phase de consultations préalables a été conduite dans tous les villages, auprès des leaders et des populations locales, rassemblées en réunions au cours desquelles ils ont pu s'exprimer sur les problèmes rencontrés (utilisation de méthodes de pêche destructrices, conflits avec les pêcheurs étrangers), et sur leurs attentes.

* Frontier Mozambique Environmental Research. Marine Biological and Resource Use Surveys of the Quirimba Archipelago. (5 rapports).

En décembre 2001, un séminaire provincial a permis de mettre en place les orientations du plan de gestion. C'est au cours de ce séminaire, que les représentants des 40 communautés locales ont demandé officiellement au gouvernement l'établissement du parc, afin d'apporter une solution à leurs principaux problèmes : l'insécurité alimentaire et la pression croissante sur les ressources naturelles, la surexploitation des ressources halieutiques (conflits avec les pêcheurs étrangers à la zone) et enfin les dégâts dans les champs causés par les éléphants. L'AMP et le projet, qui répondent à une demande d'une partie de la population, se caractérisent donc par une forte appropriation par les communautés locales, que l'on ressent encore aujourd'hui.

Le parc a donc été créé en juin 2002. Le plan de gestion, prévu pour une durée de cinq ans, se construisait en parallèle des discussions sur la création.

Le montage du projet, qui a démarré en 2003, a été réalisé après la déclaration de l'AMP, dans un climat considéré par l'AFD comme particulièrement propice (volonté politique, demande des populations, gestion du Parc guidée par un "business plan", etc.).

Le projet, présenté par le WWF, était basé sur le plan de gestion provisoire. La dynamique de participation au sein des populations était alors déjà portée par WWF depuis quelques années et l'on peut considérer que le montage du projet s'est fait de façon participative.

En revanche, le montage n'a pas assez impliqué le ministère et les services de la pêche, ce qui a conduit, lors de la mise en œuvre, à des difficultés avec ces services pourtant d'importance majeure pour la gestion des ressources marines. Ce n'est qu'aujourd'hui, soit presque 5 ans après le démarrage du projet que les dissensions commencent à s'aplanir et qu'un accord de collaboration (mémoire d'entente) est en voie d'être signé entre le parc, l'IDPPE, le Service Provincial des Pêches et la délégation provinciale de l'institut de recherche des pêches.

Parc Marin de Mnazi Bay – Tanzanie

Les initiatives concernant les zones protégées font partie depuis plusieurs années de programmes de gestion intégrée du littoral comme le "Tanzania Coastal Management Partnership (TCMP)" [Partenariat pour la gestion du littoral tanzanien], chargé d'élaborer la politique nationale de gestion intégrée du littoral.

Dans le même temps, d'autres projets de gestion du littoral se sont déroulés ces dernières années dans plusieurs zones du pays, notamment à Tanga (avec l'assistance technique de l'UICN et un financement irlandais), à Rufiji (avec l'assistance technique de l'UICN et le financement des Pays-Bas) et dans le secteur de Kilwa, site du Patrimoine mondial, qui est cofinancé par le Gouvernement français et le Gouvernement japonais. Le projet de la baie de Mnazi s'est inspiré de l'expérience de ces initiatives qui visent toutes principalement à l'amélioration des moyens d'existence des

habitants établis sur la côte. Il s'inscrit dans un contexte actuel de collaboration transfrontalière régionale et nationale et locale.

Un premier concept de projet a été développé par les autorités tanzaniennes avec la Banque Mondiale dans les années 90. En avril 1999, les représentants des autorités et de la société civile du District de Mtwara acceptent dans la « Déclaration de Mtwara » de faire de la baie de Mnazi un parc marin au niveau national. Cette initiative avait fait l'objet au préalable d'un accord avec les villages concernés. Entériné par les autorités régionales, le parc marin de la baie de Mnazi et de l'estuaire de la Ruvuma a été officiellement créé le 1er juillet 2000. Le MBREMP a eu un rôle important dans la mise en œuvre initiale du projet avec la préparation de la demande et la négociation des financements du GEF à travers l'UNDP, ainsi que la négociation des cofinancements du FFEM.

Dans le même temps, le concept de projet était repris par l'UICN et le FEM PNUD. Après la signature de la convention tripartite (FEM, PNUD et Gouvernement tanzanien) en mars 2002, le volet PNUD/FEM a effectivement démarré en juin 2002.

Malgré la signature de la déclaration de Mtwara, plusieurs villages, estimaient que les promesses n'avaient pas été tenues, suite à leur engagement dans le processus, et commençaient à ne plus vouloir s'y engager. Cette résistance, qui s'est amplifiée au cours du temps, a mal été anticipée dans le cadre de la préparation du projet, qui aurait dû prévoir des activités destinées à accorder plus d'attention à ce problème, toujours aigu à ce jour.

Par ailleurs ce projet est situé dans une zone très isolée de la Tanzanie et la plus pauvre. Ces facteurs n'ont pas été suffisamment pris en compte, sans doute dans le montage de projet. Enfin, le partenariat avec le PNUD et la collaboration avec l'UICN se sont révélés difficiles.

L'ensemble de ces problèmes de montage de projet ont conduit à un démarrage difficile.

COI – Océan Indien

La « gestion intégrée et équilibrée des ressources et des activités », notamment marines et côtières, est reconnue par la COI (Commission de l'Océan Indien), comme une priorité pour la région, dont les économies reposent essentiellement sur l'exploitation des ressources naturelles.

Dès 1995, la COI développait plusieurs initiatives concourant à la gestion durable des zones côtières et notamment des récifs coralliens de ses pays membres (Comores, France-Réunion, Madagascar, Maurice, Seychelles), au travers d'un programme régional environnement (PRE), développé de 1995 à 2000.

En 2003, pour le 9ème FED, la COI a financé une mission d'identification de projet ciblée sur deux volets : un volet « gestion durable et valorisation économique des ressources marines et côtières » et un volet « gestion durable et conservation ».

Dans le cadre de ce deuxième volet, la COI a financé une pré-étude destinée à développer rapidement un projet de conservation des écosystèmes et des ressources côtières et marines, à proposer au Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM), en attendant le développement du projet FED.

A la suite du diagnostic concernant le statut de la conservation des ressources côtières et marines à l'échelle des pays membres, la fiche d'identification d'un projet de réseau régional d'aires marines protégées a été établie et proposée au FFEM qui l'a accepté. Puis le rapport de présentation a été rédigé, à partir d'une mission du consultant à Madagascar et en collaboration avec le WWF-Madagascar.

Dans la préparation de ce projet, la difficulté et la lourdeur inhérentes à un projet régional ont été sous estimées, ainsi que la taille de l'équipe de projet nécessaire pour le conduire à bien.

ICS – Seychelles

Ce projet assez différents de tous les autres, a pour but essentiel la sauvegarde d'espèces menacées, par la restauration d'habitats à partir de la réintroduction d'espèces végétales endémiques ou bien de travaux forestier permettant d'éliminer les espèces introduites. Il a également été prévu l'élimination préalable des prédateurs importés : rats, chats, etc. et finalement la réintroduction d'espèces animales et le suivi de celles-ci.

Ce projet a fait l'objet d'une étude de faisabilité de haut niveau scientifique, si bien qu'il s'est déroulé à peu près comme prévu sur ce plan.



Sterne blanche sur l'île Aride (© T Clément)

En revanche deux points, plus délicats, avaient été sous estimés dans le projet initial :

- la faisabilité logistique de travaux de restauration dans l'archipel de Cosmoledo qui est très éloigné et inaccessible durant 6 mois de l'année,
- la difficulté d'associer des propriétaires privés d'îles, dans un projet à long terme de ce type. Ainsi, certains d'entre eux se sont retirés ou ont revendu leur île durant la mise en place du projet. Ces deux points ont limité les résultats de cet excellent projet.

Thaïlande

Le projet Thaïlande est intervenu à la suite du tsunami de décembre 2004 comme une aide à la reconstruction. Une grande partie du financement de l'AFD était dédiée à l'aide à la reconstruction des infrastructures hôtelières, tandis que le financement FFEM (projet SAMPAN : renforcement du réseau d'aires marines protégées de la côte d'Andaman) visait l'appui à la restauration des AMP de la côte d'Andaman (renforcement institutionnel et de la capacité des acteurs, sensibilisation et éducation à l'environnement des touristes, meilleure gestion des AMP) et au développement d'un réseau d'AMP régional à partir d'une nouvelle unité régionale de suivi.

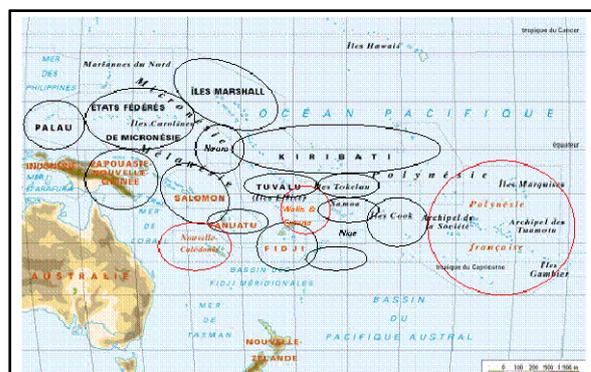
Le projet a fait l'objet d'une étude de faisabilité mais l'instabilité politique (5 gouvernements différents depuis le début du montage du projet) a impliqué des changements fréquents dans la direction du service en charge parcs (DNP), a ralenti fortement le processus de validation du projet côté thaï et entraîné plusieurs modifications au projet initial. Il a également été nécessaire de développer un cadre de travail compatible entre les systèmes des parcs nationaux thaïlandais et de WWF, bénéficiaire du projet.

Il aura donc fallu 5 ans entre le début de l'instruction et le démarrage des 2 parties du projet, qui étaient étroitement liées (début 2009).

Les principaux changements sont intervenus dans la partie du projet financée par l'AFD ; compte tenu du retard pris par le projet, la reconstruction des hôtels était déjà bien avancée. Le financement de l'AFD a donc été utilisé pour accompagner les opérateurs vers des pratiques plus durables. Pour ce faire, une ligne de crédit concessionnelle a été ouverte et financera des projets soumis par les hôteliers, sur la base de critères d'éligibilité au regard de la protection de la biodiversité.

CRI SP – Océan Pacifique

Ce programme couvre une très grande zone et plus de 15 pays et territoires. L'étude de sa faisabilité était donc complexe.



Pays et territoires inclus dans le programme CRISP

Le CRISP a fait l'objet d'une préparation et d'un montage original, suite à une mission de l'AFD dans la région. Au contact des divers acteurs, plusieurs thématiques prioritaires ont été

identifiées et ont fait l'objet d'un appel à projets, ensuite regroupés en 3 grandes composantes.

Ce montage sans étude de faisabilité externe et approfondie, a permis de mettre en œuvre rapidement un programme sur le terrain, mais :

- aux dépens d'une revue fine du contenu et de la précision des propositions,
- sans véritable validation directe avec les territoires bénéficiaires, de l'adéquation des projets à leurs besoins,
- sans assurance suffisante de la cohérence d'ensemble du programme. Ainsi le programme a plus été une somme de projets qu'un véritable programme intégrant toutes ses composantes,
- sans se donner le temps de faire un montage institutionnel plus efficace : rôle précis des chefs de file des composantes, rôle et taille de la cellule de coordination, contenu des contrats de sous-traitance, etc.

Malgré ce montage très rapide, le programme a fourni d'excellents résultats, mais l'évaluation intermédiaire mentionne tout de même les améliorations suivantes dont certaines sont directement issues de la préparation trop rapide :

- augmenter la part des activités concrètes de terrain vis-à-vis des actions de recherche et transversales,
- s'assurer, autant que possible que les actions de recherche et les actions transversales contribuent à appuyer concrètement les activités de terrain, en particulier la gestion des AMP et celle des bassins versants,
- veiller à ce que les collaborations entre composantes soient plus nombreuses, pour aboutir à de véritables projets intégrés pouvant servir de modèle,
- mettre sur pied les bases permettant à terme la mesure des effets socio-économiques d'actions concrètes comme les AMP,
- doter la cellule de coordination des moyens suffisants pour mieux assurer le pilotage du projet et son monitoring allant jusqu'à la mesure des résultats,

CONCLUSION ET LEÇONS APPRISSES SUR LA PRÉPARATION DES PROJETS

La préparation du projet est une phase critique. Ainsi les études de faisabilité doivent être réalisées avec soin et être adaptées à la complexité des situations en termes de moyens financiers et de temps. Elles peuvent comprendre différentes étapes de plus en plus précises, depuis l'identification du projet à une étude de faisabilité proprement dite, et peuvent si nécessaire se poursuivre dans les premières étapes de démarrage du projet (ex : finalisation de certaines activités après complément de consultation des populations).

Ces étapes cruciales permettent en effet de s'assurer qu'un certain nombre de conditions essentielles sont réunies alors qu'il sera difficile, voire impossible, de les corriger ensuite une fois le projet engagé. Nous reportons ci-après les points qui nous paraissent fondamentaux, étant entendu

que tous les projets sont uniques, nécessitant souvent une conception « sur mesure ».

Identification du projet

L'identification du projet doit faire l'objet d'un travail suffisant pour vérifier que les sites proposés satisfont à des critères de faisabilité écologiques, socio et technico-économiques (contexte politique, motivation des autorités nationales et locales, ressources humaines, notoriété du site et répliquabilité des résultats, etc.). Pour les projets ou programmes intervenant sur plusieurs sites, l'utilisation d'une grille d'évaluation de l'éligibilité de chaque site au regard de ces différents critères constitue une bonne réponse. Une grille existe déjà dans les projets FFEM, mais pour le projet dans son ensemble, pas pour chaque site quand il intervient sur plusieurs sites.

L'identification du projet est le moment crucial pour calibrer les budgets. Or il n'est pas forcément nécessaire de disposer d'importants financements pour mettre en place des AMP qui fonctionnent, surtout dans les zones reculées comportant un nombre limité d'usages.

Dans le programme **CRISP**, l'ONG FSPI a établi, pour quelques milliers d'€ par site, des AMP très simples basées sur la demande des communautés et sur le droit coutumier local. Dans le projet **Narou Heuleuk** au Sénégal, l'ONG Océanium a également réussi à mettre sur pied des AMP communautaires pour moins de 100 K€ par site.



Petites AMP de la zone de Sand Fly aux Salomon initiée par FSPI. (© T Clément)

Volonté politique

Les exemples du FFEM montrent que si la volonté politique n'est pas une condition indispensable à la mise en place des projets (ex : Mésoamérique, Narou Heuleuk), les projets ont plus de chances de succès et avancent plus rapidement lorsque l'Etat est associé et volontariste dès la préparation de l'intervention (ex : Quirimbas).

Association de toutes les parties prenantes

L'étude de faisabilité et surtout les études préliminaires doivent s'assurer que toutes les parties prenantes (i) ont bien été (ou vont être) identifiées dès ce stade préparatoire, puis (ii) seront associées à l'intervention : populations diverses (ethnies, villages, âges, genre, confessions, etc.), acteurs économiques (pêcheurs autochtones et allochtones, collecteurs d'autres

produits de la mer et du littoral, propriétaires de récifs, centres de plongée, bateaux-taxi, croisiéristes, yacht club, hôtels, etc.), acteurs du territoire (chefferies de villages ou mairies, autres échelles de gestion locale, etc.), administrations d'état et/ou de région-province en lien avec le sujet (environnement, pêche, tourisme, développement économique, aménagement du territoire, etc.).

Le projet **Narou Heuleuk** de l'ONG Océanium au Sénégal a donné d'excellents résultats ; Cependant, l'insuffisante association de l'Etat au projet a probablement contribué à bloquer la parution des décrets présidentiels pour 4 AMP sur 5. Ce blocage a fortement handicapé le projet, provoqué d'importants retards et montre un effet possible de l'insuffisante implication de certaines parties prenantes clés dans les projets.

Dans le projet Quirimbas, la non association du ministère des pêches au montage du projet a conduit à de nombreuses difficultés dans la mise en œuvre des activités liées à la pêche. Ce n'est qu'au bout de 5 ans que les relations avec le parc se sont normalisées.

Participation et implication des populations locales

Ce point est repris dans le chapitre « création, gestion et gouvernance des AMP ». Toutefois, dès la faisabilité, la participation et l'adhésion des populations locales à la préparation du projet demeure un élément clé de succès.

A **Mnazi Bay**, les représentants des autorités et de la société civile étaient d'accord pour la création du parc. Toutefois, il est probable que le processus de participation et d'engagement des communautés du parc dans la création n'ait pas été conduit de façon suffisamment participative et consensuelle, puisqu'aujourd'hui encore, certains villages sont totalement réfractaires au parc, en partie en raison de promesses non tenues et des retards dans la mise en place d'activités de soutien aux populations.

S'appuyer sur des méthodes appropriées d'association des populations au processus participatif

Les modes de consultation non adaptés peuvent être la cause d'échecs d'AMP. Dans les cas les plus compliqués, l'appui de spécialistes en sociologie ou en anthropologie peut être nécessaire.

Dans le projet d'AMP de **Yambé – Diahoué** en Nouvelle Calédonie (programme CRISP) le WWF-France, appuyé par un anthropologue local de l'IRD, a longuement travaillé à comprendre l'organisation sociale locale, les perceptions et les modes locaux de gestion afin de respecter ces organisations, leurs modes de décision, et de parvenir à des formes de protection et de gestion adaptées et appropriées. Grâce à cette précaution les solutions proposées semblent rencontrer l'assentiment de toutes les parties prenantes.

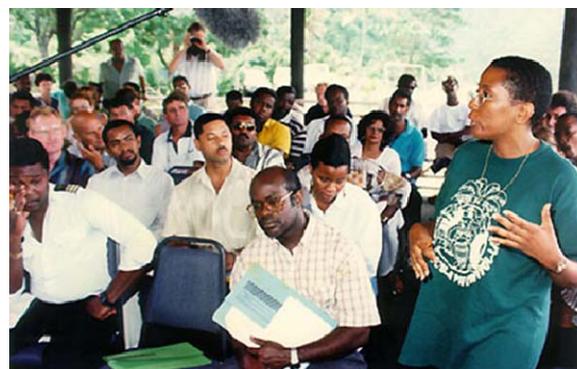


AMP de Yambé – Diahoué en Nouvelle Calédonie (© T. Clément)

Identifier systématiquement ex-ante les impacts des AMP et toutes les personnes ou communautés pénalisées par le projet

Les impacts du projet et des AMP doivent être très bien identifiés et évalués dès le début du processus. En particulier les personnes ou communautés pénalisées par le projet doivent être précisément identifiés ainsi que la nature des effets négatifs qui les affectent, leur période d'apparition et leur durée. Des mesures compensatoires doivent être dédiées à la résolution de ces problèmes dans le projet. Ces mesures doivent être discutées avec l'ensemble des parties prenantes. Dans les cas les plus difficiles, une approche de type étude d'impact devrait même être conduite pour proposer un plan de gestion des effets négatifs comportant des mesures compensatoires, y compris financières, qui devront être prises en charge par le projet.

Lors de la création de la **Soufrière Marine Management Area** à Sainte Lucie, l'étude de faisabilité avait identifié qu'une quinzaine de vieux pêcheurs ne pourraient pas s'adapter aux modifications de conditions de pêches (report de la pêche récifales vers la haute mer). L'étude a donc à la fois identifié ce groupe potentiellement pénalisé et a proposé des méthodes compensatoires pour ces derniers : ils ont bénéficié d'un droit exclusif de pêche dans les zones interdites à tous les autres pêcheurs.



Ateliers de discussion des enjeux de la zone et des solutions possibles (© SMMA)

Mettre en place des projets d'une durée suffisante

L'étude montre qu'il est fondamental d'accompagner les projets d'AMP sur des durées

plus longues (10 à 15 ans) que la durée classique des projets (3 à 5 ans), si l'objectif est véritablement d'établir des AMP disposant d'une autonomie institutionnelle, technique et surtout financière. L'étude propose que pour atteindre de tels stades la plupart des AMP passent par 3 phases de développement (voir chapitre « création gestion et gouvernance des AMP »). Entre la première phase de création dite « préliminaire » et la troisième phase de maturité dite « autonome », les projets du FFEM évalués financent au mieux la phase 1 et une partie de la phase 2, de sorte que l'AMP se retrouve souvent sans soutien pour atteindre la phase 3, qui est justement la phase d'atteinte d'un certain degré d'autonomie.

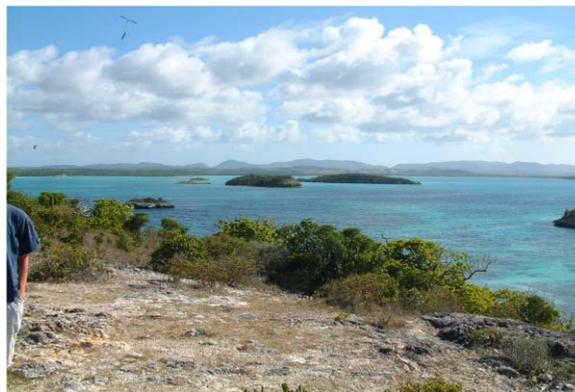
Dans presque tous les projets d'AMP évalués lors de cette étude, les financements s'arrêtaient au mieux entre les phases 1 et 2. La Soufrière Marine Management Area de Sainte Lucie est l'un des rares projets évalués ayant atteint la phase 3. Il a bénéficié de financements successifs de la coopération française puis du FFEM permettant un accompagnement pendant plus de 7 ans. Pour les projets où le financement s'arrête trop tôt (ex : Narou Heuleuk au Sénégal, AMP du CRISP dans le Pacifique sud, Mnazi Bay en Tanzanie, etc.), les évaluations ont souvent conclu à la nécessité de trouver de nouvelles sources de financement après le projet pour ne pas perdre les acquis du travail déjà accompli. L'exemple de l'AMP de Mohéli aux Comores est frappant à cet égard et montre le danger de ne pas financer les projets jusqu'à la phase d'autonomie. Ainsi, la création du parc marin de Mohéli a fait l'objet d'un financement multilatéral pendant 5 ans. Sans financement pour poursuivre les activités, ni même financer la structure de gestion. Les résultats très intéressants obtenus par le projet se sont évanouis en 2 ou 3 ans, tout autant que la confiance des populations dont la participation avait été très active à l'époque.

Examen systématique de la cohérence interne et externe du projet

L'étude de faisabilité est le moment privilégié pour examiner, pour chaque composante du projet, si les moyens sont en adéquation avec les résultats visés : examen de la cohérence technique, scientifique, financière, organisationnelle, etc. C'est également pour les gros projets et les programmes, le moment d'un examen approfondi de la cohérence des composantes entre elles, et de l'identification d'éventuelles redondances ou au contraire de manques.

Cet examen de la cohérence interne est particulièrement important pour les projets multi-bailleurs où la lourdeur des procédures de certains bailleurs et leur absence d'homogénéité sont souvent mises en cause dans le retard des projets. Un travail de mise en cohérence de l'application de ces procédures, préalable au démarrage du projet, est alors d'une grande utilité (voir exemple du projet OPAAL ou Thaïlande).

Dans le projet **Côte Andaman** en Thaïlande une procédure administrative, comptable et financière compatible avec les normes du Département des Parcs Nationaux et de WWF, porteurs conjoints du projet, a été développée.



NEMMA à Antigua & Barbuda : un des sites du projet OPAAL

Le bon dosage études – actions concrètes

L'un des reproches faits par les populations locales et parfois par les gestionnaires de l'AMP eux-mêmes est que la part des études préliminaires (identification, faisabilité, état de référence, etc.) puis celle du démarrage (inventaires d'espèces, identification et développement d'activités alternatives et/ou génératrices de revenu, plan de gestion, plan d'affaire, etc.) est trop, voire beaucoup trop importante par rapport aux actions de terrain (équipement, recrutement de l'équipe de gestion, gardiennage, etc.). Cet équilibre est souvent délicat à trouver, mais mérite attention.

Dans le projet **OPAAL** mis en œuvre dans 6 pays de la Caraïbe orientale, dans lequel de très nombreuses études préalables ont été menées (études de base, étude des activités alternatives, besoins en formation et sensibilisation, plans de gestion, etc.) l'évaluateur a entendu à plusieurs reprises, à la fois de la part des populations, mais également des gestionnaires de sites que les études préalables et les réunions de concertation avaient assez duré et qu'il fallait maintenant passer à une phase concrète, visible de tous les acteurs (équipement, délimitation des aires protégées, patrouilles de surveillance).

Intégration des bassins versants aux projets d'AMP, au moins dans les projets insulaires

Dans les projets de grande envergure il est très difficile d'intégrer les bassins versants aux projets d'AMP, ceux-ci s'étalant parfois sur plusieurs centaines voire milliers de kilomètres. En revanche dans les petits projets insulaires, l'intégration des problématiques liées aux bassins versants est non seulement souhaitable, mais quasiment une nécessité. Le fait de ne pas inclure ces espaces aux AMP finit toujours par rejaillir sur la pérennité du projet.

Lors de la création de la Soufrière Marine Management Area à Sainte Lucie, les zones terrestres n'ont pas été incluses dans le projet (seules des études ont été réalisées). L'AMP s'est très bien développée pendant plus de 10 ans mais aujourd'hui, les problèmes liés aux zones terrestres (pollution, déchets solides, urbanisation, érosion, etc.) viennent menacer très sérieusement l'avenir des récifs coralliens et donc de l'AMP. L'évaluation ex post menée sur cette AMP a donc proposé une extension du mandat l'AMP aux zones terrestres voisines et bien sûr, le démarrage d'un processus de résorption des problèmes.



Traces visibles de rejets de sédiments par une rivière, dans la baie de la Soufrière à Ste Lucie (© SMMA).

Prendre le temps de calibrer un système de suivi évaluation pérenne et efficace

Toutes les AMP nécessitent un système de suivi. Calibrer ce dernier pour qu'il fournisse les données nécessaires, sans que cela ne devienne trop chronophage ou trop cher, n'est pas toujours facile. L'établissement d'une logique d'intervention, validée avec les principaux acteurs et le bailleur est un outil préalable précieux (voir le chapitre « recherche scientifique et suivis »)

Le jeu d'indicateurs doit permettre à la fois le suivi des activités mais surtout l'évaluation des résultats et des impacts environnementaux et socio-économiques en fin de programme. Pour les données qualitatives, il est bon de prévoir des moyens pour la mise en place d'outils très utiles pour produire des données primaires comme des enquêtes de perception du projet par les populations, des études de cas de personnes ayant changé d'activités, etc. Celles-ci peuvent être menées par des étudiants, ce qui rend leur coût plus abordable et fournit aux pays des moyens de diffusion des connaissances.

Pour les suivis scientifiques des effets des AMP (voir chapitre « recherche scientifique et suivis ») dans les projets où existent sites d'intervention mais où les moyens sont limités, il peut être intéressant de réaliser un suivi très détaillé sur l'un des sites et d'appliquer des protocoles de suivi plus légers dans les autres.

Dans le projet de la **SMMA**, le système de suivi des milieux (récifs, poissons, sédimentation, etc.) est parfois tellement détaillé et performant, que de nombreuses données brutes produites ne sont pour l'instant pas exploitées (ex : sédimentation). Des enquêtes permettent également de mesurer les effets du projet sur les populations.

Dans le programme **CRISP**, un système de suivi très détaillé a également été mis au point par le coordinateur pour pouvoir suivre les réalisations des diverses composantes travaillant simultanément et dans de nombreux sites et pays. Toutefois, ce système efficace pour le suivi des résultats devrait être complété d'un dispositif de suivi des effets du programme sur le milieu et les populations, qui est absent actuellement.

Montage institutionnel

Les projets sont en général bâtis sur des modèles classiques. La maîtrise d'ouvrage est confiée à des Ministères ou des ONG environnementales. La

maîtrise d'œuvre est souvent confiée à des ONG qui jouent le rôle d'opérateur sur le terrain, en lien avec les acteurs locaux rassemblés au sein d'un Comité de Gestion de l'AMP. Même si ce n'est pas toujours le cas, l'analyse des projets montre une certaine relation entre efficacité des projets et simplicité des montages institutionnels (les projets SMMA de Ste Lucie et Narou Heuleuk au Sénégal disposaient de montages très simples, alors que c'est l'inverse pour le projet OPAAL).

Le projet CRISP montre un partenariat intéressant entre les bailleurs et les ONG internationales, où ces dernières jouent à la fois le rôle de bailleurs de fonds du projet, maître d'ouvrage ou maître d'œuvre de composantes. Même si ce type d'organisation présente certains risques, dans le cas particulier d'un programme incluant à la fois des pays ACP et des collectivités françaises d'outre-mer, elle a permis de fédérer un financement global du programme en intégrant les collectivités françaises d'outre-mer qui en auraient été sinon exclues (car l'AFD ne peut pas financer des projets sur subvention dans les collectivités françaises d'outre mer et le FFEM peut seulement financer de l'expertise ou des services en provenance de ces territoires dans le cadre de projets régionaux).

L'exemple de la SMMA, qui est la plus ancienne AMP du portefeuille du FFEM, est intéressant également en montrant que le montage institutionnel ne peut pas être définitivement figé. Les difficultés inhérentes à la vie d'une AMP même mature, nécessitent parfois des modifications du cadre institutionnel pour s'adapter aux réalités et redonner vie au projet d'AMP.

Le problème de la rareté des compétences

Plusieurs projets se déroulent dans des micro-états insulaires faiblement peuplés, particulièrement dépendants des individus et des facteurs humains. Les différents aléas liés à la conduite de projets dans ces micro-Etats (difficultés à trouver les compétences locales, choix limités de responsables, fluctuations des priorités politiques) peuvent être réduits en déléguant la gestion des projets à une organisation inter-états pour autant qu'elle soit forte. Ces organisations sont souvent compétentes et suffisamment légitime pour exercer une véritable autorité au cours la mise en place des projets. Ces projets régionaux peuvent également avoir la taille suffisante pour pouvoir bénéficier d'une assistance technique long terme.

Dans le projet **OPAAL**, l'Organisation des Etats de la Caraïbe Orientale (OEEO) porte le projet avec des institutions relais dans les 6 Etats membres. Grâce à ce montage régional, le projet dispose des ressources du département de l'OEEO spécialisé dans la gestion des ressources naturelles, l'ESDU (Unité Environnement et Développement Durable). La Commission de l'Océan Indien joue également ce rôle dans le projet de mise en place d'un Réseau d'Aires Marines Protégées (**RAMP COI**), mais en recourant cette fois aux services du bureau régional de WWF pour la maîtrise d'œuvre.

La recherche de partenariats extérieurs au projet

En raison de la forte concurrence existante pour accéder aux financements des bailleurs de fonds, la plupart des opérateurs des projets ont souvent tendance à se refermer sur eux-mêmes et à vouloir mettre en œuvre l'ensemble des activités des projets alors qu'ils ne disposent pas toujours de l'expertise nécessaire. Cette pratique nuit parfois à l'efficacité des projets, alors que des synergies sont possibles entre opérateurs selon les savoir-faire à mettre en œuvre. L'évaluation a pu constater que lorsque de telles associations sont pratiquées, les effets sont très bénéfiques pour les projets. Dans la mesure du possible, lors de l'étude de faisabilité ou lors des évaluations externes, il est important de rechercher ces partenariats et de tenter de les développer.

L'exemple du projet **Méso-Amérique** montre tous les avantages d'un partenariat en bonne intelligence, qui permet de démultiplier les compétences. Le travail au niveau régional est conduit par plusieurs ONG qui travaillent en complémentarité. Ainsi le partenariat avec l'ONG TNC, compétente dans l'utilisation du logiciel de planification Marxan, a permis de développer les analyses de planification des carences en aires protégées. Dans le projet de la **Commission de l'Océan Indien**, un partenariat avec l'ONG WCS a été engagé pour réaliser l'analyse écorégionale, tandis qu'en **Polynésie** (CRISP), le WWF s'est associé avec l'agence nationale des aires marines protégées française.

L'évaluation et le suivi des projets FFEM

Les évaluations des projets du FFEM se heurtent à deux types de problèmes.

D'une part il s'agit généralement de projets multi bailleurs où la contribution du FFEM est une partie d'un tout, si bien qu'il n'est pas toujours facile d'évaluer l'apport du FFEM si ses fonds ne sont pas affectés à des activités précises. Pour faciliter à la fois le suivi et l'évaluation des projets dans le cas des projets multi bailleurs, les formats des rapports d'activité devraient être homogénéisés entre les bailleurs dès le démarrage du projet.

D'autre part, il est important que le secrétariat du FFEM assure un suivi plus fréquent des projets, avec des missions périodiques sur place surtout lorsque ceux-ci présentent des difficultés. Ceci est d'autant plus nécessaire que les institutions membres du FFEM ne disposent pas toutes de moyens suffisants pour assurer de telles missions à la place du secrétariat.



Station scientifique de Cayos Cochinos (@ C. Gabrié)

LE MONTAGE INSTITUTIONNEL DES PROJETS

Le montage institutionnel des projets n'est pas sans incidence sur leur fonctionnement ultérieur. Les circuits les plus courts sont souvent les meilleurs ; pour les plus longs, leur conception requiert une attention toute particulière pour éviter les montages trop complexes. Le tableau page suivante détaille le montage par projet.

Méso-Amérique

Dans ce projet, le WWF Amérique Centrale est à la fois le maître d'ouvrage du projet et le maître d'œuvre. Il est constitué de la manière suivante :

- L'équipe du WWF Amérique Centrale, basée au Costa Rica, a la responsabilité de la gestion financière et comptable des fonds versés par l'AFD.
- L'équipe du Guatemala qui comprend le chargé de programme et a la responsabilité administrative et coordonne les différents programmes du WWF, ainsi que les contractuels recrutés localement, pour certaines parties du projet.
- L'équipe chargée de la plus grande partie du projet (AMP, pêche et activités alternatives) est basée à la Ceiba (4 personnes et 2 contractuels).
- L'équipe chargée de la composante agricole est basée à San Pedro Sula, et est financée par l'ICRAN et Summit Agriculture (2 personnes).

Le projet a par ailleurs recours à de nombreux consultants extérieurs et à de nombreux partenaires internationaux comme TCN et CI.

Trois entités assurent le suivi du projet : un comité de pilotage national du Projet (CNPP) au niveau du Guatemala et du Honduras, un comité de suivi régional (CSR), un comité de suivi local opérationnel :

- Le comité de pilotage national du Projet (CNPP) au niveau du Guatemala et du Honduras, est présidé par le représentant du Ministère de l'Environnement. Il est composé du Ministère de l'Agriculture et du WWF. L'ambassade de France y a une voie consultative.
- Le comité de suivi régional (CSR), est présidé par le CCAD. Sont représentés OSPESCA, les vice-ministres des pêches et de l'environnement du Honduras et Guatemala au minimum, le Centre de Coopération et d'Action culturelle pour l'Amérique centrale (Ambassade de France au Costa Rica) et le WWF.
- Le comité de suivi local opérationnel à la Ceiba, Honduras et à Puerto Barrios, Guatemala est également le lieu de concertation privilégié au plan local pour favoriser l'implication et les échanges entre acteurs, en vue d'une meilleure efficacité du projet.

Costa Rica

Le Système National des Aires de Conservation (SINAC)

Le Ministère de l'Environnement et de l'Énergie (MINAE) a mis en place un système original de gestion décentralisée, intégrée et participative des ressources naturelles, connu sous l'appellation de Système National d'Aires de Conservation (SINAC). Celui-ci vise à *"conserver, promouvoir et faciliter l'utilisation durable des ressources naturelles et de la biodiversité, avec la participation de la société civile, pour un développement économique et social du pays"*.

L'Aire de Conservation Marine de l'île du Coco

L'ACMIC est installée à San José. L'équipe du siège, constituée d'environ sept personnes (dont un Directeur, un Coordinateur technique et un Coordinateur administratif) assure la gestion administrative et la planification des activités et de l'aménagement du Parc.

L'ACMIC assure une présence permanente sur l'île, par l'intermédiaire de l'équipe du Parc National, constituée d'une douzaine de gardes, encadrés par le directeur et appuyés par des volontaires internationaux. L'équipe du Parc National a pour mission de faire appliquer la réglementation du Parc (respect du zonage, surveillance des activités) et de mettre en œuvre le plan de gestion.

Autres acteurs concernés par le projet

- le Ministère de la Sécurité Publique constitue le partenaire institutionnel privilégié du projet, en raison des complémentarités existant entre le Parc et le service des garde-côtes, tant pour la police de la pêche que pour les moyens nautiques d'intervention et de transport,
- les opérateurs de tourisme de vision sous-marine, sont également partenaires, l'activité de plongée générant la principale ressource financière de l'ACMIC,
- la pêche professionnelle est impliquée car l'ACMIC a favorisé un rapprochement institutionnel avec les pêcheurs (chambres de pêcheurs, associations, etc.), ainsi qu'avec l'Institut National de la Pêche et de l'Aquaculture (INCOPESCA), en vue d'améliorer la prise de conscience de la nécessité de protection des ressources marines, autour de l'île et dans sa zone d'influence.
- la Fondation des Amis de l'île du Coco (FAICO) créée en 1994, a pour objectif de sécuriser la pérennité des ressources financières, nécessaires au fonctionnement et aux investissements de l'ACMIC.

Organisation pour la mise en œuvre du projet

La gestion technique des composantes du projet est du ressort de l'Aire de Conservation Marine de l'île de Coco (ACMIC), qui agit sous l'autorité d'un comité de pilotage où sont représentés : le Système National des Aires Protégées (SINAC), le PNUD/GEF, l'ambassade de France, le FFEM où son représentant et le secrétariat de l'ACMIC. Ce comité de pilotage a la responsabilité d'assurer la cohérence des programmes d'actions, mis en œuvre en lien avec les politiques nationales, de discuter et d'approuver les budgets annuels et les programmes d'action du projet, en lien avec les ressources mobilisables, de discuter et d'approuver

les rapports annuels, et enfin, d'informer les autorités Costariciennes et les bailleurs de fonds, de l'état d'avancement du projet.

L'ACMIC comporte en outre un comité technique composé des institutions Costariciennes et des partenaires ayant des compétences reconnues, dans les domaines d'intervention du projet : la Fondation des Amis de l'île de Coco (FAICO), le Service National des Garde-côtes (SNG), le Centre de Recherches Marines (CIMAR), l'Institut National des pêches (INCOPESCA), le secrétariat de l'ACMIC. Ce Comité technique a la responsabilité de valider les propositions techniques, pour la mise en œuvre des actions entreprises au titre du projet, d'assurer le suivi des réalisations et d'informer les autorités Costariciennes de l'état d'avancement des réalisations.

Pour assurer la maîtrise d'ouvrage et le suivi de l'ensemble des actions inscrites au titre du projet, une unité de « Coordination du projet », comprenant un coordinateur du projet, un coordinateur institutionnel et un Secrétariat administratif a été mise en place au sein de l'ACMIC. Le financement de cette unité a été pris en charge par le FFEM (Coordinateur du projet), l'ACMIC (Coordinateur institutionnel) et le PNUD/GEF (Secrétariat administratif). Cette unité de coordination du projet a pour tâche notamment, d'identifier et de sélectionner les opérateurs qui auront la charge de la réalisation des différentes composantes du projet, d'assurer le contrôle et le suivi technique des différentes composantes et de rendre compte de l'état d'avancement du projet, auprès de la Direction de la SINAC, de l'ACMIC et des bailleurs de fonds.

OPAAL

Le Secrétariat de l'Organisation des Etats de la Caraïbe Orientale (OECO ou OECS en anglais) est l'organisation intergouvernementale des Etats de la Caraïbe Orientale, mise en place à des fins de développement durable par le traité de Basseterre le 18 juin 1981. Elle est à but non lucratif et fonctionne sur la base de la contribution des Etats membres et d'aides extérieures. En accord avec les 6 pays participant au projet, le Secrétariat de l'OECO, localisé à Castries (Sainte-Lucie), est maître d'ouvrage du projet. A ce titre il reçoit les fonds du FEM, du FFEM et de l'OEA, et est la structure d'exécution du Projet, à travers son Unité « Environnement et Développement Durable » (ESDU).

L'exécution du projet est placée sous l'autorité d'un Comité de Pilotage du Projet (CPP), constitué de :

- Deux représentants de deux Etats membres, sur la base d'une rotation annuelle des Etats membres participants, chaque délégation étant constituée du responsable national des Parcs et Aires Protégées, et du correspondant national de l'ESDU,

Organisation par projet

| Zones concernées | Organisation institutionnelle de mise en œuvre du projet |
|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Méséoamérique | Maître d'ouvrage du projet : WWF Amérique Centrale , l'unité de projet, au sein du WWF, étant le maître d'œuvre Comité de pilotage national du Projet Comité de suivi régional et comité de suivi local ONG gestionnaire pour chaque AMP |
| Ile Coco - Costa Rica | Gestion technique et maître d'ouvrage: Aire de conservation marine de l'île de Coco (ACMIC) Comité de pilotage : SINAC-PNUD/GEF-FFEM- ACMIC-ambassade France Comité technique : FAICO-SNG-CIMAR-INCIOPECA-ACMIC |
| OPAAL - Organisation des Etats de la Caraïbe Orientale | Maîtrise d'ouvrage de l'Organisation des Etats de la Caraïbe Orientale (OECO ou OECS en anglais) avec Unité « Environnement et Développement Durable » (ESDU) en maître d'œuvre Comité de Pilotage du Projet (CPP) Entité Nationale de Coordination (NICE : National Implementation Coordinating Entity) + Comité Technique National (NTAC : National Technical Advisory Committee) Entité de Gestion de Site (SIE : Site Implementation Entities) |
| SMMA - Sainte Lucie | Soufrière Marine Management Association (avec autonomie administrative et financière) créée après quelques années d'existence de la Soufrière Marine Management Area. |
| Narou Heuleuk - Sénégal | M. d'œuvre et coordinateur du projet : Association Océanium Sénégal Comité de gestion dans chaque AMP |
| Quirimbas - Mozambique | Maître d'ouvrage : Ministère du Tourisme, et plus particulièrement la Direction Nationale des Aires Protégées (DNAC) Maître œuvre WWF_Mpzambique Comité de pilotage Unité de gestion du projet formée du directeur du parc, de la responsable du WWF-Mozambique et de l'assistant technique WWF auprès du parc |
| Mnazi Bay - Tanzanie | Maître d'ouvrage: Ministère des Ressources Naturelles et du Tourisme (MRNT) Maître œuvre : UICN EARO/puis l'équipe du parc (unité de gestion du projet) Le comité de pilotage présidé par le Secrétaire Permanent du MRNT Comité consultatif du parc et comités villageois de liaison |
| COI - Océan indien | Maître d'ouvrage: Commission Océan Indien (COI) Maître œuvre : WWF Madagascar Comité de pilotage (COI, 1 point focal par pays et bailleurs) |
| ICS - Seychelles | Conception, cofinancement, réalisation : Island Conservation Society (ICS), avec participation du Ministère de l'environnement et des ressources naturelles des Seychelles, de la Compagnie pour le développement des îles (IDC) et d'opérateurs privés (ex : hôtels) Comité de pilotage + comités scientifique de suivi |
| Thaïlande | Unité de gestion du projet mixte WWF – DNP (Ministère de l'environnement - National Park, Wildlife and Plant Conservation Department (DNP) Comité de pilotage : DNP, tourisme, pêche, UICN WWF |
| CRISP – Océan Pacifique | Unité de gestion du projet avec un responsable à temps plein. Maîtrise d'œuvre : - composante 1 : Conservation International avec participation de WWF, FSPI, Proscience, IRD, etc. - composante 2A : CNRS avec participation de l'IRD et de l'Université de South Pacific (USP), Ecocéan, etc. - composante 2B : CNRS avec SPI Infra et FSPI - composante 2C : IRD - composante 2D : Reef Base - composante 3 : Programme Océanien pour l'Environnement (PROE ou SPREP en anglais) |

- Des coordinateurs nationaux des NICE (Entité Nationale de Coordination) et les représentants des NTAC (Comité Technique National),
- Un représentant du Secrétariat de l'OECO, qui assure la présidence du CPP,
- L'équipe de l'ESDU, qui n'a qu'un rôle consultatif et assure la préparation et les comptes-rendus des réunions,
- Un représentant invité comme d'observateur.

Le comité de pilotage du projet se réunit au moins une fois par an. Il a la responsabilité de :

- Vérifier la bonne exécution du projet et la cohérence avec les autres programmes d'actions,
- Aider l'ESDU à définir des orientations et à s'adapter aux imprévus,
- Discuter et approuver les budgets et les programmes de travail annuels du Projet en cohérence avec les ressources mobilisables,
- Informer les autorités nationales et les bailleurs de fonds, de l'état d'avancement du Projet.



Réunion au sein du projet OPAAL. (© OPAAL)

L'ESDU est responsable de la conduite de l'ensemble des activités et de la gestion du projet soit :

- Coordination, animation du réseau institutionnel, lien avec toutes les parties prenantes du Projet,
- Relations avec les autres institutions régionales et internationales concernées par la mise en œuvre de certaines activités : ONG, comme la Caribbean Conservation Association (CCA) ou The Nature Conservancy (TNC), le PNUD et le PNUE (en particulier le CEP et le CAR/SPAW), l'Université des West Indies, etc.,
- Collaboration et appui aux Etats membres pour l'exécution des activités réalisées au niveau des pays participants (par exemple, pour la mise en place du cadre institutionnel relatifs aux AMP, la création des AMP, la réalisation des plans de gestion ou les programmes de sensibilisation du public),
- Fourniture au CP de tous les éléments lui permettant de rendre compte de l'état d'avancement du Projet auprès des autorités nationales et des bailleurs de fonds.

Pour mener à bien sa tâche de coordination régionale, l'ESDU a mis en place une équipe composée

- d'un directeur de Projet et de
- 4 personnes à plein temps dont le coordinateur du Projet, un spécialiste des aires protégées, un chargé de communication et une assistante administrative.

Chaque pays participant au projet a mis en place une Entité Nationale de Coordination (NICE : National Implementation Coordinating Entity), chargée de :

- La préparation des programmes de travail et des budgets annuels nationaux,
- L'exécution quotidienne des activités du Projet dans le pays,
- La gestion des activités sur les sites, en collaboration avec les Entités de Gestion de Site (SIE : Site Implementing Entities).

Dans la mesure du possible, les NICE ont été choisies parmi des institutions existantes (agences d'état, ONG, etc.). Chaque NICE a désigné un coordinateur national. Les NICE sont placées sous le conseil d'un Comité Technique National (NTAC : National Technical Advisory Committee), constitué des représentants des ministères et des agences nationales, des ONG et des entreprises concernées par le Projet. Le NTAC est chargé d'approuver les plans de gestion et la liste des projets pouvant être financés par le SPF (Fonds pour les Petits Projets).

Dans chaque aire protégée retenue au Projet, une Entité de Gestion de Site (SIE), constituée de l'équipe de gestion, des représentants des communautés locales et des structures publiques et privées appropriées, a été mise en place, afin d'assurer la gestion quotidienne.

On voit ici un montage institutionnel particulièrement complexe et lourd. L'évaluation montre d'ailleurs bien un démarrage du programme, extrêmement lent.

Sainte Lucie

La SMMA a été officiellement déclarée AMP en juin 1995. L'inauguration a fait suite à un processus de négociation et de consultation de l'ensemble des usagers démarré en 1992, à la définition d'un plan de gestion et à la mise en place des infrastructures du Parc (corps-morts, bouées de délimitation, marquage à terre, etc.). Dès 1984, une gestion plus stricte de la zone était prévue dans le cadre du Fisheries Act, mais le manque de moyens financiers n'avait pas permis l'application de la réglementation.

La SMMA a été créée avec un double objectif :

- Préservation des ressources côtières menacées par une utilisation abusive et anarchique (surpêche, concentration touristique) et une mauvaise gestion des bassins versants (érosion et en conséquence sédimentation sur les récifs, utilisation de produits phytosanitaires).
- Résolution des conflits entre les utilisateurs traditionnels (pêcheurs) et les nouveaux venus du secteur touristique (plongeurs, plaisanciers, hôteliers).

La création de la SMMA a été facilitée financièrement par plusieurs financeurs, dont les institutions françaises (FAC). Par ailleurs, la Mission de Coopération a apporté un soutien technique en mettant à disposition du gouvernement de Sainte-Lucie un Assistant Technique (AT) pour une période de 16 mois et un AT junior pour une période de 30 mois.

La Coopération française a d'abord eu une action « centrale » orientée sur la mise en place des structures de la SMMA (vedette de patrouille, moyens de communications, corps-morts et bouées de démarcation) et sur le démarrage des opérations (brochures, vidéos, et salaires du personnel pour les trois premiers mois).

Dans un deuxième temps, le FFEM a appuyé un projet visant le :

- Renforcement des capacités de la SMMA (aménagement des locaux de la SMMA, achat d'équipement, appui institutionnel),
- Développement économique du secteur pêche (accès au crédit, restauration des infrastructures de pêche, développement de la pêche pélagique),
- Lutte contre la pollution et l'érosion des sols (mise en place d'un suivi biologique et physico-chimique, programme de lutte contre l'érosion des sols en collaboration avec le Département des Forêts),
- Information et sensibilisation du public (éducation à l'environnement, développement de la communication de la SMMA).

En 1997, l'existence de la SMMA a été menacée par une série de crises qui ont trouvé leurs origines dans les changements politiques qui ont eu lieu à Soufrière (et à Sainte-Lucie plus généralement) à cette époque. Cela a mis en évidence certaines faiblesses de la SMMA :

- Trop de sensibilité aux pressions extérieures,
- Rôle et objectifs mal définis,

- Incapacité partielle à résoudre les conflits ou à faire appliquer la réglementation,
- Convention initiale remise en cause par certains des signataires,
- Structure de gestion Technical Advisory Committee (TAC) trop lourde.



Sensibilisation du projet SMMA dans les écoles voisines (© SMMA)

Il a donc été décidé, à la demande du TAC, de procéder à une réforme institutionnelle engageant l'ensemble des acteurs et des institutions en relation avec la SMMA. Le processus a été réalisé par l'ONG Canari sur financement FFEM. Les principales conclusions de la réforme institutionnelle sont les suivantes :

- La zone géographique considérée est toujours la même et est gérée par la « Soufrière Marine Management Association », association à but non lucratif, créée dans le cadre du « Companies Act ».
- La zone est désignée comme étant une « Local Fisheries Management Area », créée dans le cadre du Fisheries Act.
- La gestion de la SMMA est réalisée dans le cadre d'une nouvelle convention qui définit clairement la mission, les objectifs, la réglementation et l'ensemble des aspects institutionnels. Cette convention a été signée par l'ensemble des usagers.
- L'organisme de gestion (TAC) de la SMMA, a été réduit afin d'être plus efficace et représentatif. Il comprend un nombre égal de représentants du gouvernement et d'institutions privées. Par ailleurs, un comité consultatif a été créé afin de recueillir les conseils et les requêtes de l'ensemble des membres de la SMMA, mais il a très peu fonctionné.

Après presque dix années de fonctionnement dans sa nouvelle forme, le bilan est que la création de la SMMA (association à autonomie administrative et financière) a bien répondu aux besoins réels et urgents de résolution des conflits d'usagers et de dégradation du milieu.

Bien qu'il n'y ait pas de solution idéale, celle retenue à Soufrière soit une gestion participative (mettant dans le même dispositif toutes les parties prenantes) et dynamique (sachant évoluer en cas de nécessité) est probablement une des meilleures.

Le bilan des premières années de fonctionnement montre les points positifs et négatifs de la SMMA (source évaluation).

| POSITIF | NEGATIF |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • La SMMA est fonctionnelle et réalise ses objectifs principaux (résolution des conflits et préservation du milieu). • La SMMA est bien intégrée dans la communauté locale et les usagers reconnaissent les bénéfices de sa création (y compris les pêcheurs qui constatent une augmentation des ressources). • Les suivis scientifiques montrent une augmentation des stocks de poissons dans les réserves. • La SMMA bénéficie d'une reconnaissance internationale. • Le processus de réforme institutionnel a été mené à son terme. | <ul style="list-style-type: none"> • L'autonomie financière bien que fonctionnant bien ne couvre pas complètement tous les besoins. • Il existe encore des problèmes de sécurité à résoudre dans le secteur de la plaisance. • La SMMA dispose de matériel et de locaux un peu obsolètes. • Il y a des problèmes de pollutions liés aux bassins versants (érosion, utilisation de produits phytosanitaires) et aux hôtels (rejets d'eaux usées) qui impactent la zone mais ne sont pas sous la responsabilité de la SMMA. |

Sénégal

L'association Océanium a présenté le projet au FFEM et a ensuite été le signataire de la convention de financement avec l'AFD/FFEM et le maître d'œuvre des différentes actions prévues. Un comité de pilotage décrit au paragraphe suivant avait été prévu initialement, mais il n'a que très peu été réuni. Ce sont surtout les comités de gestion des sites qui ont fonctionné.

La composition de ce comité de pilotage du Projet était :

- . Une représentation professionnelle composée de :
 - Un représentant des pêcheurs et des mareyeuses pour chacun des sites retenus pour la mise en place des zones protégées
 - Deux représentants des organisations professionnelles de pêcheurs : Fédération Nationale des GIE de pêche (FENAGIE) et Centre National des Pêcheurs du Sénégal (CNPS)
- . Une représentation administrative composée de :
 - Ministère de la Pêche, Direction de l'Océanographie et des Pêches Maritimes (DOPM), et la Direction de la Surveillance des Pêches du Sénégal (DSPS)
 - Ministère de l'Environnement, Direction des Parcs Nationaux et Comité chargé de la pose des récifs artificiels
 - Ministère de l'Équipement et du Transport, Administration des Phares et Balises et Marine Nationale
- . Une représentation scientifique composée de :
 - L'Institut de Recherche pour le Développement (IRD)
 - Le Centre de Recherche Océanographique (CRODT)
- . L'Agence Française de Développement comme observateur et gestionnaire du FFEM.

Il était proposé que la présidence du comité de pilotage soit assurée par le Conseiller Environnement à la Présidence de la République. D'autres personnes-ressources ou d'autres organismes pouvaient être invités par le président, à participer aux réunions, selon les thèmes traités.

Les comités locaux de réalisation ont en fait été les instances les plus actives du projet. Ainsi, dans chacun des sites retenus, la décision de création de zones protégées ou de modalités restrictives d'usage devait émaner des populations locales. Dans chacun des sites une structure locale de mise en œuvre de l'AMP et des actions d'accompagnement a été systématiquement instituée par la population et baptisée Comité de Gestion. Elles comprennent dans chaque site, les diverses catégories de personnes intéressées par l'action, pêcheurs, mareyeuses, transformateurs, communauté rurales, etc. Ces Comités n'ont jamais pris une forme juridique spécifique, mais ont été considérées comme des instances consultatives.

Dans toutes les AMP ou projet d'AMP, ces comités de gestion ont été ceux qui ont eu à valider, entre autres, l'étendue et les limites de la zone concernée, les directives de gestion, les projets de génération de revenu, l'organisation de la gestion et de la surveillance de l'AMP. Ceci a été fait grâce à des réunions, tenues aussi régulièrement que nécessaire.



Réunion du comité de surveillance de l'AMP de Bamboung (© Océanium)

Le montage institutionnel choisi dans le projet Narou Heuleuk a été volontairement particulièrement réduit, ce qui a permis, à la fois, une très grande réactivité, mais également de réduire les coûts de création des AMP. Le § de calcul du Taux de rentabilité Interne Economique (TRIE) montre l'influence très positive que ces coûts réduits ont eu sur la rentabilité du projet.

Tanzanie

La convention de financement, basée sur un accord tripartite entre le Ministère des Finances tanzanien, l'AFD-FFEM et le PNUD, désigne le MRNT comme maître d'ouvrage et le PNUD comme agence d'exécution.

L'UICN (Bureau Régional Afrique de l'Est) a été le maître d'œuvre du projet pour la première phase, le MPRU pour la deuxième.

Les autres acteurs sont :

- L'administration et les collectivités : l'administration centrale, régionale et locale, les représentants des "tambon" (collectivité) et des provinces liés aux parcs marins et au tourisme, à l'environnement ou à la pêche ;
- Le personnel des AMP : les superintendants ainsi que l'ensemble du personnel, associé et valorisé au plan local et national ;
- Le secteur privé lié au tourisme : les opérateurs du secteur nautisme, les hôtels ou agences de voyages, associés via les initiatives bancaires, les dispositifs de co-management des aires protégées conduisant à une meilleure durabilité de leur activité ;
- Le secteur bancaire : de par une action innovante liée à l'environnement, le projet a participé à la formation des banques sur les dispositifs financiers durables ;
- Les ONG : la société civile, en particulier locale, valorisée et associée dans le processus de gestion des parcs.

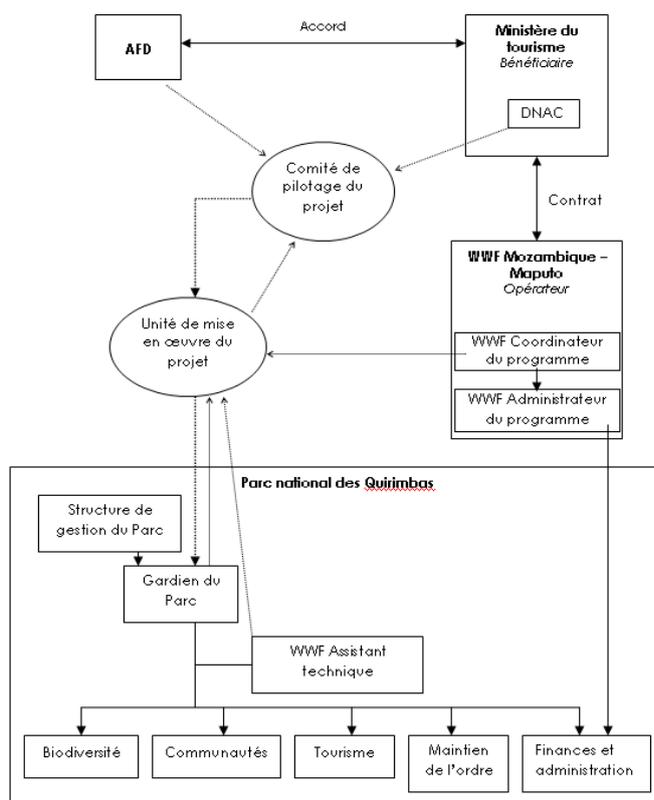
Mozambique

La gestion du projet est assurée par les acteurs suivants :

- Maître d'ouvrage : Ministère du Tourisme, et plus particulièrement, en son sein, la Direction Nationale des Aires Protégées (DNAC)
- Maître d'œuvre : WWF- Mozambique
- Comité de pilotage : il est formé de représentants de l'AFD/FFEM (à titre d'observateur), du Ministère du Tourisme (Président du comité), du WWF Mozambique, du gouvernement de la province de Cabo Delgado, du représentant de l'unité de gestion du projet (secrétaire du comité) ; le comité se réunit tous les 6 mois ; il prend les décisions au niveau du projet, approuve les budgets et les rapports d'activité.
- Unité de gestion du projet (UIPQ) : formé du directeur du parc, de la responsable du WWF-Mozambique et de l'assistant technique WWF auprès du parc ; ils se réunissent environ tous les 3 mois.

Le projet est totalement intégré dans les structures du parc, comme l'ont souhaité les bailleurs. Le WWF apporte un appui technique et financier, mais ne se substitue pas au parc. Ainsi dans l'équipe du parc à part 9 personnes du staff WWF, tous les autres salariés ont un contrat avec le parc, même si les salaires sont payés par le WWF.

Structure institutionnelle du parc de Quirimbas



Source : Gouvernement du Mozambique

Commission de l'Océan Indien

En accord avec les cinq pays participant au Projet, la COI assure la maîtrise d'ouvrage du Projet et confie la maîtrise d'œuvre à WWF Madagascar et Océan Indien Occidental (WWF/MOIO), basé à Antananarivo. WWF/MOIO reçoit les fonds du FFEM, de CI et du réseau WWF et représente la structure d'exécution du Projet.

Le Comité de pilotage du Projet

L'exécution du Projet est placée sous l'autorité d'un Comité de Pilotage du Projet (CPP), dont la composition est la suivante :

- le secrétaire général de la COI ou son représentant, assurant la présidence du CPP
- un représentant de chaque Etat membre de la COI, point focal national (PFN) du Projet, désigné en début de projet de par chaque Etat (avec un suppléant)
- un représentant de chaque bailleur de fonds (WWF, CI, MAE)
- un délégué du consortium d'appui scientifique et technique
- le responsable de l'exécution du Projet (WWF MOIO) et l'assistant technique régional Environnement marin (ATR), sans toutefois qu'ils disposent d'une voix délibérative

Le CPP a la responsabilité :

- de vérifier la bonne exécution du Projet et la cohérence avec les autres programmes d'actions,
- d'aider le maître d'œuvre à définir des orientations et à s'adapter aux imprévus,
- de discuter et d'approuver les budgets et les programmes de travail annuels du Projet en cohérence avec les ressources mobilisables.

Le CCP peut décider de créer un comité exécutif restreint pour assurer le suivi des activités entre ses réunions annuelles.

La Commission de l'Océan Indien, maître d'ouvrage du Projet

Le rôle de la COI, maître d'ouvrage est, par l'intermédiaire de son Secrétariat général et avec l'appui des OPL :

- d'informer les autorités et institutions nationales et les bailleurs de fonds de l'état d'avancement du Projet et d'organiser l'animation institutionnelle,
- d'assurer la coordination avec les autres projets, au niveau gouvernemental et institutionnel, en particulier avec le projet du 9^{ème} FED.
- d'informer régulièrement le maître d'œuvre de l'évolution du contexte institutionnel et politique.

Le Ministère des Affaires Etrangères français met à disposition de la COI un assistant technique régional Environnement marin (ATR), accompagné des moyens logistiques correspondants. Cet ATR :

- contribue à l'élaboration de la stratégie et de la politique régionale en matière d'environnement marin ;
- assure la coordination avec le maître d'œuvre afin de fixer, pour chaque activité de niveau régional, la stratégie, le plan de travail et la répartition des tâches entre WWF (coordination et exécution techniques) et la COI (coordination institutionnelle et administrative) ;
- apporte un appui à la maîtrise d'œuvre pour les activités régionales du Projet, dans le but de renforcer la mise en réseau et la dynamique autour du projet ;
- assure la coordination avec les Etats et les administrations des pays membres chargées des AMP et des ressources marines ;
- aide les pays à soutenir leurs AMP et à porter les candidatures des AMP à des reconnaissances internationales
- assure la coordination et la complémentarité avec les autres projets, en particulier le projet du 9^{ème} FED.

WWF Madagascar et océan Indien occidental (WWF/MOIO), maître d'œuvre

WWF/MOIO, appuyé par WWF France et le réseau international WWF, est responsable de la conduite de l'ensemble des activités et de la gestion du Projet :

- Coordination et animation du réseau, lien avec toutes les parties prenantes du Projet

et les ONG, en complémentarité avec l'action institutionnelle de la COI ;

- Coordination avec les institutions locales, régionales et internationales concernées par la mise en œuvre de certaines activités, au niveau administratif et technique ;
- Exécution quotidienne des activités du Projet dans les pays membres et mobilisation des expertises appropriées ;
- Transmission régulière à la COI de tous les éléments lui permettant de rendre compte de l'état d'avancement du projet auprès des autorités nationales et des bailleurs de fonds.

Pour la gestion des projets et pour l'exécution des composantes, WWF dispose de l'UGP et d'un appui de la part du réseau international WWF, en particulier de WWF France.

ICS - Seychelles

Les 3 principaux organismes partenaires responsables de la conception, du cofinancement et de la réalisation du projet sont :

- la Fondation pour la Conservation des Iles (Island Conservation Society). ONG dont l'objectif est « de promouvoir la conservation et la restauration des écosystèmes insulaires, le développement soutenable des îles, et la connaissance de leur vulnérabilité et de leur importance vitale pour la biodiversité de la planète ». Cette ONG est déjà gestionnaire de la Réserve Naturelle de l'île Aride. Elle est le maître d'ouvrage du projet. ICS dispose d'un Conseil d'Administration composé d'une douzaine de scientifiques ou personnalités, affiliés à diverses institutions seychelloises ou étrangères.
- le Ministère de l'Environnement et des Ressources Naturelles des Seychelles dont les services techniques participent déjà à plusieurs projets de réhabilitation, assurent le suivi scientifique d'espèces menacées et de programmes de conservation en leur faveur (tortues terrestres et marines, plantes endémiques et natives, perroquet noir, oiseau à lunettes, etc.).
- la Compagnie pour le Développement des Iles (Islands Development Company). Organisme para étatique gestionnaire de nombreuses îles dont l'atoll de Cosmoledo inclus dans le projet et ayant délégué sa gestion environnementale à ICS.

A ces acteurs centraux sont adjoints des opérateurs privés, propriétaires d'îles impliquées dans le Projet et le Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France à Victoria (Ministère français des Affaires Etrangères), au travers de son assistance technique dans le domaine de la conservation et de l'environnement en général. L'exécution du projet est placée sous l'autorité d'un Comité de Pilotage du Projet (CPP), constitué de la façon suivante :

Pour les institutions

- 1 représentant du Ministère des Affaires Etrangères des Seychelles, qui assure la présidence,
- 2 représentants du Ministère de l'Environnement et des ressources naturelles,
- 1 représentant du Service de Coopération et d'Action Culturelle de l'Ambassade de France à Victoria (Ministère français des Affaires Etrangères).

Pour les ONG et structures paraétatiques

- 2 représentants de la Fondation pour la Conservation des Iles (ICS), qui assurent la préparation du CPP, la convocation des membres aux réunions et les comptes-rendus,
- 1 représentant de Island Development Corporation (IDC),
- 1 représentant des îles privées impliquées dans le projet (à identifier par les partenaires eux-mêmes) : île du Nord, île Conception, île Frégate, île Anonyme.

De plus, ICS a toute liberté d'inviter 1 à 4 observateurs au maximum, à chaque réunion, après en avoir informé les membres du CPP. Ces observateurs n'ont qu'un rôle consultatif. A tout moment un représentant du FFEM peut assister aux CPP.

ICS a mis en place dès le début du Projet un coordinateur, qui assure la gestion courante des actions et des fonds mobilisables. ICS a également mis en place un Comité Scientifique de Suivi (CSS) composé de 8 membres disposant des expertises suivantes : 2 experts « oiseau », 1 expert « insecte », 1 expert « tortue », 1 expert « végétation », 1 expert « espèces envahissantes ou introduites » et 1 personne spécialisée dans la gestion d'aires protégées terrestres. Le CSS est chargé d'analyser et de commenter les orientations prises en termes d'éradication, de réintroduction et de plans de gestion. Le CSS se réunit au minimum une fois par an et en fonction des besoins du projet. Des consultations intermédiaires par courriel peuvent également avoir lieu auprès des membres.



Installation de terrain dans l'île déserte de Conception, pour assurer les travaux d'éradication des prédateurs et d'entretien des plantations (© T Clément)

Ce dispositif a plutôt bien fonctionné durant la vie du projet (cf : rapport d'évaluation intermédiaire).

CRISP

Le programme CRISP a été préparé par l'Agence Française de Développement (AFD) dans un cadre interministériel à partir de l'année 2002, en concertation avec le Secrétariat Permanent pour le Pacifique (Premier Ministre). Le programme étant une initiative, il a été bâti sur les propositions d'acteurs intéressés (centres de recherches, universités, ONG, sociétés privées, etc.) qui ont ensuite été regroupées. L'appel à propositions a été lancé en juin 2003 et évalué en octobre 2003. Les décisions de financement de l'AFD et du FFEM ont été prises en juillet 2004.

L'approche spécifique du programme CRISP a consisté à :

- associer activités de réseau et projets de terrain,
- articuler recherche, aménagement et développement,
- combiner les apports de disciplines scientifiques diverses, incluant la biologie, l'écologie, l'économie, la sociologie, le droit et les sciences sociales,
- intervenir sur l'ensemble des thèmes - terrestres et marins - intéressant les récifs (y compris l'assainissement et la gestion des bassins versants),
- ne pas créer de structure nouvelle, mais apporter des ressources financières à des partenaires déjà opérationnels et souhaitant développer leurs activités dans un esprit de coopération régionale. C'est la raison pour laquelle l'initiative a été préparée sur la base d'un appel à propositions.

Initialement réservé aux PEPiP³, seuls éligibles à une subvention de l'AFD ou du FFEM, le financement du CRISP a pu s'étendre aux CTOM du Pacifique grâce à des contributions financières de partenaires tels que CI, le WWF ou l'UNF, qui n'avaient pas les mêmes contraintes. Les CTOM ont ainsi pu rejoindre les PEPiP en tant que bénéficiaires du programme.

Le programme a été mis en œuvre à travers cinq conventions de financement qui sont mentionnées ci-dessous avec les composantes couvertes. La part de financement initiale était de 5 millions € pour l'AFD et 2 millions € pour le FFEM auxquels sont venus s'ajouter les apports du Fonds de Coopération Economique, Sociale et Culturelle pour le Pacifique et du Ministère des Affaires Etrangères ainsi que des fonds propres des ONG et des collectivités locales, portant le projet à plus de 10 millions €.

Conventions de financement du programme CRISP

| | |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------|
| CI : 2 M€ (FFEM) + 1,2 MUSD (CI) + 0,4 M€ (WWF) | Composante 1 |
| CNRS : 1,3 M€ (AFD) | Composante 2A et 2B |
| IRD : 500 K€ (AFD) | Composante 2C |
| UNF : 900 K€ (AFD) + 900 K€ (UNF) | Composantes 2D (WFC) et 3A (PROE) |
| CPS : 300 K€ (AFD) | Composante 3B |

³ Petits Etats et Pays Insulaires du Pacifique

A ces financements initiaux, a été ajouté par l'AFD, en mars 2008, un financement complémentaire de 2 millions €, contractualisé avec la CPS, en particulier pour assurer le financement de la cellule de coordination pour 2 à 3 ans supplémentaires (sa prise en charge par le MAE venant à échéance à cette date) et permettre à toutes les activités prévues dans le CRISP d'aller à leur terme et de trouver une suite éventuelle au travers de nouveaux financements.

Le dispositif d'intervention du CRISP se structure en trois composantes majeures :

C1 : AMP et bassins versants

- 1A1 : Planification de la conservation de la biodiversité marine
- 1A2 : Aires Marines Protégées
- 1A3 : Renforcement institutionnel et mise en réseau
- 1A4 : Gestion intégrée des zones côtières récifales et des bassins versants

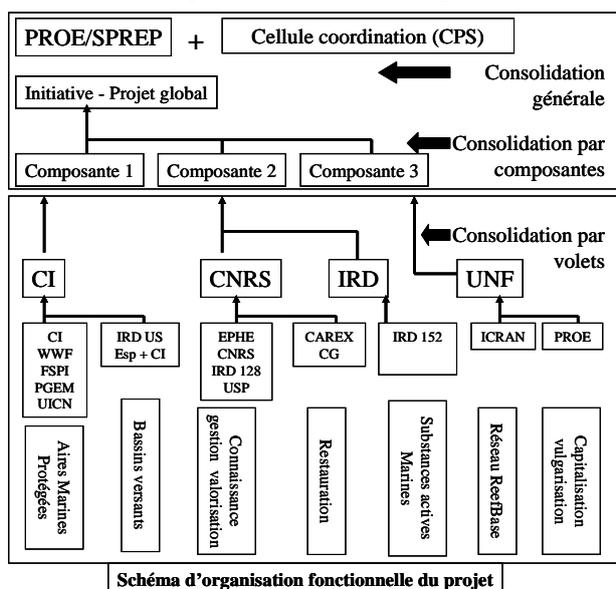
C2 : Développement des Ecosystèmes Coralliens

- 2A : Connaissance, valorisation et gestion des écosystèmes coralliens
- 2B : Restauration récifale
- 2C : Valorisation des substances Actives Marines
- 2D : Mise en place d'une base de données régionale (Reefbase Pacifique)

C3 : Coordination et Valorisation du Programme

- 3A : Capitalisation, valorisation et vulgarisation des acquis du programme CRISP
- 3B : Coordination, promotion et développement du Programme CRISP

Chacune de ces composantes implique une série de partenaires différents. Le schéma page ci-dessous montre le montage institutionnel du programme.



Malgré un montage lourd et complexe, le programme a obtenu de très bons résultats. L'évaluation a mi parcours a proposé des améliorations de ce montage dont un renforcement de la cellule de coordination et plus de travaux en commun entre les composantes.

Thaïlande

Le projet est porté par le WWF, en collaboration avec le service des parcs du ministère de l'environnement (DNP). L'équipe de projet opérationnelle est basée dans le nord de l'île de Phuket et est constituée du directeur (WWF), d'une personne de la DNP, d'un administratif et d'un chargé de mission WWF. Elle est par ailleurs appuyée par l'équipe du WWF Thaïlande. Les fonds du FFEM sont gérés par WWF car les statuts de la DNP l'empêchent de recevoir des financements extérieurs.

Le comité de pilotage est présidé par le Directeur Général de la DNP, et est constitué de représentants de WWF, IUCN, DMCR (direction de biologie marine et des ressources côtières du ministère de l'Environnement), Département des Pêches, Office du développement touristique. FFEM/AFD fait partie d'un groupe d'observateurs et de conseillers du projet.

ANALYSE, CONCLUSIONS ET LEÇONS APPRISSES SUR LE MONTAGE INSTITUTIONNEL DES PROJETS

Les projets sont en général bâtis sur des modèles classiques avec maîtrise d'ouvrage par des Ministères ou ONG et opérateurs sur le terrain souvent ONG, en lien avec les populations au travers d'un Comité de Gestion de l'AMP. Même si ce n'est pas toujours le cas, l'analyse des projets montre une certaine relation entre efficacité des projets et simplicité des montages institutionnels (SMMA, Narou Heuleuk au Sénégal) ou l'opposé (OPAAL).

Le projet CRISP montre un partenariat intéressant entre les bailleurs et les ONG internationales, jouant également le rôle de bailleurs, tout en étant aussi maître d'ouvrage ou d'œuvre de composantes. Même si ceci présente certains risques, dans le cas particulier d'un programme incluant à la fois des pays ACP et des Collectivités françaises d'outre-mer, ceci a permis de résoudre le cas particulier du financement dans ces collectivités, ou l'AFD (et partiellement le FFEM) ne pouvaient pas intervenir directement.

L'exemple de la SMMA qui est la plus ancienne AMP du portefeuille du FFEM, est intéressant également en montrant que le montage institutionnel n'est pas une chose acquise pour toujours, mais que les difficultés de fonctionnement de l'AMP, peuvent conduire à changer ce dispositif, pour s'adapter aux réalités et redonner vie au projet d'AMP.