



Le Groupe-conseil baastel s.p.r.l.
Rue des Colonies 11
B-1000 Bruxelles
Tél: ++32-(0)2 517 61 40
www.baastel.com
Email: alain.lafontaine@baastel.com

**Evaluation Mi-parcours du Programme Régional de Conservation
Marine et Côtière en Afrique de l'Ouest
PRCM**

-

Rapport Final

Soumis par :
Le Groupe-conseil baastel s.p.r.l.

11 Mars 2011

TABLE DES MATIERES

Liste des tables et figures	ii
Acronymes.....	iii
Résumé exécutif.....	v
1. Introduction.....	1
1.1. Mandat de l'évaluation.....	1
1.2. Méthodologie utilisée	2
2. Référentiel de l'évaluation	5
2.1. Cadre logique de l'intervention du PRCM.....	5
2.2. Questions évaluatives	5
3. Constat	8
3.1. Pertinence	8
3.2. Efficacité.....	21
3.3. Efficience	33
3.4. Impacts	53
3.5. Viabilité.....	60
4. Conclusions	66
5. Recommandations.....	71
6. Propositions d'opérationnalisation des recommandations	77
Annexe 1 – Termes de référence de l'évaluation.....	81
Annexe 2 – Matrice d'évaluation	85
Annexe 3 – Liste des personnes interviewées	92
Annexe 4 – Description sommaire des 23 projets financés.....	98
Annexe 5 - Bilan des projets.....	106
Annexe 6 - Bibliographie.....	115

Liste des tables et figures

Tableaux

Tableau 1 – Composantes, objectifs, résultats et interventions prioritaires du PRCM phase II.....	9
Tableau 2 – Exemple de cadre logique	20
Tableau 3 - Niveau d'atteinte des indicateurs d'impacts définis dans le document de programme du PRCM	27
Tableau 4 - Niveau d'exécution financière du PRCM au 30 septembre 2010.....	37
Tableau 5 – Pourcentage des ressources du FAP exécutées par les acteurs locaux par projet en 2009.....	40

Schémas

Schéma 1 – Cœur du Programme de la phase II du PRCM 2008-2011 tel que défini dans le document de programme	9
Schéma 2 - Répartition de l'enveloppe budgétaire par composante	14
Schéma 3 - Répartition quantitative et financière des projets	15
Schéma 4 - Niveau des frais de gestion par opérateur	39

Encadrés

Encadré 1 – Evaluation de l'efficacité de gestion des AMP du RAMPAO.....	16
Encadré 2 – Visites des sites de Matam et de Joal.....	17
Encadré 3 – Visite du PNBA	22
Encadré 4 - Appui aux initiatives des acteurs de la société civile – small grants	24
Encadré 5 – Parallélisme des interventions en Gambie.....	30
Encadré 6 – Impacts plaidoyers au Sénégal.....	56
Encadré 7 – Visite de l'AMP d'Urok	62

Acronymes

ACCC	Adaptation to Climate and Coastal Change in West Africa
AFD	Agence Française de Développement
AGR	Activité Génératrice de Revenu
AMP	Aire Marine Protégée
APPEL	Alliance des Parlementaires et élus locaux pour la Protection de l'Environnementaux des pays du Littoral ouest-africain
BIOMAC	West African Marine and Coastal Biodiversity Network
BP	Bilan Prospectif
BRACO	Bureau régional pour l'Afrique centrale et de l'Ouest
CCLME	Canary Current Large Marine Ecosystem
CDB	Convention sur la Diversité Biologique
CdP	Comité de Pilotage
CMP	Conservation measures partnership
CMS	Convention sur les espèces migratrices
COP	Conférence des Parties
CoST	Comité Scientifique et Technique
CSR	Commission Sous Régionale des Pêches
DSPCM	Délégation à la Surveillance des Pêches et au Contrôle en Mer
EIA	Etudes d'impacts environnementaux
FAP	Fonds d'appui au programme
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
FFEM	Fonds Français pour l'Environnement Mondial
FIBA	Fondation Internationale du Banc d'Arguin
GIZC	Gestion intégrée des zones côtières
IBAP	Institut pour la biodiversité et les aires protégées
ICAM II	Integrated area and marine biodiversity management project in the Gambia
MACO	programme Marin et Côtier
METT	Management Effectiveness Tracking Tool
ONGs	Organisations non gouvernementales
OP	Organisations Professionnelles
PAP	Plan d'aménagement de la pêche
PAN	Plans d'action nationaux
PNBA	Parc National du Banc d'Arguin
PND	Parc National du Diawling
PNUD	Programme des Nations Unis pour le Développement
PPSLICSM	Pilot Project for Sustainable coastal zone management in Sierra Leone
PRCM	Programme Régional de Conservation de la zone côtière et Marine en Afrique de l'Ouest
PREE	Programme Régional d'Éducation à l'Environnement Côtier et Marin du Littoral Ouest Africain
PREPARE	Programme d'appui au réseau des Parlementaires et des élus locaux environnementalistes dans les pays du PRCM
PSRA	Plan sous régional d'Action Requins
PV	Procès verbaux
RAMPAO	Réseau régional d'AMP en Afrique de l'Ouest
RAPPAM	Rapid Assessment and prioritization of protected area management
RARES	Régulation de l'accès aux ressources naturelles et surveillance dans le PNBA
RB'T	Réserve de Biosphère Transfrontalière
RB'TDS	Projet d'appui à la Réserve de Biosphère Transfrontière du Delta du Fleuve Sénégal
RECARGAO	Renforcement des capacités régionales de gestion et de gouvernance des pêches
REPAO	Réseau sur les Politiques de Pêche en Afrique de l'Ouest
RI	Règlement Intérieur
SP	Surveillance participative

TdRs	Termes de Référence
UC	Unité de Coordination
UICN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature
UNESCO	Programme des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
WAMER	West African Marin Ecoregion
WWF	Fonds Mondial pour la Nature

Résumé exécutif

Objectif et mandat de l'évaluation

Le Programme Régional de Conservation de la zone côtière et Marine en Afrique de l'Ouest (PRCM) a vu le jour en 2003, à travers une initiative conjointe de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN), de la Fondation Internationale du Banc d'Arguin (FIBA), du Fonds mondial pour la nature (WWF), de Wetlands International (WI) et de la Commission Sous Régionale des Pêches (CSRP).

Sa finalité est de conserver et gérer durablement les ressources naturelles et la diversité biologique et culturelle de la zone côtière et marine ouest africaine pour sécuriser l'avenir des sociétés. Telle que définie dans le document de programme de la seconde phase 2008-2011, la mission du PRCM est de mettre en place un système d'organisations sous-régionales, composées d'acteurs de la société publique et civile, assurant les tâches nécessaires à la réalisation des objectifs thématiques visés par les membres du Forum Régional Côtier et Marin. Cette deuxième phase a été organisée autour de trois composantes : (i) La composante « Conservation » ; (ii) La composante « Gestion des Pêches » ; et (iii) La composante « Appui aux processus de gestion intégrée ».

L'objectif de cette évaluation à mi-parcours est, d'une part, d'analyser la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre et du mode de gouvernance de la phase II du PRCM, le niveau d'atteinte des résultats et des objectifs du programme de cette phase II, les facteurs de durabilité et, d'autre part, de faire des recommandations pour ajuster la mise en œuvre et la coordination afin que le programme sur la période génère davantage de résultats et de changements significatifs.

Méthodologie et référentiel de l'évaluation

L'évaluation a permis de reconstituer la logique d'intervention de cette seconde phase du PRCM, sous forme de diagramme d'impact, jusqu'au niveau des activités. Le jugement évaluatif s'est construit autour de 14 questions évaluatives, étroitement liées au cadre logique d'intervention reconstitué et couvrant également les différents critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (CAD/OCDE), à savoir : (i) la pertinence ; (ii) l'efficacité ; (iii) l'efficience ; (iv) les impacts ; et (v) la durabilité, avec une spécificité qui porte sur l'analyse des partenariats développés.

La structure d'évaluation a été présentée dans une matrice d'évaluation, principal outil de structuration et de collecte de l'information, qui synthétise les questions évaluatives (Q) et les critères de jugements (J) qui ont permis d'y répondre, ainsi que les indicateurs (I) informant chaque critère de jugement.

L'analyse a été réalisée à travers une triangulation de l'information provenant des sources suivantes : (i) une revue documentaire exhaustive ; (ii) des entretiens à travers des discussions individuelles et des groupes de discussion. Plus de 180 personnes ont été interviewées dans le cadre de ce processus d'évaluation ; et (iii) l'observation directe lors des visites sur le terrain organisées dans les sept pays d'intervention du PRCM.

L'évaluation a comporté 7 étapes majeures incluant l'élaboration et la présentation au Comité de Pilotage (CdP) d'une note de démarrage présentant la logique d'intervention reconstituée, la matrice d'évaluation, les outils de collecte de données (protocole d'entretiens), les critères de sélection des sites à visiter ; des entretiens préliminaires par téléphone ; des missions au Sénégal, au Cap Vert, en Guinée Bissau, en Gambie, en Sierra Leone, en Guinée et en Mauritanie ; la triangulation des données ; l'élaboration d'un rapport provisoire soumis aux principaux acteurs du PRCM ; et l'élaboration de ce rapport final.

Constats

Pertinence

Le contenu et les priorités du programme de la phase II, ainsi que les 23 projets financés par cette phase II, sont pertinents et cohérents avec les objectifs, les priorités et les besoins en termes de conservation et

de gestion de la zone côtière et marine ouest africaine. Les 23 projets apportent une réponse aux menaces et pressions qui portent sur les socio-écosystèmes marins et côtiers ouest-africains. Deux gaps ont cependant été identifiés : les changements climatiques et leurs impacts sur la biodiversité côtière et marine ouest-africaine ; et les écosystèmes marins au large.

Par ailleurs, ces projets sont intervenus sur divers sujets et dans diverses zones géographiques, sans que de véritables ponts et liens entre les projets n'aient été développés, affectant par conséquent la cohérence interne du programme.

Le montage du programme a permis une flexibilité pour répondre aux différents événements politiques et institutionnels qui ont marqué la région depuis 2008. Cependant, les capacités de réponse des équipes de projets aux problèmes de mise en œuvre de différentes ampleurs n'ont pas été optimales.

De plus, le cadre logique et les indicateurs qui ont été développés pour permettre la mise en place d'un cadre de suivi-évaluation du programme n'ont pas suivi les principes de la gestion axée sur les résultats. Leur définition n'a pas été adéquatement abordée au stade de l'élaboration de cette phase II.

Efficacité

L'effectivité de la mise en œuvre de la phase II est jugée comme satisfaisante. Les actions engagées et les interventions appuyées à travers le PRCM ont permis d'atteindre un certain nombre de résultats. Cependant, ce niveau cache des retards, parfois importants, dans la mise en œuvre de certains projets sur lesquels l'Unité de Coordination (UC) devra focaliser une attention particulière.

La coordination des initiatives et la collaboration entre les projets ont été réduites. Cet état de fait est en partie dû au mécanisme décisionnel en place et au mécanisme de sélection des projets. Les fonctions d'animation de composante ont permis d'améliorer cette situation, mais leurs prérogatives, statuts et moyens sont insuffisants pour assurer pleinement les objectifs qui leur sont assignés et garantir une collaboration effective des projets au sein des composantes mais également entre les composantes.

Efficiences

La nature et la qualité des mécanismes de gestion et de suivi financiers, ainsi que la qualité et le respect des échéances du rapportage sont satisfaisants. Par ailleurs, l'absence d'une comptabilité analytique centralisée ne permet pas à l'UC d'avoir un contrôle de l'utilisation des fonds optimal.

En prenant en compte le délai observé au démarrage de la phase II dans la mise à disposition des fonds aux projets, le niveau d'exécution au 30 septembre 2010 de 50% correspond à ce qui était projeté. L'efficacité de la mise en œuvre de la phase II jusqu'à présent est par conséquent satisfaisante, bien qu'elle cache un niveau d'exécution financière assez variable entre les projets (de 33 à 100%).

Le taux des frais de gestion prévisionnels varie entre les projets. Ces chiffres ne sont cependant qu'indicatifs et peuvent ne pas refléter la réalité, aucune définition de la composition et du mode de calcul de ces frais de gestion des projets n'étant harmonisée au niveau programmatique.

Le mécanisme de redistribution des fonds aux organisations locales, basé sur un pourcentage du budget global du programme exécuté par une organisation locale, est pertinent. Bien qu'en 2009 cet indicateur affichait un niveau satisfaisant de 39%, il cache cependant de fortes disparités en fonction des projets (de 0 à 100%). Il est par ailleurs difficilement applicable à tous les projets.

Le CdP a rempli les tâches qui lui étaient assignées. Ce processus décisionnel permet de prendre des décisions de façon commune, ce qui doit être salué. Cependant, la place des organisations fondatrices du PRCM en son sein est trop importante, surreprésentée et assez ambiguë. Le rôle actuel du CdP est par ailleurs trop focalisé sur les aspects opérationnels, au détriment d'une fonction d'orientation plus stratégique qu'il devrait adopter.

L'UC a réalisé les tâches qui lui incombent. Cependant, deux tâches majeures n'ont pas été mises en œuvre d'une façon satisfaisante : (i) la coordination et le suivi de la mise en œuvre des projets et l'identification de synergies ; et (ii) le suivi-évaluation. Les moyens mis à la disposition de l'UC et son statut ambigu vis-à-vis d'une part du CdP, d'autre part des porteurs de projets, et enfin des animateurs de composante, ne permettent pas actuellement à l'UC de mettre en œuvre toutes ses prérogatives et de statuer de façon objective sur la mise en œuvre des projets.

Le Comité Scientifique et Technique (CoSTI) a apporté un avis consultatif sur un nombre important de concepts de projets. Cependant, les capacités de ce comité ne sont pas valorisées et employées à leur juste valeur. Il n'est par ailleurs pas assez impliqué dans l'analyse détaillée et la sélection des interventions du PRCM, ainsi que dans les activités de suivi-évaluation et de capitalisation.

Le Forum Régional joue un rôle de réseautage majeur et sert de cadre de plaidoyer et d'échanges d'informations. En termes d'organisation, un certain nombre de points sont cependant à améliorer.

Le système de suivi-évaluation mis en place, et plus particulièrement sa mise en œuvre, n'ont pas été efficaces, ni performants.

Enfin, les partenariats en cours peuvent parfois chercher un consensus au détriment de l'efficacité globale du programme. Par ailleurs, des améliorations au niveau des collaborations ont été apportées au fil des années en termes d'efficacité ; le cadre de collaboration que constitue le PRCM demeure pertinent et efficace.

Impacts

Le PRCM a contribué à apporter des changements significatifs au niveau institutionnel. Il a également contribué à une meilleure visibilité des pays de la région et de la problématique des Aires Marines Protégées (AMP) et de leur financement, au sein des processus de négociations internationales. Il a également, dans une certaine mesure, contribué à construire une société civile plus forte, mieux reconnue par les instances gouvernementales et dont les avis sont mieux pris en compte et valorisés.

Il a également œuvré à l'atteinte d'effets au niveau environnemental dont l'étude est cependant limitée par le modèle de mesure des impacts en place. Ces impacts doivent être cependant remis dans un contexte environnemental régional sous pression constante, pour lequel les tendances en termes de conservation sont plutôt négatives. Au niveau socio-économique, quelques effets sont visibles mais restent assez anecdotiques.

La plus-value du PRCM peut se résumer aux points suivants : (i) bonnes capacités d'influence et de plaidoyer du PRCM vis-à-vis des sphères décisionnelles et des politiques de la sous-région ; (ii) cadre d'intégration sous-régionale important ; (iii) cadre de concertation intersectoriel ; (iv) plateforme d'échanges et mécanisme de coordination intéressant ; (v) gage de crédibilité auprès des bailleurs ; et (vi) fort potentiel pour la génération de connaissances scientifiques, techniques et institutionnelles.

En termes de visibilité, le PRCM subit encore un amalgame vis-à-vis de ses organisations fondatrices qui peut lui causer préjudice en termes d'efficacité et d'efficacité. Bien que l'UC ait été active en termes de communication, cette communication a plus porté sur la présentation du programme que sur les résultats atteints, les bonnes pratiques et les leçons apprises.

Durabilité

La viabilité institutionnelle, organisationnelle et financière du PRCM n'est pas assurée aujourd'hui à travers les processus décisionnels et de gestion mis en place. Elle pourra cependant être promue à travers l'apport de certains ajustements institutionnels et organisationnels.

La société civile régionale dans le domaine est aujourd'hui incontestablement plus forte, plus influente, en meilleure interaction avec le niveau décisionnel, mieux impliquée dans la gestion. Les capacités des différentes structures sont cependant inégales.

L'approche du PRCM a contribué à sensibiliser les politiciens, et à un engagement politique de haut niveau. Il est nécessaire de poursuivre les appuis en termes de plaidoyer pour démontrer les intérêts des approches proposées et les viabiliser dans le schéma institutionnel régional.

Généralement, les acteurs, partenaires et bénéficiaires locaux adhèrent au programme. Un sentiment de marginalisation vis-à-vis du processus décisionnel du PRCM est cependant perceptible.

Les relations internes du PRCM ne sont pas mauvaises, mais elles sont sources de divergences et d'une certaine compétition entre les quatre organisations fondatrices. Elles ne remettent cependant aucunement en cause la pertinence de l'existence du PRCM en tant que coalition, ni sa plus-value, mais présentent une marge de progrès importante pour améliorer ce partenariat existant. Enfin, le PRCM a développé des collaborations avec des initiatives régionales ou indirectement avec des partenaires bilatéraux.

Recommandations

À la lumière de ces constats, l'équipe d'évaluation formule les recommandations synthétisées suivantes, tout d'abord dans un souci d'amélioration de l'atteinte des résultats et objectifs escomptés lors de la dernière année de mise en œuvre de cette phase :

- R1.** Identifier dès réception de tous les rapports techniques et financiers pour l'année 2010, les projets qui présentent le plus de retard, leurs points de blocage et leurs difficultés.
- R2.** Définir par consensus d'ici la fin de cette phase II et en prévision d'une potentielle phase III, la composition et le mode de calcul des frais de gestion.
- R3.** Dynamiser l'animation des composantes à travers l'organisation d'une réunion conjointe des porteurs de projets sur une base semestrielle. Afin de dynamiser la coordination des projets, il conviendrait également de demander la remise à l'UC par les porteurs de projets d'un rapport technique sur une base semestrielle.
- R4.** Afin de permettre une utilisation complète des fonds mis à disposition, considérer prolonger de six mois maximum la mise en œuvre de la phase II du PRCM.
- R5.** Effectuer un suivi sur une base plus régulière (semestrielle) de l'atteinte de l'indicateur relatif à la promotion de la participation des acteurs locaux.
- R6.** Poursuivre la réflexion initiée par la task force sur l'avenir du PRCM et considérer les recommandations formulées ci-dessous, afin de lancer dès à présent le processus de définition d'un PRCM plus programmatique, basé sur une stratégie globale et des stratégies sectorielles détaillées.
- R7.** Organiser d'ici la fin de la phase II un Forum Régional dont l'organisation aura été repensée en amont. Cette tenue du Forum Régional pourrait revêtir un caractère spécial lié à la formulation d'une nouvelle phase et au repositionnement du PRCM.
- R8.** Afin d'optimiser le suivi-évaluation durant la dernière année de mise en œuvre des projets et la capitalisation en termes de bonnes pratiques, de leçons apprises, mais aussi d'effets et d'impacts :
 1. Faire remonter toute l'information disponible sur les projets au chargé de suivi-évaluation de l'UC, et les intégrer au système C2S pour fins de capitalisation et de regroupement de l'information.
 2. Finaliser le système C2S, à travers notamment la génération des médias et l'alimenter à travers les données transférées par les chefs de projets à l'UC, et ensuite le diffuser aux porteurs de projets.
 3. Réaliser des évaluations finales indépendantes au minimum pour 50% des projets.
 4. Réaliser des études de cas sur les impacts institutionnels, environnementaux et socio-économiques du PRCM.
 5. Dresser un bilan du système C2S lors de la préparation de la phase III et y apporter des améliorations.

Dans le souci de fournir des éléments prospectifs pour la construction d'une éventuelle phase III, l'équipe d'évaluation formule les recommandations suivantes :

- R9.** Renforcer le caractère régional des interventions soutenues dans le cadre du PRCM, en identifiant des problématiques communes aux différents pays et en redéfinissant également le concept d'approche régionale.
- R10.** Recentrer les thématiques d'intervention et focaliser le PRCM sur un nombre limité de thématiques intégratrices plus ciblées. Ces thématiques devraient faire l'objet d'une définition intégrée dans l'élaboration d'une stratégie globale pluriannuelle du PRCM et de stratégies sectorielles d'intervention détaillées. Cette identification thématique et opérationnelle s'accompagnerait d'une identification en amont des partenaires compétents et de leur plus-value technique et géographique.
- R11.** Décliner ces stratégies sectorielles par des plans d'actions annuels validés en amont par un CdP dont la composition aura été modifiée. Conserver et élargir le Small Grants en parallèle sur la base de critères de sélection prédéfinis et d'un mécanisme de sélection souple, accompagné d'une analyse scientifique et technique des projets.

- R12.** Revoir et rééquilibrer la composition du CdP et l'orienter vers un rôle plus stratégique qu'opérationnel. La composition du CdP devrait évoluer vers une représentation par collèges représentant les différentes catégories d'acteurs de la zone côtière.
- R13.** Renforcer le rôle et les prérogatives en termes de coordination de l'UC, à travers l'internalisation et le renforcement des fonctions actuelles d'animateurs de composante.
- R14.** Faire évoluer l'UC vers une structure plus technique avec de réelles capacités et prérogatives de décision en termes d'analyse des interventions, d'appui aux promoteurs et d'implication dans le suivi de la mise en œuvre des activités. Son rôle de capitalisation devrait également être renforcé, avec des moyens scientifiques externalisés à disposition plus conséquents.
- R15.** Faire évoluer le statut de CoST vers un statut de *Roster* d'experts mobilisables par l'UC en fonction des besoins.
- R16.** Recentrer les débats du Forum en fonction de thématiques spécifiques et prioritaires préalablement identifiées, et revoir les modalités de son organisation.
- R17.** Réviser la charte de partenariat entre les organisations fondatrices.
- R18.** Définir un système de suivi-évaluation basé sur les principes de la gestion axée sur les résultats. La définition de la stratégie globale pluriannuelle devra être accompagnée d'un cadre de suivi-évaluation plus efficace et intégré où le lien entre les résultats au niveau des actions spécifiques et au niveau du programme serait explicite.
- R19.** Poursuivre le renforcement des capacités des ONGs et des associations locales et nationales, à travers leur implication plus étroite à la gestion et la mise en œuvre des interventions appuyées par le PRCM.

1. Introduction

1.1. Mandat de l'évaluation

1.1.1. Contexte

Le Programme Régional de Conservation de la zone côtière et Marine en Afrique de l'Ouest (PRCM) a vu le jour en 2003, à travers une initiative conjointe de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN), la Fondation Internationale du Banc d'Arguin (FIBA), du Fonds mondial pour la nature (WWF), de Wetlands International (WI) et de la Commission Sous Régionale des Pêches (CSRP).

La finalité de ce Programme est de conserver et gérer durablement les ressources naturelles et la diversité biologique et culturelle de la zone côtière et marine (ZCM) ouest africaine pour sécuriser l'avenir des sociétés. Le PRCM a ainsi pour fonction de coordonner les efforts des institutions et des individus en faveur de la conservation du littoral des sept pays côtiers de la sous-région (Mauritanie, Sénégal, Gambie, Guinée Bissau, Guinée, Sierra Leone et Cap Vert). Sa vision est un environnement côtier et marin en bon état, dont les écosystèmes fournissent aux communautés et aux États les biens et services dont ils dépendent, conservé durablement grâce à une gestion participative et intégrée assumée par des acteurs performants.¹

Une première phase du PRCM, qui a porté sur la période 2004-2007, a permis entre autres de créer une dizaine de nouvelles AMP, de créer officiellement un réseau régional dénommé RAMP AO (Réseau régional des AMP en Afrique de l'Ouest), de contribuer à la conservation de certaines espèces et habitats, d'influencer et de sensibiliser les politiques et de contribuer au renforcement des capacités des acteurs de la zone côtière et marine. À la suite de cette première étape, une deuxième phase, qui a bénéficié de nouveau du soutien financier de l'Ambassade des Pays-Bas au Sénégal et de la Fondation MAV A, ainsi que de l'Agence Espagnole de Coopération Internationale et de Développement est en cours d'exécution depuis 2008 et devrait se clôturer en décembre 2011.

Telle que définie dans le document de programme 2008-2011, la mission du PRCM est de mettre en place un système d'organisations sous-régionales, composées d'acteurs de la société publique et civile, assurant les tâches nécessaires à la réalisation des objectifs thématiques visés par les membres du Forum Régional Côtier et Marin ; ces organisations pouvant prendre diverses formes (conventions régionales, organisations intergouvernementales ou réseaux institutionnalisés) et garantissant leur fonctionnement à long terme et des financements durables.² Cinq axes stratégiques ont été identifiés en amont pour guider les interventions de la seconde phase du PRCM, objet de cette évaluation :

- *L'intégration de la recherche et le développement des connaissances.* Les activités menées dans le cadre du programme se doivent d'être fondées sur le plan des connaissances.
- *L'éducation et la communication environnementales.* L'ensemble des acteurs doivent acquérir une vision plus fine (i) du fonctionnement de la zone côtière et marine, (ii) des enjeux de développement à plus long terme, (iii) d'une compréhension des logiques d'intervention des autres acteurs et (iv) des opportunités pour un développement plus durable.
- *Le renforcement des capacités des acteurs de la zone côtière.* La durabilité du processus mis en œuvre dans le cadre du PRCM, repose essentiellement sur la capacité des différents acteurs de la zone côtière à jouer pleinement leur rôle et à assurer la relève du PRCM.
- *Le plaidoyer.* Il convient d'imaginer les mécanismes de leviers susceptibles de produire les changements souhaités auprès des acteurs qui détiennent des pouvoirs de décision.
- *La gouvernance.* Les acteurs doivent chercher à mettre en place des mécanismes de gouvernance participative qui incluent les parties prenantes.

¹ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Programme 2008-2011. PRCM Phase II.* Mai 2008. p.14

² Ibid.

Cette deuxième phase a été organisée autour des trois composantes définies ci-dessous :

- La composante « Conservation » qui concerne les initiatives liées aux AMP et à la conservation des espèces et des habitats ;
- La composante « Gestion des Pêches » qui intègre les activités liées à la gestion durable des ressources halieutiques ; et
- La composante « Appui aux processus de gestion intégrée ». ³

1.1.2. Enjeux de l'évaluation

Comme indiqué dans les Termes de référence (TdR⁴) de cette évaluation à mi-parcours du PRCM, son objectif est, d'une part, d'analyser la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre et du mode de gouvernance de la phase II du PRCM, le niveau d'atteinte des résultats et des objectifs du programme de cette phase II et, d'autre part, de faire des recommandations pour ajuster la mise en œuvre et la coordination afin que le programme sur la période génère davantage de résultats et de changements significatifs. ⁵

Les sept objectifs spécifiques de cette évaluation sont les suivants :

- Analyser la pertinence et la cohérence du programme 2008 – 2011 et des projets sélectionnés ;
- Analyser l'efficacité de la mise en œuvre des trois premières années de la seconde phase et le niveau d'atteinte des objectifs et des résultats ;
- Analyser l'efficience de la mise en œuvre des trois premières années de la seconde phase ;
- Analyser la contribution du PRCM aux changements et impacts en termes de conservation et de gestion durable des ressources naturelles ;
- Analyser les relations partenariales du PRCM et la perception des acteurs ;
- Analyser les facteurs de durabilité des activités mises en œuvre et des résultats atteints lors de la seconde phase du PRCM ; et
- Produire des recommandations, notamment vis-à-vis du renforcement de la mise en œuvre du programme sur la période restante de la phase II et assurer la pérennité des actions au delà de la fin du programme.

1.2. Méthodologie utilisée

La méthodologie d'évaluation retenue devait permettre de répondre à l'ensemble des questions soulevées dans les TdR, et réparties selon les sept objectifs spécifiques présentées ci-dessus.

L'analyse a été réalisée à travers une triangulation de l'information provenant des sources suivantes :

- Une revue documentaire exhaustive, incluant les différents rapports d'activités, les rapports des réunions du Comité de Pilotage (CdP) et du Comité Scientifique et Technique (CoST), les rapports d'activités annuels des projets, les rapports d'évaluation des projets, les différents documents de suivi-évaluation, les rapports financiers, etc. Une liste bibliographique est présentée en Annexe 6.
- Des entretiens à travers des discussions individuelles et des groupes de discussion avec les promoteurs de projet, les bailleurs de fonds, les membres du CdP, l'Unité de Coordination (UC), les membres du CoST, les partenaires institutionnels et techniques des projets, les autorités nationales, régionales et locales, et les communautés bénéficiaires. Plus de 180 personnes ont été

³ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Programme 2008-2011. PRCM Phase II*. Mai 2008. p.15

⁴ Les TdR de cette évaluation sont présentés en Annexe 1

⁵ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Termes de Références. Evaluation à mi-parcours du programme 2008-2011. Version finale*. 2010. p.2

- interviewées dans le cadre de ce processus d'évaluation. Une liste exhaustive des personnes interviewées est fournie en annexe 3.
- L'observation directe lors des visites sur le terrain organisées dans les sept pays d'intervention du PRCM et le jugement vis-à-vis les changements et effets produits à travers la contribution du PRCM jusqu'à présent.

La méthodologie suivie a comporté sept étapes différentes :

Etape 1 : Revue documentaire préliminaire

L'équipe d'évaluation a procédé à une revue documentaire préliminaire qui a contribué à la reconstitution du cadre logique, des critères de jugement et des indicateurs qui ont guidé le processus d'évaluation. Une matrice d'évaluation présentant ces différents éléments est présentée en Annexe 2. Cette matrice d'évaluation a été au centre des étapes de structuration et de mise en œuvre de cette évaluation.

Etape 2 : Note de démarrage

Les informations collectées lors de la revue documentaire préliminaire ont été présentées succinctement dans une note de démarrage, qui par ailleurs a proposé une reconstitution de la logique d'intervention du programme, mais également la structuration de l'évaluation (matrice d'évaluation, questions évaluatives, critères de jugement, indicateurs), un programme d'entretiens, ainsi qu'un plan de travail actualisé pour la suite du processus d'évaluation. Une version finale de cette note de démarrage a été présentée au CdP pour validation et approbation, le 18 novembre 2010. Pour des raisons de sécurité, la mission de lancement en Mauritanie initialement prévue a dû être reportée au mois de janvier 2011.

Etape 3 : Entretiens par téléphone

En parallèle à l'approbation de cette note de démarrage, et pour pallier au report de la mission de lancement en Mauritanie à Janvier 2011, des entretiens téléphoniques ont été organisés par l'équipe d'évaluation avec des acteurs importants du PRCM principalement de l'UC, du CdP et du CoST.

Etape 4 : Missions au Sénégal, au Cap Vert, en Guinée Bissau, en Gambie, en Sierra Leone, en Guinée et en Mauritanie

Les missions au Sénégal, au Cap Vert, en Guinée Bissau, en Gambie et en Sierra Leone se sont toutes déroulées entre le 1^{er} et le 17 décembre. Le chef de mission s'est rendu au Sénégal et a participé dans ce cadre à la 22^{ème} réunion du CdP. Il a également conduit plusieurs entretiens à Dakar, mais également sur des sites d'intervention du PRCM. Durant la même période, un évaluateur s'est rendu au Cap Vert et en Guinée Bissau pour y mener des entretiens avec de multiples parties prenantes, mais également visiter des sites d'intervention, tandis qu'un autre évaluateur se rendait en Sierra Leone et en Gambie.

Une quatrième mission a été organisée entre le 24 janvier et le 2 février 2011 en Guinée et en Mauritanie. En Guinée, seuls des entretiens ont été organisés à Conakry, alors qu'en Mauritanie, l'évaluateur a conduit des entretiens à Nouakchott mais a également visité des sites d'intervention des projets appuyés par le PRCM.

Etape 5 : Revue documentaire et analyse détaillée

Sur la base de l'information recueillie lors des entretiens réalisés au Sénégal, en Gambie, en Sierra Leone, au Cap Vert et en Guinée Bissau et par téléphone, et en amont de la mission en Guinée et en Mauritanie, l'équipe d'évaluation a procédé à la revue détaillée de la documentation et des autres données recueillies, à la lumière des indicateurs retenus, de manière à répondre aux questions évaluatives. Les évaluateurs ont réalisé une analyse croisée et une triangulation des données quantitatives et qualitatives assemblées sur la base des résultats des différents entretiens (individuels et en groupe), de l'observation et de la revue documentaire. L'équipe, sous la direction méthodologique du chef d'équipe, a réalisé cette triangulation (validation) des données par leur recoupement à travers les différents outils de collecte utilisés de façon à asseoir solidement ses constats, leçons apprises et enseignements. Des éléments contextuels ont été joints aux constatations de l'équipe et aux données quantitatives afin de faciliter leur interprétation, leur analyse et la formulation de conclusions adéquates.

Etape 6 : Rédaction du rapport provisoire

L'équipe d'évaluation a procédé à la rédaction d'un rapport provisoire qui a été soumis le 13 février 2011. Les commentaires consolidés sur ce rapport provisoire ont été transmis par la suite à l'équipe d'évaluation.

Etape 7 : Rédaction du rapport définitif

Sur la base des commentaires reçus, l'équipe d'évaluation a procédé à leur prise en compte, à travers l'élaboration de ce rapport final soumis le 11 mars 2011. Il fera l'objet d'une présentation à Dakar le 16 mars 2011. Ce rapport est soumis en version électronique word et en format papier en 4 exemplaires par le chef d'équipe. Un CD comprenant les données complémentaires, les outils d'analyse et autres documents non inclus dans les annexes du rapport sera également transmis à l'UC.

2. Référentiel de l'évaluation

Ce chapitre présente les outils de structuration de la démarche évaluative, soit la reconstitution du cadre logique de l'action évaluée et la définition d'une structure d'analyse opérationnelle (questions évaluatives, critères de jugement, indicateurs et sources d'information). Ce canevas a structuré les étapes de collecte de l'information et d'analyse des données collectées.

2.1. Cadre logique de l'intervention du PRCM

Sur la base d'une première analyse documentaire, notamment du document de programme 2008 - 2011 du PRCM et des TdRs de l'évaluation⁶, l'équipe d'évaluation a reconstitué la logique d'intervention pour la phase II du PRCM présentée ci-après, sous forme de diagramme d'impact, jusqu'au niveau des activités. À cela s'ajoutent évidemment les impacts inattendus qui pourraient éventuellement se matérialiser.

2.2. Questions évaluatives

Les questions évaluatives présentées ci-après permettent de répondre aux différentes attentes exprimées dans les TdRs de l'évaluation. Elles sont étroitement liées au cadre logique d'intervention du PRCM reconstitué ci-dessous. En accord avec les TdRs, elles couvrent également les différents critères d'évaluation du Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (CAD/OCDE), à savoir : (i) la pertinence ; (ii) l'efficacité ; (iii) l'efficience ; (iv) les impacts ; et (v) la durabilité, avec une spécificité liée à la présente évaluation qui porte sur l'analyse des partenariats développés. Sur ces bases, les questions évaluatives regroupées par niveau d'évaluation sont les suivantes :

Pertinence

- Q1. Le contenu du programme 2008-2011 et les priorités de la phase II sont-ils cohérents avec :
- Les priorités des pays impliqués dans le PRCM ?
 - Les thèmes de conservation de la biodiversité prioritaires dans la région ?
 - Quels sont les écarts et quelles mesures correctives? (Comment la pertinence pourrait-elle être améliorée ?)
- Q2. Le montage du programme est-il suffisamment flexible pour prendre en compte une évolution du contexte régional ?
- Les stratégies et les principes définis sont-ils appropriés à l'atteinte des objectifs et résultats fixés ?
 - Les indicateurs sont-ils objectivement vérifiables ?
 - Le montage permet-il de répondre aux besoins identifiés ?

Efficacité

- Q3. Les actions engagées permettent-elles d'atteindre les résultats escomptés ou au contraire y a-t-il des raisons de craindre que certains résultats ne seront pas atteints ? Les objectifs des composantes et du programme seront-ils atteints ?
- Q4. La structuration du programme en composantes et son fonctionnement permettent-ils une bonne intégration des projets et des synergies d'actions ?

Efficience

- Q5. Les ressources financières mises à la disposition du programme sont-elles utilisées à bon escient pour les activités prévues ? Les coûts de coordination du PRCM sont-ils efficaces ?
- Q6. Les modèles organisationnels actuels sont-ils adéquats pour une bonne mise en œuvre du programme ? Quelles sont les forces et les faiblesses, et les évolutions souhaitables ?

⁶ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Termes de Références. Évaluation à mi-parcours du programme 2008-2011. Version finale.* 2010.

- de la mise en œuvre du programme, de son système de suivi-évaluation, de la communication et de la gestion du programme ?
- institutionnelles du PRCM ?
- des partenariats en cours, et des modalités de leur mise en œuvre ?

Impacts

Q7. Dans quels domaines et à quelle échelle géographique le PRCM amène-t-il des changements ?

- Lesquels? Sont-ils mesurables ?
- Quels en sont les éléments catalyseurs ou les facteurs clés ?

Q8. Quelle est la plus value du PRCM en tant que coalition ? Et en tant que programme ?

Q9. Quels sont les domaines nécessitant une intervention du PRCM en tant que coalition ?

Durabilité

Q10. Les politiques et principes de la phase II du PRCM favorisent-ils le renforcement de capacités des acteurs et de la gouvernance environnementale ?

- Le PRCM a-t-il dans sa phase II des mécanismes efficaces pour un transfert de compétence vers les structures nationales et les acteurs de la société civile ?
- L'appui à l'émergence d'une société civile plus forte et capable de porter un plaidoyer fort est-il assez volontariste ?

Q11. Les différentes catégories d'acteurs se reconnaissent-ils ou se sentent-ils concernés par les actions de la phase II du PRCM ? Comment les acteurs nationaux s'approprient-ils le programme ?

Q12. Quelle est la perception des partenaires directs et indirects, des populations et des bénéficiaires sur les actions du PRCM dans sa phase 2 ?

Partenariats (comme sous-section de viabilité)

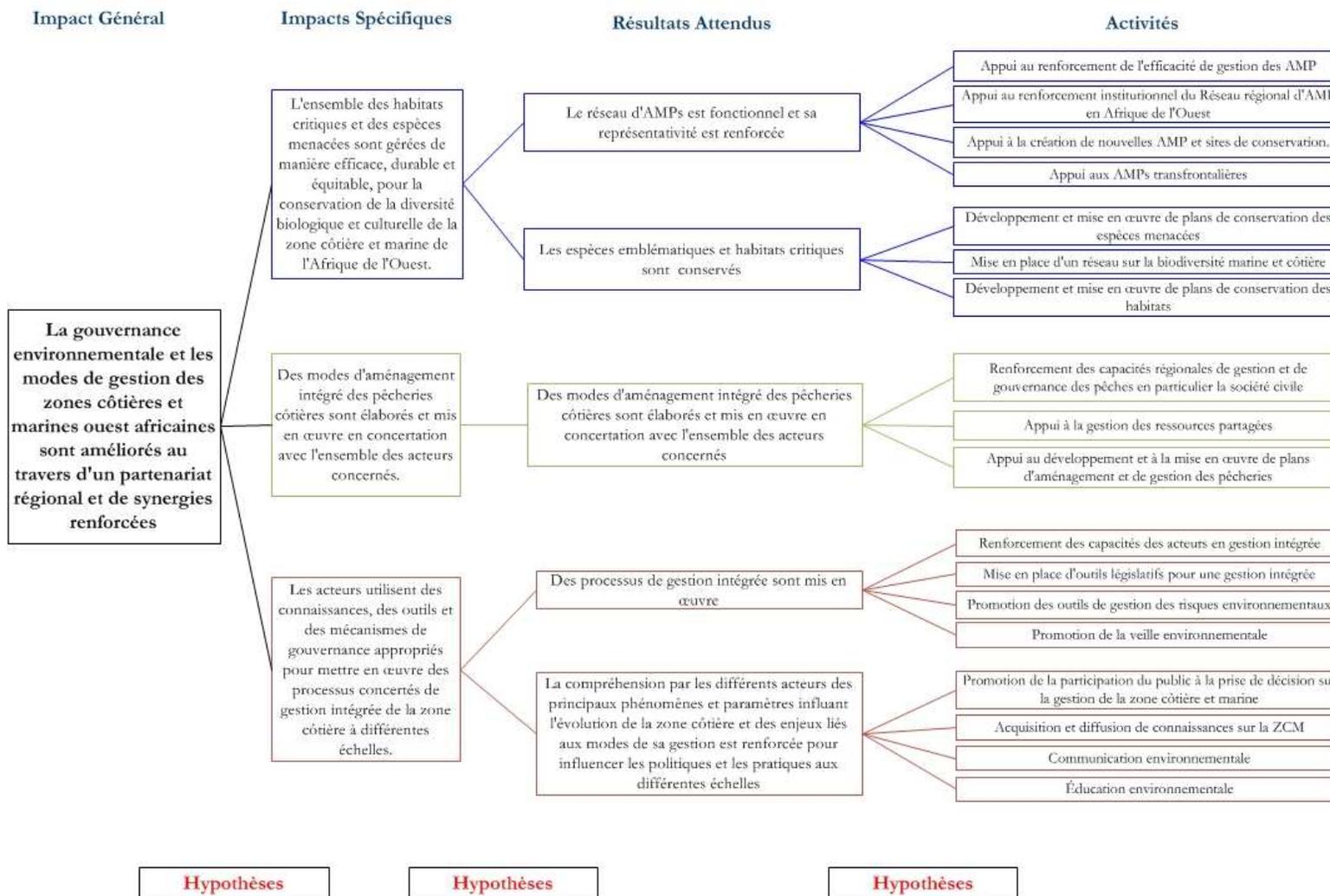
Q13. Quelle est la qualité des relations partenariales entre les organisations du PRCM ?

- Entre le PRCM et les organisations externes ?
- Quelle est la perception des partenaires directs du PRCM et de sa représentation (Unité de Coordination, organisations fondatrices, ...) ?
- L'identité du PRCM est-elle claire ?

Q14. Quel est le degré de cohérence des actions du PRCM avec d'autres initiatives régionales ? Des synergies sont-elles réalisées dans le cadre du PRCM et avec d'autres initiatives ?

Cette structure d'évaluation est présentée dans la matrice d'évaluation jointe en Annexe 2. Cette matrice, principal outil de structuration et de collecte de l'information pour cette évaluation, synthétise les questions évaluatives (Q) et les critères de jugements (J) qui ont permis d'y répondre, ainsi que les indicateurs (I) informant chaque critère de jugement. Sont également identifiées et présentées dans cette matrice les méthodes de collecte et les sources d'information qui ont été mobilisées pour renseigner les indicateurs.

Cadre Logique de l'Intervention du Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest Reconstitué



3. Constat

3.1. Pertinence

Questions : Le contenu du programme 2008-2011 et les priorités de la phase 2 sont-ils cohérents avec les priorités des pays impliqués et les thèmes de conservation de la biodiversité prioritaires dans la région ? Le montage du programme est-il suffisamment flexible pour prendre en compte une évolution du contexte régional ?

Le contenu du programme 2008-2011 et les priorités de la phase II sont cohérents avec les objectifs de la CDB, mais également avec les priorités et les besoins en termes de conservation et de gestion de la zone côtière et marine et de ses ressources des pays d'intervention du PRCM. Les objectifs de cette phase II sont également pertinents avec la stratégie régionale pour les AMP.

Les 23 projets financés par la phase II du PRCM sont également pertinents avec ces besoins et ces priorités et apportent une réponse aux menaces et pressions qui portent sur les socio-écosystèmes marins et côtiers ouest-africains. Deux gaps ont cependant été identifiés durant cette évaluation et les entretiens qui ont été conduits : les changements climatiques et leurs impacts sur la biodiversité côtière et marine ouest-africaine ; et les écosystèmes marins au large.

Par ailleurs, les projets sont intervenus sur divers sujets et dans diverses zones géographiques, sans que de véritables ponts et liens entre les projets n'aient été développés. L'effet levier en termes d'efficacité et d'efficience, qui aurait dû être créé à partir de leur collaboration, n'a donc pas été optimal. La cohérence interne au programme en a par conséquent été affectée.

Le montage du programme a permis une certaine flexibilité pour répondre aux différents événements politiques et institutionnels qui ont marqué la région depuis 2008. Cependant, les capacités de réponse des équipes de projets aux problèmes de mise en œuvre de différentes ampleurs ont été réduites. Cette capacité de réponse a été affectée par une définition pas toujours optimale des activités, des résultats attendus mais également des indicateurs de suivi des différentes interventions.

De plus, le cadre logique et les indicateurs qui ont été développés pour permettre la mise en place d'un cadre de suivi-évaluation du programme n'ont pas suivi les principes de la gestion axée sur les résultats. La majorité des indicateurs ne sont pas « SMART ». Ils ne sont pas neutres, intègrent des cibles dans leur définition, ne sont pas nécessairement pertinents pour mesurer l'atteinte des objectifs définis pour le programme. L'équipe d'évaluation juge ainsi que la définition du cadre logique et des indicateurs de suivi au niveau programme n'a pas été adéquatement abordée au stade de l'élaboration de cette phase II.

3.1.1. Pertinence des objectifs du PRCM (J1.1.⁷)

3.1.1.1. Objectifs et structuration de la phase II du PRCM

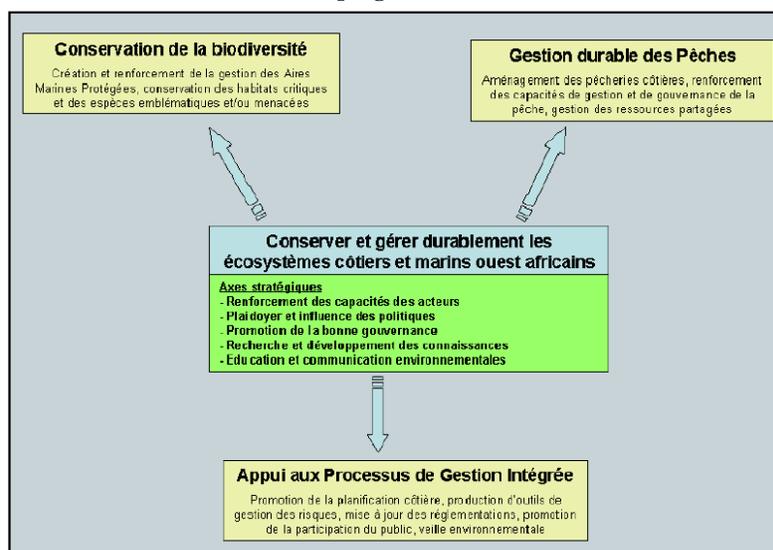
La phase II du PRCM a été structurée autour de cinq axes stratégiques identifiés pour guider les interventions du Programme et de trois composantes. Le croisement entre ces axes stratégiques et ces composantes est défini comme le cœur du Programme du PRCM dans le document de programme, tel qu'illustré par le schéma 1 présenté ci-dessous⁸. Les cinq axes stratégiques sont les suivants :

- L'intégration de la recherche et le développement des connaissances ;
- L'éducation et la communication environnementales ;
- Le renforcement des capacités des acteurs de la zone côtière ;
- Le plaidoyer ; et
- La gouvernance.

⁷ J1.1. correspond au premier critère de jugement pour la première question évaluative (voir matrice d'évaluation en Annexe 2)

⁸ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Programme 2008-2011. PRCM Phase II*. Mai 2008. p.16

Schéma 1 – Cœur du Programme de la phase II du PRCM 2008-2011 tel que défini dans le document de programme



Les trois composantes du programme, auxquelles ont été associées des objectifs spécifiques et des résultats stratégiques, ont été définies tel que présenté dans le tableau 1 ci-dessous :

Tableau 1 – Composantes, objectifs, résultats et interventions prioritaires du PRCM phase II

	Objectif Spécifique	Résultats Stratégiques	Interventions Prioritaires
Composante « Conservation »	L'ensemble des habitats critiques et des espèces menacées sont gérés de manière efficace, durable et équitable, pour la conservation de la diversité biologique et culturelle de la zone côtière et marine de l'Afrique de l'Ouest	<u>Résultat stratégique 1</u> : Le réseau d'AMPs est fonctionnel et sa représentativité est renforcée	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de l'efficacité de gestion des AMP • Renforcement du Réseau Régional d'AMP • Création de nouvelles AMP et sites de conservation • Promotion des AMPs transfrontalières
		<u>Résultat stratégique 2</u> : Les espèces emblématiques et les habitats critiques sont conservés	<ul style="list-style-type: none"> • Développement et mise en œuvre de plans de conservation des espèces menacées • Mise en place d'un réseau sur la biodiversité marine et côtière • Développement et mise en œuvre de plans de conservation des habitats critiques
Composante « Gestion des Pêches »	Des modes d'aménagement intégré des pêcheries côtières sont élaborés et mis en œuvre en concertation avec l'ensemble des acteurs concernés	<u>Résultat stratégique 3</u> : Des modes d'aménagement intégré des pêcheries côtières sont élaborés et mis en œuvre en concertation avec l'ensemble des acteurs concernés	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités régionales de gestion et de gouvernance des pêches en particulier la société civile • Gestion des ressources partagées • Développement et mise en œuvre de plans d'aménagement et de gestion des pêcheries
Composante « Appui au Processus de Gestion Intégrée »	Les acteurs utilisent des connaissances, des outils et des mécanismes de gouvernance appropriés pour mettre en œuvre des processus concertés de gestion intégrée de la zone côtière à différentes échelles	<u>Résultat stratégique 4</u> : Des processus de gestion intégrée sont mis en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités des acteurs en gestion intégrée • Mise en place d'outils législatifs pour une gestion intégrée • Promotion des outils de gestion des risques environnementaux • Veille environnementale
		<u>Résultat stratégique 5</u> : Les espèces emblématiques et les habitats critiques sont conservés	<ul style="list-style-type: none"> • Promotion de la participation du public à la prise de décision sur la gestion de la zone côtière et marine • Acquisition et diffusion des connaissances sur la zone côtière et marine • Communication • Education environnementale

3.1.1.2. *Pertinence avec les objectifs de la Convention sur la Diversité Biologique*

La Convention sur la Diversité Biologique (CDB) est entrée en vigueur le 29 décembre 1993. Le sept pays d'intervention du PRCM sont Parties à cette convention. Elle est articulée autour de trois objectifs principaux :

- La conservation de la diversité biologique ;
- L'utilisation durable des composantes de la diversité biologique ; et
- Le partage juste et équitable des avantages provenant de l'utilisation de ressources génétiques.⁹

La structuration de la phase II du PRCM s'articule donc assez bien avec les trois piliers de la CDB. La première composante doit contribuer à une gestion efficace, durable et équitable des habitats et écosystèmes, pour permettre a posteriori une conservation de la diversité biologique et culturelle de la zone côtière et marine de l'Afrique de l'Ouest. **Cette composante est par conséquent étroitement liée au premier objectif de la CDB.**

La seconde composante de « gestion des pêches » porte sur l'utilisation durable des ressources halieutiques partagées à travers l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'aménagement des pêcheries. **Elle s'articule donc avec le second pilier de la CDB**, à travers l'utilisation durable des ressources issues des habitats et des écosystèmes de la zone côtière et marine.

Enfin, la troisième composante doit appuyer la mise en œuvre de processus concertés de gestion intégrée de la zone côtière à différentes échelles, et ainsi intégrer les intérêts des différents acteurs et parties prenantes de cette gestion et utilisation, et contribuer à un partage juste et équitable des bénéfices issus de cette utilisation.

Les objectifs, résultats stratégiques et interventions prioritaires du PRCM phase II sont par ailleurs pertinents avec les mesures demandées aux Parties contractantes en termes de conservation in-situ, à savoir entre autres : (i) établir un système de zones protégées ou de zones où des mesures spéciales doivent être prises pour conserver la diversité biologique ; (ii) élaborer, si nécessaire, des lignes directrices pour le choix, la création et la gestion de zones protégées ou de zones où des mesures spéciales doivent être prises pour conserver la diversité biologique ; (iii) s'efforcer d'instaurer les conditions nécessaires pour assurer la compatibilité entre les utilisations actuelles et la conservation de la diversité biologique et l'utilisation durable de ses éléments constitutifs ; et (iv) formuler ou maintenir en vigueur les dispositions législatives et autres dispositions réglementaires nécessaires pour protéger les espèces et populations menacées.

Ces objectifs sont également pertinents avec les mesures demandées aux Parties contractantes en termes d'utilisation durable des éléments constitutifs de la diversité biologique, à savoir entre autres : (i) intégrer les considérations relatives à la conservation et à l'utilisation durable des ressources biologiques dans le processus décisionnel national; et (ii) adopter des mesures concernant l'utilisation des ressources biologiques pour éviter ou atténuer les effets défavorables sur la diversité biologique.

Pour conclure, **la troisième composante de la phase II du PRCM démontre une bonne cohérence avec les engagements des Parties à la CDB** en termes de recherche et formation (mise en place de programme d'éducation et de formation scientifiques et techniques pour identifier et conserver la diversité biologique) et d'éducation et de sensibilisation du public (favoriser et encourager une prise de conscience de l'importance de la conservation de la diversité biologique et des mesures nécessaires à cet effet et en assurer la promotion par les médias ; coopérer avec d'autres Etats et des organisations internationales, pour mettre au point des programmes d'éducation et de sensibilisation du public).

3.1.1.3. *Adéquation avec les objectifs et priorités des pays impliqués*

Les priorités et objectifs en termes de conservation de la biodiversité et de l'interaction entre les écosystèmes et les sociétés des pays d'intervention du PRCM sont généralement définis dans des stratégies

⁹ Nations Unies. *Convention sur la Diversité Biologique*. 1992

nationales de protection de la biodiversité et des plans d'action dont disposent tous les pays sauf la Mauritanie pour laquelle une stratégie est en cours d'élaboration. Chaque pays possède également une politique et/ou stratégie spécifique relative à la pêche. Selon la quasi totalité des personnes interrogées dans le cadre de cette évaluation, **les objectifs et résultats stratégiques du PRCM sont hautement pertinents et alignés vis-à-vis des politiques et stratégies nationales** en matière de conservation, mais également de gestion de la zone côtière et marine, et de gestion des pêcheries. Les objectifs du PRCM répondent à des besoins pressants pour l'ensemble de la zone côtière ouest africaine, tout en contribuant à promouvoir une meilleure sensibilisation nationale sur ces questions. L'approche régionalisée du PRCM est par ailleurs saluée par la majorité des personnes interviewées, qui confirme la nécessité et la pertinence d'interventions harmonisées et coordonnées au niveau régional sur des problématiques communes.

À titre indicatif, le Cap Vert a développé de multiples lois, décrets législatifs et résolutions associées à la conservation de la biodiversité et à la lutte contre la dégradation des terres, qui incluent des politiques de protection des ressources marines. Ceci inclut également une stratégie de création d'aires protégées sur chaque île du Cap Vert. **La seconde phase du PRCM est pertinente avec le Système national d'AMP**, pour lequel l'objectif ultime est la préservation des écosystèmes marins et le développement de pêcheries responsables.

Le **PRCM est également aligné et pertinent vis-à-vis des procédures et politiques nationales de Gambie**. La Gambie a élaboré en 1999 un plan d'actions et une stratégie nationale pour la biodiversité, qui présente la Gestion intégrée des zones côtières (GIZC) comme une priorité.

La Guinée Bissau a quant à elle créé au démarrage de la phase I du PRCM, un Institut pour la biodiversité et les aires protégées (IBAP), afin de promouvoir la sauvegarde et la protection des écosystèmes et de la biodiversité, créer et gérer des aires protégées et favoriser l'utilisation rationnelle et équitable des ressources naturelles. Cet institut a le mandat, entre autres, de coordonner la majorité des activités avec le PRCM et les autres partenaires intervenant dans le domaine de la conservation. La Guinée Bissau a par ailleurs élaboré un plan de gestion des aires protégées. Les personnes interviewées confirment la **pertinence de la phase II du PRCM avec les priorités de la Guinée Bissau dans les domaines de la conservation et des pêcheries**, ce dernier constituant le secteur le plus important pour l'économie nationale.

La Guinée possède une Stratégie nationale pour la biodiversité qui s'est fixée quatre objectifs à atteindre d'ici 2015 : (i) la conservation de la biodiversité ; (ii) l'utilisation durable des ressources naturelles ; (iii) des mesures globales pour la conservation et l'utilisation durable des ressources ; et (iv) la coopération internationale. **Les objectifs du PRCM sont donc pertinents avec cette stratégie nationale** et les entretiens menés à Conakry dans le cadre de cette évaluation confirment cette adéquation. Par ailleurs, la Guinée élabore actuellement une stratégie nationale pour les aires protégées, que le PRCM, à travers les projets opérés par la FIBA, appuie.

Les entretiens en Mauritanie ont **confirmé la pertinence des objectifs de la phase II du PRCM avec les priorités nationales dans le domaine des AMP**. Ils ont également confirmé leur adéquation avec les priorités mauritaniennes assignées au secteur des pêches, que sont la préservation des ressources halieutiques et l'intégration du secteur des pêches à l'économie nationale. Ces objectifs se retrouvent dans le plan d'action du secteur de la pêche pour la troisième phase (2011-2015) du Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté (CSLP) dont la vision intégrée s'articule autour des axes et objectifs de la stratégie sectorielle de gestion durable du secteur des pêches et de l'aquaculture (2008-2012) à savoir : l'aménagement des pêcheries et l'optimisation de la rente ; l'accroissement des retombées économiques et sociales du secteur ; la protection de l'environnement marin, les habitats et le littoral ; et le renforcement du cadre juridique et institutionnel du secteur

La mission au Sénégal a permis de **confirmer la pertinence du PRCM avec les priorités du Sénégal en matière de conservation de l'environnement en zones côtières et marines et de gestion durable des pêches**. Ces priorités incluent entre autres, la protection des tortues marines, la valorisation durable des productions maritimes et la protection des ressources côtières. Le Sénégal dispose d'une Stratégie et d'un plan d'action nationaux en matière de biodiversité qui comprend quatre objectifs majeurs : (1) la conservation de la biodiversité dans les sites à haute densité biologique ; (2) l'intégration de la conservation

de la biodiversité dans les programmes et les activités de production ; (3) le partage équitable des rôles, des responsabilités et des bénéfices reliés à la gestion de la biodiversité ; et (4) l'éducation et la sensibilisation des acteurs concernant l'importance de la biodiversité et de la nécessité de préserver ses composants. De plus, les écosystèmes marins et côtiers viennent en deuxième position sur les neuf types de sites prioritaires identifiés par cette stratégie. Par ailleurs, le Sénégal a défini la protection marine et côtière comme une priorité dans la Lettre de politique sur l'environnement et les ressources naturelles élaborée en 2009. Il élabore actuellement une loi sur le littoral qui devrait réglementer l'occupation du trait de côte.

Enfin, **la phase II de ce Programme est pertinente avec les objectifs et les politiques de la Sierra Leone**, et en particulier avec le Plan d'actions et la Stratégie nationale pour la biodiversité, qui ont pour objectif stratégique, en ce qui concerne les ressources marines, de promouvoir une conservation, une gestion et un développement efficaces des pêcheries tout en permettant l'utilisation optimale et durable des ressources de pêches au bénéfice des populations sierra-léonaises.

3.1.1.4. Adéquation avec la stratégie régionale pour les AMP

La Stratégie régionale pour les AMP a été adoptée en 2003 par les Ministres chargés des pêches et les Ministres chargés de la gestion des AMP représentant 6 des 7 pays d'intervention du PRCM. Il convient de noter que l'adoption de cette stratégie a bénéficié de l'appui du PRCM. La vision de cette stratégie est la suivante : un réseau cohérent d'AMP en Afrique de l'Ouest gérées par des institutions fortes, de façon participative, qui valorisent la diversité naturelle et culturelle pour contribuer au développement durable de la région.¹⁰ Cette stratégie a identifié trois domaines stratégiques présentés ci-dessous au travers de leur vision, auxquels sont associés plusieurs objectifs spécifiques :

- **Renforcement institutionnel et gestion des AMP.** Les institutions en charge des AMP sont renforcées pour répondre de manière concertée et appropriée aux enjeux environnementaux et économiques à une échelle régionale, de façon à fournir une contribution tangible à la gestion durable des ressources, des habitats et des activités socio-économiques de la zone côtière et marine ouest-africaine ;
- **Contribution des AMP à la gestion des ressources et au développement durable.** Les AMP contribuent au développement durable des sociétés ouest-africaines en protégeant et en valorisant des écosystèmes nécessaires au maintien et à l'utilisation des patrimoines naturels et culturels, au travers d'une gestion participative ;
- **Recherche scientifique à partir des AMP.** L'organisation de la recherche scientifique, basée sur une représentation commune et un suivi du fonctionnement des systèmes côtiers, permet l'élaboration d'outils d'aide à la décision à moyen et long termes sur les problématiques de conservation et de développement pour les AMP à l'échelle de l'Afrique de l'Ouest.

Le premier résultat stratégique de la phase II du PRCM est particulièrement pertinent et en adéquation avec la vision des deux premiers domaines stratégiques de cette stratégie. À travers les appuis pour rendre fonctionnel le réseau d'AMP et renforcer sa représentativité, le PRCM s'inscrit particulièrement dans le cadre du premier domaine stratégique.

3.1.1.5 Adéquation avec les objectifs de la CSRP

Les objectifs de la CSRP visent la préservation de l'environnement marin et le renforcement de la coopération et la coordination des États membres à travers les axes suivants :

- Harmonisation des politiques communes en matière de préservation, de conservation et d'exploitation de leurs ressources halieutiques dans la sous-région ;
- Adoption de stratégies communes dans les instances internationales ;
- Développement de la coopération sous-régionale en matière de surveillance ;
- Développement de la capacité des pays à entreprendre des recherches dans le secteur de la pêche sur le plan sous-régional.

¹⁰ Stratégies Régionales pour les Aires Marines Protégées en Afrique de l'Ouest. 2003. p.20

La deuxième composante de cette phase II s'inscrit particulièrement en cohérence avec les deux premiers domaines d'intervention de la CSRP, à travers l'élaboration et la mise en œuvre concertée de modes d'aménagement intégré des pêcheries côtières.

3.1.1.6. Gaps identifiés

La réalisation de cette évaluation a mis en exergue une priorité de plus en plus forte pour les pays d'intervention du PRCM qui n'est jusqu'à présent pas couverte par les interventions du PRCM : **les changements climatiques et leurs impacts sur les ressources côtières et marines**. La problématique des changements climatiques a pris de l'ampleur ces 20 dernières années et est inscrite comme priorité nationale dans plusieurs pays de la région, mais également au sein de l'agenda international. Les changements climatiques allient des considérations environnementales, mais également socio-économiques, et auront des impacts importants sur des socio-écosystèmes vulnérables tels que ceux de la zone côtière et marine ouest-africaine. Les connaissances actuelles sur l'évolution du climat et ses impacts potentiels pour cette région et plus spécifiquement sur les zones côtières et marines sont encore assez limitées. Les liens entre ces impacts et les mesures de conservation mises en place seront probablement très étroits, les mesures de conservation pouvant jouer un rôle de premier ordre sur la résilience des socio-écosystèmes en présence.

Une meilleure connaissance de ces impacts potentiels, des capacités de résilience et des options en termes d'adaptation serait par conséquent d'une grande utilité en termes de conservation de la biodiversité, mais également de gestion et d'utilisation des ressources halieutiques. L'amélioration de cette connaissance pourrait passer par exemple par des études des impacts des changements climatiques sur les socio-écosystèmes côtiers et marins, mais également sur l'évolution des stocks de ressources halieutiques, l'identification et la mise en place de mesure d'adaptation en zones côtières, des analyses du potentiel de captage de carbone en zones côtières et marines, la valorisation économique du patrimoine marin, etc. Certains projets financés par le PRCM et par d'autres partenaires contribuent d'ores et déjà à l'amélioration de cette connaissance mais un appui complémentaire spécifique est nécessaire.

3.1.2. Pertinence des projets financés à travers la phase II du PRCM (J1.2. et J1.3.)

3.1.2.1. Présentation des projets financés

Durant cette seconde phase, le PRCM a appuyé 23 projets répartis sur les 3 composantes pour un montant total de 15 522 812 €. Le tableau présenté en Annexe 4 donne une description sommaire de ces 23 projets, à savoir leur répartition géographique, leur budget, le(s) porteur(s) au niveau institutionnel, leur objectif global, et leurs objectifs spécifiques/résultats attendus. A titre indicatif, ci-dessous sont listés ces 23 projets, ainsi que les organisations promotrices :

Composante conservation :

1. Appui au renforcement institutionnel du Réseau régional d'AMP en Afrique de l'Ouest (RAMPAO) et à la mise en œuvre de son plan de travail - FIBA / Université de Portsmouth / UICN BRACO
2. Appui à la création de nouvelles AMP et sites de conservation – FIBA
3. Appui au renforcement de l'efficacité de gestion des AMP – FIBA
4. West African Marine and Coastal Biodiversity Network (BIOMAC) – WI
5. Régulation de l'accès aux ressources naturelles et surveillance dans le Parc National du Banc d'Arguin (RARES) – FIBA et PNBA
6. Projet d'appui à la Réserve de Biosphère Transfrontière du Delta du Fleuve Sénégal (RBTDS) – UICN Mauritanie
7. Programme de Conservation du Lamantin Ouest Africain, *Trichechus, Senegalensis* : Phase II – WI
8. Gestion participative des Sites et des Ressources Naturelles en Afrique de l'Ouest (GP Sirenes) – UICN MACO (programme côtier et marin)

9. Améliorer l'État de Conservation des Tortues Marines en Afrique de l'Ouest – WWF WAMER (*West African Marine Ecoregion*)
10. Pilot Project for Sustainable coastal zone management in Sierra Leone (PPSLICSM) – WI
11. Integrated area and marine biodiversity management project in the Gambia (ICAM II) – WWF WAMER

Composante gestion des pêches

12. Renforcement des capacités régionales de gestion et de gouvernance des pêches (RECARGAO) – CSRP, UICN et WWF
13. Renforcement des capacités des ONGs et Organisations Professionnelles (OP) actives dans la pêche et l'environnement de l'Ecorégion Marine Ouest Africaine – ADEPA et WWF
14. Appui à la mise en œuvre du Plan sous régional d'Action Requins Phase II (PSRA II) – CSRP et FIBA
15. Projet d'Appui à la Gestion de la Pêche artisanale transfrontalière (PARTAGE) – UICN Mauritanie et CSRP/AFD
16. Programme de renforcement des capacités institutionnelles du Réseau sur les Politiques de Pêche en Afrique de l'Ouest (REPAO) - Réseau Enda Graf Diapol, REPAO et WWF WAMER

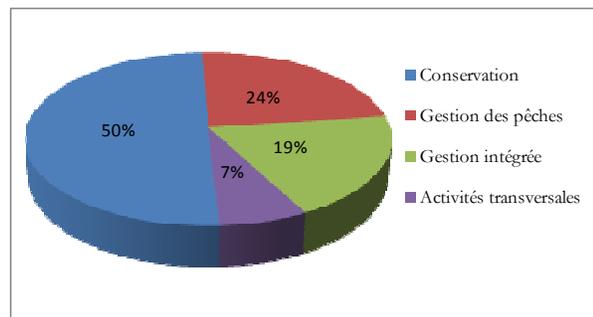
Composante appui au processus de gestion intégrée

17. Communication Environnementale – UC, UICN, WWF, FIBA, WI, CSRP
18. Promoting economic, social and environmentally responsible off shore oil and gas development in West Africa – WWF
19. Programme d'appui au réseau des Parlementaires et des élus locaux environnementalistes dans les pays du PRCM (PREPARE) – UICN Sénégal
20. Programme Régional d'Éducation à l'Environnement Côtière et Marin du Littoral Ouest Africain (PREE) – UICN Guinée Bissau
21. Bilan Prospectif des changements à long terme de l'environnement littoral ouest africain – FIBA et Institut de Recherche pour le Développement (IRD)
22. Développement participatif de projets et fundraising – UC
23. Mobilisation d'action urgentes plaidoyer et small grants - UC

Sur ces 23 projets, 16 projets ont ciblé des interventions sur les 7 pays de la sous-région, tandis que 2 projets ont ciblé les leurs sur 6 pays, 2 projets se sont focalisés sur la Mauritanie et le Sénégal, et 3 projets se sont focalisés sur un niveau national (un projet en Mauritanie, un en Sierra Leone et un en Gambie). Les 16 projets régionaux (ou 18 si on inclut les 2 projets intervenant sur 6 pays) interviennent sur des thématiques variées telles que l'appui à la création d'AMP, le renforcement de la gestion et du fonctionnement de certaines AMP, l'appui à des réseaux régionaux tels que le RAMP AO, le BIOMAC, le REPAO ou l'APPEL (Alliance des Parlementaires et élus locaux pour la Protection de l'Environnementaux des pays du Littoral ouest-africain), l'appui à des mesures de conservation d'animaux marins spécifiques (lamantins, tortues, requins), ou encore des appuis plus institutionnels à des politiques ou stratégies. Ces 16 projets interviennent par conséquent à des échelles différentes, certains focalisant leurs interventions à des niveaux locaux, d'autres nationaux et enfin régionaux.

Les interventions en termes de conservation soutenues appuient notamment le PNBA en Mauritanie, la RBT du bas-delta du fleuve Sénégal qui inclut notamment le Parc national du Diawling en Mauritanie et le Parc national de la Langue de Barbarie et celui du Djoudj au

Schéma 2 - Répartition de l'enveloppe budgétaire par composante

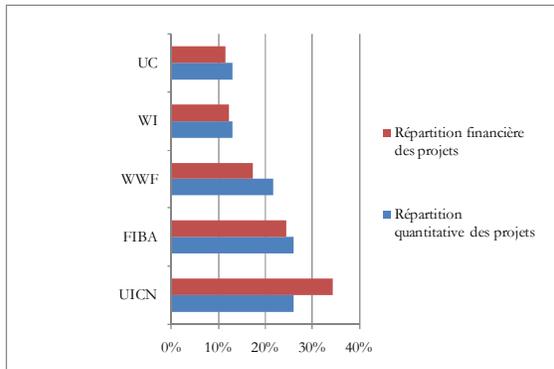


Sénégal ; l'AMP de Joal et celle du Bamboung au Sénégal ; le Parc National d'Orango, l'AMP de Bijagos et celle d'Urok en Guinée Bissau ; l'AMP de Santa Luzia au Cap Vert ; celles de Tristao et Alcatraz et le Sanctuaire de Faune des Îles de Loos en Guinée ; et le Parc National de Niimi et la réserve d'oiseau de Tanji en Gambie.

Au niveau de la composante gestion des pêches et de celle d'appui au processus de gestion intégrée, globalement les interventions appuient des activités dans les 7 pays d'intervention à travers majoritairement des ateliers, des formations, l'appui à des comités nationaux et des appuis institutionnels au niveau national.

La répartition des projets par composante est présentée dans le schéma 2 ci-dessus. Les fonds issus de cette phase II ont majoritairement été axés sur la composante 1 - conservation (7 792 780 € - soit 50% des fonds), alors que l'enveloppe allouée pour les composantes 2 – gestion des pêches et 3 – gestion intégrée est pratiquement équivalente (respectivement 3 650 340 € - soit 24%des fonds et 2 999 692 € - soit 19% des fonds).

Schéma 3 - Répartition quantitative et financière des projets



En termes de répartition des projets par porteur (chef de file), l'UICN et la FIBA sont les chefs de file respectivement pour 6 projets, le WWF pour 5 projets, tandis que WI et l'UC le sont pour 3 projets. Le schéma ci-contre présente la répartition quantitative et financière des projets par porteurs de projets. Il est intéressant de noter que malgré le nombre identique de projets portés par l'UICN et la FIBA, la répartition budgétaire est plus importante pour l'UICN, ce qui signifie par conséquent que les projets portés par l'UICN ont bénéficié de budgets légèrement plus importants que ceux de la FIBA.

3.1.2.2. Adéquation des projets avec les objectifs et priorités de conservation en Afrique de l'Ouest

La zone côtière et marine ouest africaine est caractérisée par une richesse considérable en biodiversité, représentée par divers habitats critiques tels qu'herbiers, mangroves, coraux et par des espèces emblématiques telles que phoques moines, tortues marines, oiseaux d'eau, lamantins, dauphins, baleine. Cette zone est très productive et riche en ressources halieutiques. Elle se caractérise par la présence d'upwellings et d'écosystèmes tels que les estuaires, les rias qui composent cette productivité et cette richesse. La Mauritanie, en plus d'abriter par exemple la plus grande population d'échassiers du monde, abrite également des millions d'oiseaux migrateurs venus chercher refuge durant l'hiver. Le PNBA constitue un vaste milieu humide comprenant une grande variété d'oiseaux et d'animaux. Le delta du fleuve Sénégal, un autre site de haute diversité biologique, est le seul écosystème affecté par des espèces exotiques envahissantes. Quant aux mangroves et aux niayes, ils ont un intérêt particulier en raison de leur importante diversité biologique, de leur rôle écologique et de leur fragilité. La diversité des espèces en Gambie inclut 125 mammifères, 566 oiseaux, 74 reptiles, 33 amphibiens, 627 poissons et 173 papillons. Le Cap Vert quant à lui héberge 240 espèces angiospermes dont 45 endémiques, 273 espèces de poissons dont 70% d'entre elles sont endémiques et 5 espèces de tortues marines. Enfin les stocks de poissons en Sierra Leone sont considérés comme étant les plus diversifiés de la côte ouest-africaine. 213 espèces de pélagiques et de poissons démersaux ont été identifiées jusqu'à présent.¹¹

Ces écosystèmes sont assez bien conservés et la situation de la biodiversité est aussi relativement satisfaisante, excepté pour les espèces d'intérêt commercial dont les statuts sont préoccupants.¹² L'effort de pêche continue à être important et tend à augmenter, et ses effets sur les stocks de certaines ressources halieutiques sont conséquents. De plus, bien que diminuant, les captures accidentelles d'espèces menacées

¹¹ Données compilées par la CDB

¹² Réseau des AMP en Afrique de l'Ouest.

continuent à être observées. Des appuis à une meilleure réglementation des pêcheries, mais également à la mise en place de plan d'aménagements des pêcheries, à la sensibilisation des pêcheurs et à la mise en place d'activités alternatives à une surexploitation des pêches et à la pêche d'espèces menacées doivent donc être apportés. **Les projets appuyés par le PRCM au sein des composantes gestion des pêches et appui au processus de gestion intégrée sont donc pertinents par rapport à ces besoins.**

Les habitats critiques pour la reproduction des ressources renouvelables ou des hotspots de biodiversité bénéficient aujourd'hui de statuts de protection. Des mécanismes d'aménagement, de gestion et de protection de ces habitats ont été mis en place à travers par exemple la création d'AMP. Cependant, l'efficacité de la gestion de ces AMP, leur autonomie, leur mode de gestion, mais également leurs résultats en termes de conservation in-situ et ex-situ ne sont pas encore optimum et nécessitent un appui (cf. encadré 1). **A ce titre, les interventions du PRCM relatives au renforcement des modes de gouvernance des AMP, leur efficacité et leur système de suivi-évaluation sont par conséquent pertinentes.**

La majorité des personnes interviewées a **confirmé la pertinence des projets par rapport aux objectifs et priorités des pays de la sous-région** en termes de conservation de la biodiversité marine et côtière (Cf. encadré 2), mais également en termes de gestion des ressources halieutiques. Cependant, bien que ces projets aient été considérés comme pertinents et bien qu'il soit mentionné dans le document de projet que « les trois composantes se complètent et ne doivent pas être vues comme des sous-programmes semi-autonomes »¹³, les projets sont intervenus sur divers sujets et dans diverses zones géographiques, sans que de véritables ponts et liens entre les projets n'aient été développés. Les différentes initiatives financées s'inscrivent globalement dans les interventions définies comme prioritaires dans le document de programme 2008-2011. Cependant, un fil conducteur des différentes interventions n'a pas vraiment été suivi et l'effet levier en termes d'efficacité et d'efficience qui aurait dû être créé à partir de leur collaboration n'a pas vraiment vu le jour. La cohérence interne au Programme en a par conséquent été affectée. Nous reviendrons par la suite sur ce point, qui concerne également la coordination des projets au sein des composantes et l'architecture plus générale du Programme.

Encadré 1 – Evaluation de l'efficacité de gestion des AMP du RAMP AO

Le RAMP AO en 2010 a réalisé une évaluation de l'efficacité de gestion des AMP membres du RAMP AO (RAMP AO. *Evaluation de l'efficacité de gestion des AMP du réseau d'aires marines protégées en Afrique de l'Ouest*. Dakar, Sénégal. 2010. 81 p.)

Cette évaluation conclut que les AMP sont soumises à de fortes pressions, dont les principales identifiées sont, par ordre d'importance : la pêche, la coupe de ligneux, la modification du milieu, les impacts humains directs (tourisme), le braconnage, et l'érosion côtière. La principale menace identifiée dans les AMP est la pollution liée à l'exploitation minière, à l'exploitation pétrolière et au rejet de déchets ménagers et industriels.

Globalement, les règles de gestion telles que le repos biologique ou la réglementation des engins sont bien respectées par les populations locales ou les usagers dans ou autour des AMP. L'application de la loi est en revanche faible partout dans la région et un manque de respect des textes réglementaires est signalé presque partout.

Généralement, les populations locales soutiennent l'ensemble des objectifs des AMP, par leur participation aux activités de surveillance, d'aménagement, de suivi écologique, de sensibilisation et de promotion touristiques, même si quelques difficultés persistent. Toutes les AMP ont un statut de protection à long terme consigné par la loi. Cependant, les ressources financières et humaines sont majoritairement insuffisantes pour faire appliquer les restrictions.

En termes de gestion, presque toutes les AMP ont un plan de gestion opérationnel ou alors en cours d'élaboration ou en attente de financement. Cependant, seul le PNBA dispose d'un business plan. La prise de décision est quant à elle relativement transparente au sein des organes de gestion de la plupart des AMP, même si elle nécessite une amélioration dans certaines d'entre elles. Au niveau de la recherche, l'évaluation et le suivi, les données écologiques et socio-économiques existantes sont disponibles pour la gestion des AMP. Elles sont cependant soit incomplètes (absence de données socio-économiques), soit caduques.

Cette évaluation a émis 33 recommandations réparties en 5 catégories : (i) l'information et la sensibilisation du public, des gestionnaires et des décideurs ; (ii) le renforcement des capacités des membres ; (iii) l'amélioration de la cohérence et de la fonctionnalité du réseau ; (iv) la promotion de l'intégration des AMP et du réseau dans les différentes politiques sectorielles aux niveaux national, sous-régional et international ; et (v) la promotion et l'amélioration du suivi de l'efficacité du réseau.

¹³ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Programme 2008-2011. PRCM Phase II*. Mai 2008. p.15

Encadré 2 – Visites des sites de Matam et de Joal

Les visites réalisées à Matam et Joal permettent de conclure que l'emphase des actions portait bien sur des espèces menacées et sur des sites où ces espèces ont élu domicile. Dans le cas de Matam, les études réalisées et le suivi communautaire ont permis de constater que la région reçoit chaque année la visite de Lamantin. Dans le cas de Joal, les premières actions de suivi écologique et d'établissement d'état de référence en 2007, avait permis d'identifier la présence de nids de tortues et subséquemment une population de bébés tortues marines suite à l'éclosion des œufs. Cependant, depuis ce premier état de référence, le suivi écologique des années subséquentes, jusqu'à ce jour, n'a pas encore permis de confirmer le retour des tortues sur le site pour la ponte, ni le nombre de nouveau nés, (et encore moins la progression de ce nombre), limitant donc l'analyse de la pertinence du choix du site du point de vue de la protection des tortues marines, et surtout, la mesure de l'efficacité des actions de conservation entreprises.

De plus, tel que mentionné ci-dessus, la problématique des changements climatiques constitue un enjeu important pour la conservation et la gestion et l'utilisation durable des ressources naturelles renouvelables côtières et marines et devrait être considérée à l'avenir. Bien que certaines études sur les processus marins plus au large et les zones périphériques soient en cours dans le cadre de l'analyse des lacunes du RAMPAO, les écosystèmes marins plus au large, ou encore les zones périphériques et les zones marines au large des AMP, ont été laissés de côté dans le cadre de cette seconde phase. Ces écosystèmes et leur exploitation influencent la régulation des ressources naturelles renouvelables plus près des côtes et ils devraient par conséquent être intégrés dans une approche de gestion côtière et marine intégrée.

3.1.2.3. Pertinence du mécanisme et des critères de sélection des projets

La sélection des projets a suivi un processus qui peut être divisé en six étapes successives :

- Lancement d'un appel à manifestation d'intérêt par l'UC pour la soumission d'idées de projets.
- Analyse et évaluation par le CoST des idées de projets (ou concept de projet) reçus. Selon les Procès verbaux (PV) du CoST, le CoST aurait analysé 14 concepts de projets dans le cadre de sa cinquième réunion¹⁴ et 41 projets lors de sa sixième réunion¹⁵. L'objectif de cette évaluation était d'analyser la pertinence et la cohérence des projets avec les objectifs du PRCM. Chaque concept de projet a été revu par deux membres du CoST. L'analyse portait sur quatre critères évalués sur une échelle de 1 à 4 : (i) pertinence (vis-à-vis problématiques prioritaires du PRCM, analyse du problème, portée régionale ou caractère prioritaire) ; (ii) Objectifs et résultats (réalisme et adéquation problématique/résultats/activités, pertinence des indicateurs, contribution objectifs du PRCM) ; (iii) Coordination et complémentarité (légitimité et compétence du promoteur, implication et rôles des acteurs locaux, partenariats et budget) ; et (iv) Qualité du document.
- Sur la base des avis émis par le CoST, le CdP et l'UC ont procédé à une sélection des concepts de projets qui ont fait l'objet de l'élaboration d'un document détaillé.
- 30 documents de projets ont ensuite été reçus et analysés par un comité ad hoc constitué du Directeur de l'UC, du Président du CoST et de deux personnes ressources extérieures au PRCM.
- L'analyse financière de ces 30 documents de projets a été externalisée à un cabinet comptable.
- Sur la base des avis du comité ad hoc et de ceux du cabinet comptable, une sélection finale par le CdP des projets financés a été réalisée.

Malgré le recours au CoST pour analyser les concepts de projets et au comité ad hoc pour analyser les documents de projets détaillés, ce processus de sélection n'est pas totalement pertinent et les critères de sélection trop vague. **Le mécanisme global manque de clarté et de transparence.** Essentiellement, l'arbitrage réalisé suite aux avis formulés par le CoST et le comité ad hoc est assez flou. L'objectivité de cette sélection finale n'est probablement pas optimale, bien que prenant en compte les avis formulés au préalable par le CoST et le comité ad hoc. Cette question ramène à un problème plus fondamental du PRCM, lié à son processus décisionnel et de gouvernance. Ce point est analysé au chapitre de l'efficacité.

¹⁴ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Procès Verbal de la 5ème réunion du Comité d'Orientation Scientifique et Technique*. Praia, Cap Vert. 16 avril 2007. p. 2

¹⁵ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Procès verbal de la 6ème réunion du Comité d'Orientation Scientifique et Technique*. Dakar, Sénégal. 29 novembre 2007. p. 2

Par conséquent, malgré la pertinence démontrée des projets vis-à-vis des besoins et priorités de la zone côtière et marine ouest-africaine, **la pertinence du processus de sélection n'est pas optimale**, essentiellement en raison de son manque de clarté.

3.1.3. Flexibilité du montage du programme (J2.1.)

Durant la mise en œuvre de cette seconde phase du PRCM, les pays de la région ont connu une situation globale assez perturbée avec notamment les événements suivants :

- Décès du Président en exercice de la Guinée en décembre 2008 et prise du pouvoir par les militaires. La situation est restée tendue toute l'année 2009. Une manifestation a été violemment réprimée en septembre 2009 à Conakry paralysant le pays et créant un climat d'insécurité. La tentative d'assassinat du chef de la junte au pouvoir en décembre 2009 n'a pas amélioré ce climat. L'année 2010 a quant à elle été dédiée à la transition.
- Putsch militaire en août 2008 en Mauritanie, suivi d'élections en cours d'année 2009.
- Regain de violence en Casamance en 2009 faisant régner un climat d'insécurité.
- Assassinat du Chef d'Etat Major des Armées et du Président de Guinée Bissau en février 2009.
- Changement opéré en 2009 au Sénégal au sein de la tutelle des AMP, passant du Ministère de l'environnement à celui de la pêche, créant une confusion au sein des AMP déjà existantes et des difficultés pour la création de nouvelles AMP.
- Conflit institutionnel en Sierra Leone au niveau de la tutelle d'un projet.

Ces différents événements politiques et institutionnels, d'ampleur différente et par conséquent avec des impacts différents sur la mise en œuvre du PRCM, ont pénalisé un certain nombre d'interventions du PRCM. Les pays ont connu par ailleurs des chocs économiques qui ont mené à des coupes budgétaires assez importantes, ce qui a pénalisé l'implication des partenaires institutionnels dans la mise en œuvre de certaines activités.

Le programme a par conséquent connu un ralentissement assez important de ses activités en Guinée par exemple, mais également en Mauritanie et au Sénégal, à des degrés divers. Globalement, **le programme a recentré certaines activités pour tenir compte de ces événements.**

Cependant, la réponse apportée à l'impossibilité pour certains projets de mettre en œuvre leurs activités et d'atteindre leurs objectifs a été relativement lente. Cette lenteur peut en partie être expliquée par les difficultés des équipes de projets à apporter des modifications à des indicateurs ou à des résultats ambitieux pour s'adapter à un contexte changeant ou perturbé.

Bien que les réponses apportées par les projets pour résoudre des problèmes de mise en œuvre de certaines activités **soient parfois assez lentes**, l'équipe d'évaluation conclut que globalement **la phase II du programme a été assez flexible** pour s'adapter au contexte régional qui a connu des perturbations importantes depuis 2008.

3.1.4. Pertinence et adéquation du cadre logique de la phase II du PRCM (J2.2.)

Un cadre logique de la phase II du PRCM a été annexé au document de programme 2008-2011.¹⁶ Il présente pour l'objectif du programme et pour chaque composante des indicateurs d'impacts assortis de source de vérification et d'hypothèses, et pour chaque résultat stratégique des indicateurs de résultat. Les indicateurs d'impacts identifiés sont présentés ci-dessous.

¹⁶ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Programme 2008-2011. PRCM Phase II.* Mai 2008. p.29

Objectif du programme: La gouvernance environnementale et les modes de gestion des zones côtières et marines ouest africaines sont améliorées au travers d'un partenariat régional et de synergies renforcées

- Nombre de textes juridiques et institutionnels, réformes et de politiques visant à une amélioration de la gouvernance environnementale des zones côtières adoptés et mis en œuvre avec le concours du PRCM ;
- Nombre de personnes formées (i) pour les usagers, (ii) pour les acteurs de l'administration publique, (iii) pour les acteurs des ONG nationales ou locales ;
- Les enjeux de la conservation des espèces et habitats critiques sont mieux pris en compte dans les décisions et mesures de gestion à différents niveaux ;
- Niveau de participation des acteurs locaux dans la mise en œuvre du programme.

Composante Conservation

- La création de cinq nouvelles AMP permet de compléter le RAMPAO et de renforcer sa représentativité ;
- Les mécanismes d'Évaluation de l'Efficacité de Gestion sont en place dans 50% des AMP membres du RAMPAO et guident la révision de leurs plans de gestion ;
- 50% des AMP du réseau disposent de systèmes de gouvernance institutionnalisant la participation des usagers ;
- Une charte régionale pour la conservation d'un habitat critique est adoptée par les pays de la sous région ;
- Au moins 10 espèces ou groupes d'espèces emblématiques voient leurs conditions de conservation améliorées d'ici à la fin 2011 notamment grâce à l'adoption et la mise en œuvre de plans d'action régionaux.

Composante Gestion des Pêches

- Les principes d'une approche écosystémique de la gestion des pêches sont intégrés dans la version révisée de la Convention sur les Conditions Minimales d'Accès ;
- Les Plan(s) d'aménagement de trois pêcheries sont élaborés de façon participative au niveau national et transnational dans trois pays ;
- Des mesures techniques, permettant d'améliorer la sélectivité et de réduire les impacts de trois pêcheries dommageables à l'environnement marin, sont adoptées et intégrées dans les Plans d'aménagement de ces pêcheries.

Composante Appui au Processus de Gestion Intégrée

- Au moins deux nouveaux processus nationaux de planification côtière sont engagés dans les pays de la zone PRCM avant 2011 ;
- Au moins deux pays adoptent de nouveaux textes législatifs et réglementaires fixant les règles de gestion du littoral et de ses ressources ;
- Des évaluations stratégiques environnementales et sociales sont initiées dans au moins deux pays ;
- Quatre réseaux thématiques régionaux constitués et officiellement reconnus portent un plaidoyer en faveur de la conservation et la gestion intégrée des zones côtières ;
- Des programmes d'enseignement intégrant des modules sur l'éducation environnementale sont mis en œuvre dans au moins trois pays.

Selon l'équipe d'évaluation, **ce cadre logique et les indicateurs d'impacts** (mais également les indicateurs de résultats) **ne suivent pas les principes de la gestion axée sur les résultats**. Les indicateurs ne sont pas SMART¹⁷. Les indicateurs sont uniquement quantitatifs, ne sont pas neutres, intègrent des cibles dans leur définition, et ne sont pas forcément en adéquation avec les objectifs définis pour chaque composante. Par ailleurs, une situation de référence pour chaque indicateur n'est pas présentée. Les indicateurs d'impacts développés s'apparentent plus à des indicateurs de résultats directs qu'à des indicateurs d'effets ou d'impacts à moyen ou long termes. A titre d'exemple, pour mesurer les

¹⁷ *Specific, Measurable, Achievable, Relevant et Time-Bound*

effets ou impacts des interventions de la composante conservation, les indicateurs suivants auraient pu être développés :

- « évolution du nombre d'espèces endémiques dans la région et de leur population » avec pour cible « la stabilisation du nombre d'espèces et de leur population » et comme moyens de vérification « une synthèse des systèmes de suivi écologique de chaque AMP, Parcs nationaux, réserves, etc. »
- « effectivité de la gestion des AMP existantes en termes de prise de décision, de résolution des conflits, de surveillance, etc. » avec pour cible « 50 % des AMP existantes à la fin du programme dont le système de gestion est effectif » et comme moyens de vérification « les systèmes de suivi-évaluation de l'efficacité de la gestion des AMP »
- « niveau socio-économique des populations riveraines des AMP » avec pour cible « une augmentation du revenu global des revenus des populations locales de XX € par mois » et comme moyen de vérification « des enquêtes socio-économiques généralisées sur l'ensemble des AMP »

Un des indicateurs de la composante Gestion des Pêches aurait dû porter également sur l'évolution des stocks des pêcheries commerciales principales de la région.

Les évaluateurs pensent par ailleurs que la définition d'indicateurs de résultats n'est pas pertinente et que seuls des indicateurs d'impacts doivent être développés au niveau programme. En revanche, leur définition doit être assez pertinente et suffisamment ciblée pour faire remonter l'information depuis les résultats attendus.

Ces différentes remarques s'appliquent également aux cadres logiques et indicateurs développés pour les différents projets, qui sont généralement mal définis, trop ambitieux, assortis d'indicateurs non SMART et peu ou pas renseignables.

Un exemple de cadre logique basé sur les principes de la gestion axée sur les résultats et qui serait applicable à un programme tel que le PRCM est présenté ci-dessous.

Tableau 2 – Exemple de cadre logique

Objectifs	Indicateurs	Situation initiale	Cible en fin de programme	Sources de vérification	Risques et suppositions
Objectif principal –	1. 2.				
Composante Conservation	Indicateur C1. Indicateur C2.				
Composante X –					
Composante 1 –					
Résultats attendus			Activités		
1.1.			1.1.1.		
Composante X –					
Résultats attendus			Activités		

Par conséquent, le **cadre logique et les indicateurs qui ont été définis permettent difficilement de mesurer les effets et impacts du programme**. Le cadre logique était donc, de l'avis des évaluateurs, peu pertinent et aurait pu être bonifié considérablement. Les indicateurs ne sont par ailleurs pas en adéquation avec les objectifs fixés au programme. Ceci a bien évidemment pénalisé le système de suivi-évaluation du programme. Nous reviendrons sur ce point à la partie efficacité.

3.2. Efficacité

Questions. Les actions engagées permettent-elles d'atteindre les résultats escomptés ou au contraire y-a-t-il des raisons de craindre que certains résultats ne seront pas atteints ? Les objectifs des composantes et du programme seront-ils atteints ?

La structuration du programme en composantes et son fonctionnement permettent-ils une bonne intégration des projets et des synergies d'actions ?

Les actions engagées et les interventions appuyées à travers le PRCM ont permis d'atteindre un certain nombre de résultats. L'équipe d'évaluation juge que, jusqu'à présent, la mise en œuvre de la phase II du PRCM a été effective à un niveau satisfaisant. Cependant, ce niveau cache des retards, parfois importants, dans la mise en œuvre de certains projets sur lesquels l'UC devra focaliser une attention particulière. L'analyse de l'atteinte des indicateurs de suivi identifiés dans le document de projet définit un niveau d'atteinte global des objectifs de chaque composante équivalent à 50 %. Cependant, ce niveau varie entre les différents indicateurs, et le PRCM devra focaliser ses efforts sur un certain nombre d'indicateurs pour permettre d'obtenir des résultats plus homogènes à la fin de la phase II.

Au sein de la composante Conservation, la phase II du PRCM a par exemple contribué à la consolidation du RAMPAO, à la création des AMPs d'Alcatraz et de Tristao en Guinée, au renforcement de l'efficacité de gestion de certaines AMP (équipes de gestion, surveillance, plans de gestion, etc.), à la création d'une team moteur régionale multilingue en mesure d'appuyer les processus de création et de renforcement de la gouvernance et de la gestion des AMP, au renforcement de la sensibilisation de certaines communautés locales vis-à-vis la conservation du Lamantin et des Tortues Marines.

Les résultats phares au sein de la composante pêche incluent l'initiation du processus d'élaboration d'une Convention régionale sur l'accès aux ressources halieutiques, la création et l'animation d'un comité sous-régional de concertation des ONG et OP actives dans la pêche, l'appui à la mise en œuvre des Plans d'Action Nationaux -Requins, l'élaboration d'un document préliminaire de Plan d'aménagement de la pêcherie - mullets pour la Mauritanie, et la réalisation d'un diagnostic opérationnel pour 12 OP membres du REPAO.

Au sein de la composante Appui au Processus de Gestion Intégrée, les résultats phares incluent la participation du PRCM à de nombreux événements internationaux, la publication du Guide sur le thème des industries extractives et développement durable, la création du réseau APPEL et l'intégration de l'éducation environnementale au sein des programmes nationaux d'éducation bissau-guinéens.

Cette phase II a également permis d'atteindre des résultats en termes de plaidoyer, de sensibilisation et de lobbying politiques, tels que la signature de la charte mangrove.

La coordination des initiatives et la collaboration entre les projets ont été réduites. Cet état de fait est en partie dû au mécanisme décisionnel en place au sein du PRCM et au mécanisme de sélection des projets. Les fonctions d'animation de composante ont permis d'améliorer cette situation, mais leurs prérogatives, statuts et moyens sont insuffisants pour assurer pleinement les objectifs qui leur sont assignés et garantir une collaboration effective des projets au sein de chaque composante mais également entre les composantes.

3.2.1. Niveau d'atteinte de l'objectif global et des résultats des trois composantes (J3.1.)

3.2.1.1. Activités mises en œuvre et résultats atteints à travers les projets depuis le démarrage de la phase II

Un nombre important d'activités a été mis en œuvre depuis le démarrage de la phase II et 23 projets ont été financés. D'ores et déjà, **certaines résultats sont observés**. Un bilan de la mise en œuvre de chaque projet est présenté en Annexe 5. A titre indicatif, un bilan par composante des résultats atteints est présenté ci-dessous.

Au sein de la composante Conservation, les projets ont permis d'atteindre les résultats majeurs suivants :

- Le Projet d'Appui au renforcement institutionnel du RAMPAO et la mise en œuvre de son plan de travail a permis de consolider le réseau à travers la mise en place de dispositions institutionnelles, la révision de textes juridiques et d'outils de gestion ;
- Ce projet a également permis l'élaboration d'une évaluation de l'efficacité de gestion des AMP membres du RAMPAO ;
- Le projet d'appui à la création de nouvelles AMP et sites de conservation a contribué à la création et la reconnaissance officielle des AMP de Tristao et Alcatraz en Guinée, ainsi qu'au lancement du processus de création de l'AMP de Rio Kapatchez ;
- Le projet d'appui au renforcement de l'efficacité de gestion des AMP a fourni des appuis aux activités de suivi, au développement des équipes de gestion, aux activités de surveillance, au développement des plans de gestion et au fonctionnement des comités de gestion pour plusieurs AMP, dont le PNBA, l'AMP de Santa Luzia, le Parc National de Niomi, les AMP de Bijagos, et l'AMP de Bamboung ;
- RARES a notamment contribué à l'amélioration du système de surveillance dans le PNBA et au renforcement partiel des sources de revenus des communautés locales de ce Parc (cf. encadré 3) ;
- Le projet d'appui à la RBTDS a appuyé la création d'un Comité de coordination transnationale et de comités locaux d'orientation pour la RBT du delta du fleuve Sénégal ;
- La phase II du programme de conservation du Lamantin Ouest Africain a notamment contribué à une meilleure sensibilisation des communautés locales vis-à-vis de la conservation du Lamantin ;
- Les résultats phares du GP Sirènes sont entre autres la création d'un team moteur régional multilingue en mesure d'appuyer les processus de création et de renforcement de la gouvernance et de la gestion des AMP et la publication d'un guide pour la création et de renforcement de la gouvernance et de la gestion des AMP « ... en gouvernance partagée » ;
- Le projet d'amélioration de l'état de conservation des tortues marines a, entre autres, généré des connaissances sur l'état de conservation des tortues marines en Afrique de l'Ouest et a contribué à une meilleure sensibilisation des communautés locales vis-à-vis de la conservation des tortues marines ;
- PPSLICSM a permis l'identification d'un site potentiel pour la création d'une AMP en Sierra Leone ;
- ICAM II a appuyé la création d'initiatives communautaires pour les réserves nationales de Tanbi et de Bao Bolong en Gambie.

Encadré 3 – Visite du PNBA

La visite dans le Parc National du Banc d'Arguin et les entretiens réalisés en Mauritanie auprès de l'administration du Parc, des communautés locales et des partenaires institutionnels, confirment que le projet RARES a contribué à l'amélioration du système de surveillance dans le PNBA.

Le projet RARES a appuyé la mise en place d'un système de surveillance participatif qui implique la représentation de la marine nationale (DSPCM - Délégation à la Surveillance des Pêches et au Contrôle en Mer), de l'administration du Parc et des communautés locales. Chaque patrouille doit impliquer un représentant de ces acteurs. La surveillance est donc opérationnelle en permanence. Par ailleurs, des unités de rechange ont été acquises et des embarcations réhabilitées sur d'autres financements. La communauté des Imraguen participent par conséquent plus au mécanisme de surveillance. Par ailleurs, l'arrêt du fonctionnement du radar de Mamghar et la faible portée de celui de Cap Tafarit nuisent au contrôle des activités maritimes dans le Sud et à la limite ouest du Parc.

La visite et les entretiens confirment également la contribution de RARES au renforcement partiel des sources de revenus des communautés locales, à travers la redynamisation de la filière des produits marins notamment par la relance des coopératives et l'amélioration des conditions économiques des femmes transformatrices, mais également à travers la redynamisation du chantier naval de R'Gueiba.

Au sein de la composante Gestion des Pêches, les projets ont permis d'atteindre les résultats majeurs suivants :

- RECARGAO a appuyé l'élaboration des éléments constitutifs d'une nouvelle Convention régionale sur l'accès aux ressources halieutiques, ainsi que la tenue de plusieurs ateliers nationaux sur les Accords de pêche ;
- Ce projet a par ailleurs appuyé l'élaboration d'un document de méthodologie d'évaluation des impacts des accords de pêche, ainsi que l'évaluation des accords de pêche UE-Cap Vert, UE-Guinée et UE-Guinée Bissau ;
- Le projet de renforcement des capacités des ONG et OP actives dans la pêche a appuyé la création et l'animation d'un comité sous-régional de concertation des ONG et OP actives dans la pêche et la mise en place d'un comité national dans chaque pays ;
- Ce projet a également permis l'élaboration d'un inventaire des ONG et OP intervenant dans le domaine de la pêche et de l'environnement marin en Afrique de l'Ouest ;
- PSRA a contribué à la mise en œuvre de Plans d'action nationaux (PAN) Requins et à la mise en place de plusieurs mesures de gestion des requins ;
- PARTAGE a appuyé l'élaboration d'un document préliminaire de Plan d'aménagement de la pêcherie (PAP) mullets de la Mauritanie, et a contribué à améliorer les connaissances scientifiques sur le mullet, la courbine et le tassergal en Mauritanie et plus ponctuellement au Sénégal ;
- Ce dernier projet a également contribué à l'augmentation du nombre de femmes transformatrices de mullets et de leur capacité de production et de commercialisation au Sénégal et en Mauritanie ;
- REPAO a appuyé l'élaboration d'un diagnostic opérationnel de 12 OP membres du REPAO, ainsi que la promotion partielle de l'écolabellisation en Mauritanie et en Gambie notamment.

Au sein de la composante Appui au Processus de Gestion Intégrée, les projets ont permis d'atteindre les résultats majeurs suivants :

- Participation du PRCM à de nombreux événements internationaux ;
- Le projet *Promoting economic, social and environmentally responsible off shore oil and gas development in West Africa* a permis l'élaboration et la publication du guide « Industries extractives et développement durable : Guide de meilleures pratiques pour l'exploitation pétrolière et gazière offshore dans l'Ecorégion Marine Ouest-Africaine ». Il a également contribué à la modification des lois en Guinée Bissau relatives au développement de l'industrie extractive pour y inclure des considérations relatives aux Etudes d'impacts environnementaux (EIA) ;
- PREPARE a appuyé la mise en place du réseau régional Alliance des Parlementaires et élus locaux pour la Protection de l'Environnementaux des pays du Littoral ouest-africain (APPEL), ainsi que la réalisation d'études sur le niveau de ratification et de mise en œuvre des conventions et traités internationaux dans six pays ;
- PREE a quant à lui permis d'élaborer des outils pédagogiques sur l'environnement marin et côtier en Afrique de l'Ouest, mais également d'intégrer l'éducation environnementale au sein des programmes nationaux d'éducation bissau-guinéens ;
- Enfin le projet Bilan Prospectif a appuyé la création de nouvelles coopérations scientifiques dans les domaines du tourisme et de la dynamique côtière et sédimentaire.

Les activités mises en œuvre depuis le début de la phase II du PRCM ont permis également **d'atteindre plusieurs résultats en termes de plaidoyer, de sensibilisation et de lobbying politiques**. À titre d'exemple le PRCM a participé à la Conférence africaine sur l'érosion côtière, au symposium ANEJ sur les changements climatiques, à la 15^{ème} Conférence des Parties (COP) à la Convention Climat à Copenhague et à la 10^{ème} COP de la CDB à Nagoya. Par ailleurs, les Ministres de l'environnement des sept pays d'intervention du PRCM ont procédé à la signature de la Déclaration de Nouakchott en marge du 5^{ème} Forum régional organisé à Nouakchott, mais également à la signature de la charte mangrove. Enfin, en marge de la 10^{ème} COP de la CDB, le premier Ministre de la Guinée Bissau, au nom de ses pairs de la sous région, a annoncé qu'une table ronde des bailleurs de fonds pour le financement des aires protégées en Afrique de l'Ouest sera organisée en 2011.

Le PRCM a également coordonné et appuyé l'organisation du 4^{ème} Forum régional en février 2009 à Bissau et du 5^{ème} forum régional du 28 juin au 1^{er} juillet 2010 à Nouakchott. Ces forums ont permis de réunir un grand nombre d'intervenants (plus de 250 intervenants présents à celui de Nouakchott) et par conséquent de **contribuer à une mise en réseau sous-régional des différentes parties prenantes** actives au sein de la zone côtière et marine ouest-africaine.

Plusieurs formations ont également été conduites durant ces trois années de mise en œuvre à travers les

Encadré 4 - Appui aux initiatives des acteurs de la société civile – small grants

Suite à deux appels à projets, le *Small Grants* appuie les 14 initiatives suivantes :

- Sinergias para Conservação de aves na Área Marinha Protegida de Santa Luzia, Ilhéus Branco e Raso, Cap Vert
- Projet de valorisation de la réserve sous-marine de Ponta Preta, île de Maio, Cap Vert
- Aménagement et gestion des sites de nidification des Spatules blanches *Platalea leucorodia balsaci* au Parc National du Banc d'Arguin, Mauritanie
- Appui à la promotion de l'écotourisme communautaire dans l'Aire Marine Protégée de Joal-Fadiouth et sa périphérie, Sénégal
- Seguimento e conservação de Zonas Húmidas de interesse Nacional e Internacional, Guinée Bissau
- Appui à la gestion durable des écosystèmes de mangrove du Rio Pongo/ Préfecture de Boffa, Guinée
- Wetland habitat, and mangrove ecosystem restoration and rehabilitation, within and outside the protected areas with a view to build capacity/Networking, Gambie
- Appui à la conservation et au développement d'activités génératrices de revenus au bénéfice des jeunes et des femmes dans l'AMP des îles Tristao, Guinée
- Promoting sustainable sea turtle ecotourism: sea turtle conservation and local building capacity, Cap Vert
- Développement des méthodes solaires d'extraction du sel dans la Réserve Naturelle Communautaire Gérée des îles Tristao, Guinée
- Educação e Comunicação Ambiental para a reciclagem e valorização do Lixo Biodegradável e não Biodegradável, Guinée Bissau
- Sensibilisation sur les risques liés à la dégradation du cordon littoral de Nouakchott et contribution à leur gestion, Mauritanie
- Amélioration de la Gestion durable des ressources naturelles du bas delta / Rive droite, Mauritanie
- Gestion durable de la pêche et de la protection de l'environnement, Cap Vert

Il est encore trop tôt pour tirer des conclusions en termes de résultats de ces projets. Cependant, ces initiatives devraient contribuer à renforcer les capacités institutionnelles et organisationnelles des organisations porteuses, tout en générant des résultats en termes de conservation et de gestion des ressources naturelles à une échelle nationale/locale.

Ce dispositif s'inscrit dans la démarche d'exécution directe par les acteurs locaux. Il doit également permettre de promouvoir des initiatives innovantes issues de la base.

différents projets et sur des thématiques diverses. À titre d'exemple, plusieurs journalistes de la région ont bénéficié de formations spécifiques sur les enjeux de la conservation de la biodiversité en Afrique de l'Ouest. Des groupes de femmes ont bénéficié de formation sur la transformation et la commercialisation du poisson. Des parlementaires ont assisté à des ateliers sur les questions de pêche, des hydrocarbures, du reboisement des mangroves et des changements climatiques. Certaines OP et ONG actives dans le secteur de la pêche ont bénéficié de formations sur les thèmes du plaidoyer, du lobbying et de la recherche de financement. Une synthèse des formations réalisées est établie chaque année par l'UC et présentée dans le rapport annuel du Programme. **Il n'est cependant pas possible de conclure objectivement sur la seule base de la tenue de formation, sur leurs résultats en termes de renforcement des capacités.** En effet, faute d'un suivi de l'utilisation des outils et des enseignements diffusés lors de ces formations par leurs bénéficiaires directs, il n'est pas possible de conclure sur un niveau de renforcement des capacités. Ces formations ont probablement permis de renforcer les capacités de certains individus ou organisations mais l'analyse du niveau de capacités renforcées est limitée par ce manque de suivi systématique.

Le PRCM a également lancé un appui aux initiatives des acteurs de la société civile – small grants (cf. encadré 4). A ce jour, deux appels à projets ont été lancés successivement et 14 projets ont été sélectionnés pour un budget total de 398 591 €. Ces projets se répartissent de la façon suivante : quatre projets au Cap Vert, un en Gambie, trois en Guinée, deux en Guinée Bissau, trois en Mauritanie et un au Sénégal. Ces initiatives devraient contribuer au renforcement des capacités institutionnelles, administratives et financières des organisations bénéficiaires de la société civile. Pour ce faire, un accompagnement administratif, comptable et technique des organisations bénéficiaires serait souhaitable.

Bien que ce portrait soit globalement positif au niveau programmatique, **la mise en œuvre d'un certain nombre d'activités au niveau des projets a connu des retards importants et par conséquent hypothèquant l'atteinte de certains résultats au niveau projet.** Le bilan de chaque projet présenté en annexe 5 fournit un portrait plus détaillé de leur mise en œuvre et identifie certains points de blocages et problèmes de mise en œuvre connus. A titre d'exemple, les points de blocage suivants ressortent des projets financés :

- Des retards dans la mise en place du système de suivi-évaluation régional de l'efficacité des réseaux ;
- La durabilité des réseaux tels que le RAMPAO à court terme dépendante d'appuis financiers extérieurs ;
- Les conditions favorables à la mise en place de la veille écologique sous-régionale intégrant les espèces emblématiques et les habitats critiques, premier objectif spécifique du projet BIOMAC, non réunies ;
- Les pressions sur les AMP toujours existantes, voir en augmentation dans certains cas ;
- La représentation limitée de la base dans les structures de représentation locale au niveau du dispositif décisionnel de certains Parcs, et les dissensions notées dans certains cas entre les agents des Parcs et les communautés ;
- Les instruments d'une gestion contractualisée des espaces et des ressources de la RBTDS non mis en place ;
- Les activités relatives à la conservation du lamantin non mises en œuvre en Mauritanie ;
- Les retards dans la mise en place des accords avec les différentes instances gouvernementales pour un certain nombre de projets et dans certains pays, tels que le PPSLICZM en Sierra Leone ;
- Les nombreuses étapes qui restent à franchir en Sierra Leone pour la création de l'AMP sur le site identifié ;
- Les cadres logiques et les indicateurs non mis à jour suite à la diminution des budgets lors de la sélection des projets ;
- Certains retards observés au niveau de l'inclusion du secteur de la pêche dans les DSRP des 7 pays d'intervention ;
- La passivité dans certains cas des structures nationales de concertation des ONG et OP actives dans le secteur de la pêche mises en place ;
- Le peu d'initiatives relatives aux activités génératrices de revenus des populations locales initiées par les ONG et les OP actives dans le secteur de la pêche ;
- Les défis de l'harmonisation des législations des pêches au niveau sous-régional ;
- Le nombre limité d'activités de reconversion des acteurs spécialisés dans la filière requins mises en place ;
- L'observatoire des sélaciens pas encore complètement opérationnel ;
- Les plans d'aménagement des pêcheries courbine et tassergal pour le Sénégal et la Mauritanie qui ne seront probablement pas réalisés avant la fin de la phase II ;
- Les retards importants observés dans la promotion de l'éco-labellisation et de la labellisation des produits transformés des pêcheries en Mauritanie et au Sénégal, notamment du mullet jaune ;
- Les délais dans la tenue des débats publics qui devaient être organisés à la suite de la publication du guide sur les industries extractives et le développement durable ;
- Les retards observés dans l'élaboration de la stratégie régionale d'éducation et de communication environnementale ;
- Les nombreux résultats non-atteints par le projet Bilan Prospectif tels que la dynamisation du réseau interuniversitaire (la mise en œuvre de ce projet a été à cheval sur les deux phases du PRCM et la suite envisagée, réseau interuniversitaire a été annulée, faute du peu de résultats identifiés).

3.2.1.2. Niveau d'atteinte de l'objectif global et des objectifs spécifiques de chaque composante

Au niveau du programme, le tableau ci-dessous présente un niveau d'atteinte des indicateurs d'impacts pour chaque composante. Même si l'équipe d'évaluation juge que ces indicateurs d'impacts ne sont pas SMART (cf. argumentaire au point 3.1.4.), et donc pas réellement pertinents pour réaliser un suivi adéquat dans le temps des effets et impacts générés par le Programme, elle utilise le cadre de suivi établi dans le document de programme afin d'harmoniser l'approche avec la démarche déjà mise en place par l'UC. Les données présentées dans ce tableau sont issues de la compilation de données et d'une première analyse réalisée par l'UC. Cette analyse a été complétée par l'équipe d'évaluation.

Le calcul de ces pourcentages est basé sur une estimation du degré d'atteinte des indicateurs vis-à-vis des cibles. Il est donc basé sur un jugement sur la base des résultats atteints identifiés par les différents projets, compilés au niveau du Programme.

Tableau 3 - Niveau d'atteinte des indicateurs d'impacts définis dans le document de programme du PRCM

	Indicateurs d'impacts	Réalisations	Niveau d'atteinte
Conservation	La création de cinq nouvelles AMP permet de compléter le RAMPAO et de renforcer sa représentativité	<ul style="list-style-type: none"> • Création officielle des deux AMP de Alkatraz et Tristao en Guinée • Création d'une AMP communautaire de Kawawana à Mangagoulak au Sénégal • Processus de création en cours pour les AMP de Pointe Saint Georges au Sénégal, de Petit Kassa en Casamance, de Rio Kapatchez en Guinée • Identification du site potentiel de Yawri Bay en Sierra Leone – processus de création à environ 50 % 	60 %
	Les mécanismes d'évaluation de l'efficacité de gestion sont en place dans 50 % des AMP membres du RAMPAO et guident la révision de leurs plans de gestion	<ul style="list-style-type: none"> • Des exercices d'évaluation de l'efficacité de gestion ont été mis en œuvre dans plusieurs AMP. Cependant les mécanismes d'évaluation de l'efficacité de la gestion n'ont pas encore été systématisés. • Environ 30% des AMP membres du RAMPAO ont mis en place et appliqué des mécanismes d'évaluation de l'efficacité de leur gestion avec le <i>Management Effectiveness Tracking Tool</i> (METT) ou le <i>Rapid Assessment and prioritization of protected area management</i> (RAPPAM) • Conduite d'une évaluation par le RAMPAO sur l'efficacité de gestion des AMP membres du réseau • Appui aux activités de suivi, au développement des équipes de gestion, aux activités de surveillance, au développement des plans de gestion et au fonctionnement des comités de gestion pour plusieurs AMP • Presque toutes les AMP membres du RAMPAO ont un plan de gestion opérationnel ou alors en cours d'élaboration ou en attente de financement, cependant seul le PNBA dispose d'un business plan 	50%
	50% des AMP du réseau disposent de systèmes de gouvernance institutionnalisant la participation des usagers	<ul style="list-style-type: none"> • 14 AMP du réseau ont mis en place des systèmes de gouvernance institutionnalisant la participation des usagers. Cependant, la question qui se pose est relative à la représentativité des mécanismes mis en place et des participants à ces mécanismes • Un guide « ...en gouvernance partagée » publiée et un team moteur régional mis en place 	85%
	Une charte régionale pour la conservation d'un habitat critique est adoptée par les pays de la sous région	<ul style="list-style-type: none"> • La charte mangrove a été signée par les Ministres de l'environnement des sept pays d'intervention du PRCM • Le plan d'action sous-régional doit maintenant être validé et sa mise en œuvre initiée 	100%
	Au moins 10 espèces ou groupes d'espèces emblématiques voient leurs conditions de conservation améliorées d'ici à la fin 2011 notamment grâce à l'adoption et la mise en œuvre de plans d'action régionaux	<ul style="list-style-type: none"> • Reclassement à l'annexe II et III de la Convention sur les espèces migratrices (CMS) de trois espèces de dauphins • Meilleure sensibilisation des communautés locales vis-à-vis la conservation du Lamentin en Guinée et au Sénégal • Amélioration des connaissances sur l'état de conservation des tortues marines en Afrique de l'Ouest et meilleure sensibilisation des communautés locales vis-à-vis la conservation des tortues marines en Guinée et au Sénégal. Cependant, activités ponctuelles dans les deux pays et manque de suivi. • PAN Requins adoptés par tous les pays mais observatoire des séliaciens pas encore opérationnel 	40%

Gestion des Pêches	Les principes d'une approche écosystémique de la gestion des pêches sont intégrés dans la version révisée de la Convention sur les Conditions Minimales d'Accès	<ul style="list-style-type: none"> • Eléments constitutifs de la nouvelle convention sont en cours d'élaboration, avec un glossaire de termes techniques communs aux sept pays en cours d'élaboration, • Un atelier régional et sept ateliers nationaux tenus, • Articles de la convention en cours d'élaboration 	70%
	Les Plan(s) d'aménagement de trois pêcheries sont élaborés de façon participative au niveau national et transnational dans trois pays	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnostics scientifiques par pêcheries (mulet, courbine et tassergal) consolidés au niveau national pour le Sénégal et la Mauritanie • Diagnostics participatifs élaborés et validés pour le mulet au niveau régional • Document préliminaire de Plan d'aménagement de la pêche (PAP) mulets de la Mauritanie élaboré • Objectifs spécifiques des PAP de la courbine et du tassergal identifiés et adoptés par le Sénégal et la Mauritanie • Coordinations nationales identifiées dans chacun des deux pays et responsabilisées par le biais de conventions ou protocoles 	50%
	Des mesures techniques permettant d'améliorer la sélectivité et de réduire les impacts de trois pêcheries dommageables à l'environnement marin sont adoptées et intégrés dans les Plans d'aménagement de ces pêcheries	<ul style="list-style-type: none"> • Maillage et taille de 1^{ère} capture identifiés dans le document préliminaire du PAP mulets de la Mauritanie • Maillage et taille de 1^{ère} capture identifiés dans les PAN Requins • Diminution de l'utilisation des filets monofilaments mais aucune mesure en place aux niveaux national et régional relative à l'interdiction de leur importation • Installation à titre expérimental de grilles sélectives sur les chaluts à crevettes et merlus dans les pêcheries de crevettes au Sénégal 	50%
Appui au Processus de Gestion Intégrée	Au moins deux nouveaux processus nationaux de planification côtière sont engagés dans les pays de la zone PRCM avant 2011	<ul style="list-style-type: none"> • Un document de projet d'appui à la planification côtière rédigé en Guinée • Processus de concertation lancé au Cap Vert 	30%
	Au moins deux pays adoptent de nouveaux textes législatifs et réglementaires fixant les règles de gestion du littoral et de ses ressources	<ul style="list-style-type: none"> • Un avant projet de loi sur le littoral en cours de validation en Mauritanie, qui prévoit la mise en œuvre de Directives d'Aménagement du Littoral, définissant pour chaque portion de littoral les responsabilités institutionnelles et guidant toutes les décisions d'aménagement et de protection en zone côtière • Elaboration d'une loi sur le littoral en cours au Sénégal • Modification des lois en Guinée Bissau relatives au développement de l'industrie extractive pour y inclure des considérations relatives aux Etudes d'impacts environnementaux (EIA) • Réalisation d'études sur le niveau de ratification et de mise en œuvre des conventions et traités internationaux dans six pays 	60%
	Des évaluations stratégiques environnementales et sociales sont initiées dans au moins deux pays	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune évaluation stratégique et/ou sociale à une échelle nationale initiée • Cependant, la mise en œuvre d'une évaluation environnementale stratégique requiert un processus assez long, qui passe par la sensibilisation des acteurs (société civile, administrations, journaliste, parlementaires) 	30%

	sur l'importance de l'outil pour une gestion intégrée multisectorielle, ceci dans le but de susciter leur intérêt. Dans ce cadre, des activités de sensibilisation ont été mises en place dans la plupart des pays.	
Quatre réseaux thématiques régionaux constitués et officiellement reconnus portent un plaidoyer en faveur de la conservation et la gestion intégrée des zones côtières	<ul style="list-style-type: none"> • Mise en place du réseau régional APPEL qui est assez actif en termes de plaidoyer • RAMPAO consolidé et renforcé • Le REPAO est relativement actif • Enfin le BIOMAC (Réseau Ouest Africain de Biodiversité Marine et Côtière) est peu structuré et peu actif 	70%
Des programmes d'enseignement intégrant des modules sur l'éducation environnementale sont mis en œuvre dans au moins trois pays	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration d'outils pédagogiques sur l'environnement marin et côtier en Afrique de l'Ouest • Intégration de l'éducation environnementale au sein des programmes nationaux d'éducation bissau-guinéens • Identification de quatre partenaires locaux pour la mise en oeuvre d'activités d'éducation à l'environnement marin et côtier dans les écoles et les communautés au Cap Vert, au Sénégal, en Gambie et en Guinée 	40%

Bilan

A la lecture de ce tableau, l'équipe d'évaluation juge que le niveau global d'atteinte des objectifs que s'était fixés le PRCM est de 50%. Après trois ans de mise en œuvre et en prenant en considération les retards observés au démarrage du Programme, **ce niveau d'atteinte peut être estimé comme bon**. La mise en œuvre des interventions du PRCM a par conséquent été effective. Cependant, **cette situation globale cache certaines disparités entre les projets financés**. De plus, comme mentionné précédemment, les indicateurs sélectionnés ne permettent pas de dresser un bilan pertinent vis-à-vis des objectifs fixés au niveau programme. Enfin, les situations de référence des indicateurs n'ont pas été identifiées au démarrage de la phase II, et, bien que les processus de gestion rationnelle et durable des zones côtières et marines, ainsi que de leurs ressources, doivent être vus comme étant continus, un nombre assez conséquent des résultats atteints ont été initiés en amont de la phase II du PRCM (tels que la création des AMP de Alcatraz et Tristao). La définition d'une situation de référence pour chaque indicateur aurait permis de clarifier l'imputabilité de cette phase II.

Par rapport à l'objectif global du PRCM, à savoir que la gouvernance environnementale et les modes de gestion des zones côtières et marines ouest africaines sont améliorées au travers d'un partenariat régional et de synergies renforcées, le bilan des indicateurs ci-dessus et la synthèse des résultats atteints par les projets permettent de conclure que le PRCM contribuera probablement à l'atteinte partielle de cet objectif. Le plaidoyer porté par le PRCM permet d'insuffler une nouvelle dynamique au sein des processus décisionnels nationaux et d'améliorer la coopération régionale entre les différents gouvernements, mais également entre les différentes organisations de la société civile. Le PRCM a contribué à élaborer, tester, mettre en place et diffuser des modes de gestion plus durables, plus rationnels et plus participatifs. Il a également contribué à mettre en place des réseaux d'acteurs, et une expertise technique qui permettront de diffuser les bonnes pratiques et d'appuyer les processus à venir. Cependant, l'amélioration de la gouvernance environnementale sous-régionale, l'harmonisation des législations en vigueur, l'élaboration de loi sur le littoral, la mise en place de PAP régionalisés, l'intégration de l'environnement et des problématiques de gestion côtière et marine dans les cursus scolaires, sont des processus de longue haleine et qui nécessite un appui constant. De plus, les réseaux et l'expertise développés ne sont pour l'instant pas autonomes et nécessitent un appui technique et financier complémentaire dans un futur proche, pour permettre de les assoier solidement et de les faire reconnaître au niveau de la sous-région.

3.2.2. Niveau de collaboration et de coopération entre les projets

3.2.2.1. Degré de synergie et de collaboration entre les composantes, les projets et les pays

Selon l'avis de la majorité des personnes interviewées, incluant les gestionnaires de projets et les partenaires institutionnels régionaux, nationaux et locaux, **la collaboration entre les projets durant la mise en œuvre de la phase II demeure limitée**, ne bénéficiant pas d'un système de coordination globale, bien que le PRCM ait mis en place le système d'animateur de composante qui a légèrement contribué à améliorer la situation. Il n'existe pas non plus de mécanisme qui permettrait de faire respecter les engagements en termes de collaboration entre les différents projets. Il n'existe pas de système de « sanction » au cas où un projet financé ne souhaite pas collaborer et s'inscrire dans une démarche programmatique. Il n'existe pas non plus de réel système d'imputabilité de la responsabilité d'une non coopération. L'origine de ces défaillances se situe probablement à deux niveaux : le mécanisme décisionnel et organisationnel du PRCM ; et l'identification, le montage et la sélection des projets. Le premier niveau est analysé à la partie efficacité, tandis que le second niveau est développé ci-dessous.

Comme décrit précédemment, le mécanisme de sélection des projets demeure assez flou selon les évaluateurs et permet de sélectionner des projets très diversifiés, sous des thématiques très larges au plan des composantes. Cela pénalise la pertinence de certains projets, mais également la cohérence entre les différents projets et l'identification d'un schéma global construit sur la base de synergies et de ponts entre les projets financés. Cette faiblesse de liens entre les projets dès la sélection et ce système de sélection basée sur un appel à propositions, ont pénalisé dès le démarrage de la mise en œuvre de la phase II, la collaboration entre les différents projets.

La phase II du PRCM est constituée de 23 projets, plus ou moins isolés, conduisant à la dispersion des efforts et influençant par conséquent l'efficacité, ainsi que l'efficacité du système dans son ensemble. L'approche programmatique défendue, bien qu'apportant une plus value certaine qui sera présentée plus loin, n'est pas encore atteinte de façon optimale. Les projets financés sont probablement trop autonomes et isolés. Bien évidemment, la collaboration entre les projets opérés par la même ONG internationale est meilleure, bien que probablement pas optimale non plus. À titre d'exemple, l'évaluation indépendante du projet Bilan Prospectif statuait que « la relative autonomie du BP s'est soldée par une très faible interaction avec les projets de la FIBA. La rançon de cette autonomie a été, au même titre que pour le PRCM, l'isolement du projet BP, voire sa marginalisation au sein de la FIBA¹⁸ ». Bien que ceci soit un exemple isolé, il illustre assez bien le sentiment général de l'équipe d'évaluation.

Par ailleurs, certains témoignages ont affirmé que des projets travaillaient dans les mêmes zones, sur des sujets identiques sans qu'ils ne le sachent (par exemple en Gambie entre des projets gérés par différents opérateurs – Cf. encadré 5). Ces témoignages confortent le constat **d'absence d'un mécanisme global de coordination**.

Encadré 5 – Parallélisme des interventions en Gambie

Bien que les entretiens réalisés en Gambie, permettent de conclure que certains opérateurs/projets essaient de limiter la duplication/compétition au sein de leurs activités, tels que le projet ICAM II qui a décidé de ne pas inclure le suivi des tortues car un projet intervenait déjà sur leur suivi, ils permettent également de conclure que les différents projets appuyés par le PRCM en Gambie interviennent sans se coordonner, qu'il n'y a pas de compétition en tant que telle mais qu'il existe une certaine duplication des efforts entre les différents opérateurs.

Une autre des caractéristiques du PRCM est liée à son aspect régional. Une des difficultés associées à cet aspect régional se situe au niveau de la sélection des projets et **la définition de projets « régionaux »**. La définition d'un projet régional n'est pas claire. Deux pays sont-ils suffisants pour justifier un projet régional ? La sélection des projets a eu une mauvaise tendance à substituer le critère régional pour un critère géographique, en souhaitant que chaque pays ait sa part de projets, plutôt que de mettre l'accent sur l'identification de problématiques régionales clés. Bien qu'il soit possible d'identifier quelques collaborations entre les pays à travers certains projets tels que RECARGAO, PSRA, PREE, et les appuis apportés aux 4 réseaux RAMP AO, BIOMAC, REPAO et APPEL, cet aspect a également pénalisé la collaboration interrégionale entre les différents projets. La sélection des projets dans une potentielle phase

¹⁸ Failler P., Sidibe A. *Evaluation externe finale du projet Bilan Prospectif de l'environnement littoral ouest-africain de la FIBA. Rapport d'évaluation*. Dakar, Sénégal. 3 février 2009. 135 p.

subséquente du PRCM devra s'accompagner d'une meilleure articulation des choix de problématiques régionales.

Il est cependant possible d'identifier certaines collaborations entre les pays, à travers par exemple les multiples visites d'échange ou ateliers régionaux organisés. Cependant, l'un des facteurs limitant à cette collaboration interrégionale, identifié par plusieurs personnes interviewées, réside dans **l'utilisation majoritaire du français au sein du PRCM**, qui limite le potentiel d'échanges d'information avec les pays et les équipes non francophones. Il sera nécessaire dans le futur d'identifier et de mettre en place des systèmes de diffusion de l'information plus opérationnels et qui supplantent les barrières idiomatiques.

Une des conséquences de ce manque de collaboration (qui peut également être élargi à l'extérieur du PRCM et au manque de collaboration entre les différentes agences d'aide au développement), est **la surcharge de sollicitations générées par les projets vis-à-vis des partenaires nationaux institutionnels mais également la société civile**, par l'organisation trop fréquente de formations par exemple, ou la multiplicité des ateliers.

Il est cependant possible d'identifier des exemples de collaborations entre les différents projets tels que les collaborations entre le GP Sirène et le RARES (appui complémentaire du GP Sirène pour l'évaluation participative de l'ancien plan de gestion du PNBA et la formulation du nouveau PAG 2010-2014), mais encore entre le GP Sirène et PARTAGE, APPEL et RBTDS ; entre le PREPARE et RECARGAO, le projet hydrocarbure ; entre le REPAO et WWF ; ou encore entre RECARGAO et APPEL. Ces collaborations se situent majoritairement entre projets institutionnels ou dit « de plaidoyer » qui agissent souvent comme fédérateurs car donnant plus de poids aux messages des partenaires quand ils sont regroupés.

3.2.2.2. Le rôle des animateurs de composante

Le système des animateurs de composante a été mis en place en 2009 pour contribuer à remédier à ce manque de coordination des projets. Leur rôle est d'assurer une synergie entre les projets et de faciliter leur travail en commun. Ces animateurs assurent également un appui technique, une mise en contact et un appui au processus de suivi-évaluation.

Cette fonction a permis d'améliorer la situation et de l'avis de la majorité des personnes interviewées, ces fonctions sont indispensables. À titre d'exemple, la réunion annuelle de concertation entre les chefs de projets a été saluée par la majorité des parties prenantes. Cependant, **les moyens et les prérogatives confiées à ces postes ne permettent pas de réaliser pleinement leurs rôles**. En effet, comme mentionné dans les rapports d'évaluation de ces animations de composante réalisés à la demande du Cdp, l'organisation n'est pas de nature à instaurer une vraie dynamique de concertation à l'échelle de toute la composante.

L'évaluation de l'animation de la composante pêche a identifié entre autres les difficultés suivantes :

- Faible fréquence des réunions (une seule réunion annuelle formelle de la composante ce qui n'est pas de nature à garantir une véritable synergie de la composante pêche) ;
- Faible pro-activité de l'animation de la composante (et aussi le fait que les promoteurs ne répondent pas souvent aux sollicitations de l'animation) ;
- Insuffisance dans la circulation de l'information entre l'animatrice de composante et les coordonnateurs et vice versa ;
- Faible contribution des coordinateurs de projets aux initiatives de concertation ;
- Absence de groupe de travail et de réflexions tel que préconisé dans les TDRs de l'animation de la composante ;
- Absence de plan de travail détaillé et partagé de l'animation de la composante avec les différentes parties concernées ;
- Rythme insuffisant dans la collecte, la synthèse et le partage de l'information ;

- Peu d'informations sur les activités phares des projets communiqués aux animateurs de composante ;
- Quasi absence d'interaction avec les projets hors PRCM.¹⁹

Ces difficultés peuvent être appliquées aux deux autres animations de composante. À ces difficultés s'ajoutent le fait que ces postes sont seulement des postes à mi-temps pour le PRCM et que l'autre mi-temps est dédié à une autre organisation (la FIBA dans le cas de l'animation de la composante Conservation et la CSRP dans le cas de l'animation de la composante Gestion des Pêches). Cet état de fait et leur positionnement sous de multiples autorités limitent leur champ d'action et leur effectivité. De plus, leurs budgets de fonctionnement sont trop faibles pour leur permettre de remplir les objectifs qui leur sont fixés. Elles n'ont que très peu de possibilités de visiter les projets et ainsi de mettre les différentes équipes en relation. Enfin les mécanismes/procédures de mise en œuvre de l'animation ne sont pas clairement définis et sont sources de blocage²⁰.

Cette fonction d'animation apparaît comme un mécanisme important pour permettre une meilleure collaboration entre les projets et atteindre une synergie d'actions au sein du PRCM et par conséquent de tendre vers une approche programmatique. **La réunion annuelle de composante est très pertinente et apparaît comme le mécanisme qui permet actuellement une meilleure collaboration entre projets**, surtout dans la dernière année d'après les interviewés. Cependant, les multiples difficultés présentées ci-dessus limitent leur effectivité. Il est important de bâtir sur les acquis de ces animations de composante et sur les leçons apprises pour mettre en place un système plus efficace au sein d'une future phase du PRCM. Dans un premier temps, il sera nécessaire de clarifier le statut de ces animateurs, mais également leurs prérogatives. Il faudra également mettre à leur disposition des moyens plus conséquents. Enfin, dans l'optique de la mise en place d'une approche plus programmatique, l'intégration de cette fonction d'animation au cœur de la gestion du programme apparaît indispensable.

À court terme et sur la durée de mise en œuvre de la phase II restante, il semble important de dynamiser cette fonction en organisant par exemple une réunion des chefs de projets semestrielle (plutôt qu'annuelle), en augmentant légèrement les moyens qui sont mis à disposition, et notamment les moyens de fonctionnement.

Un des autres moyens disponibles au PRCM pour renforcer la collaboration entre les projets se situe au niveau du Forum Régional, qui permet dans une certaine mesure d'atténuer ce manque de collaboration, à travers entre autres la mise en réseau des acteurs. Le fonctionnement, les points forts et points faibles de ce Forum sont analysés à la partie efficacité de ce rapport.

¹⁹ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Auto-évaluation de la composante pêche. Synthèse de la réunion tenue le 6 janvier 2010 à la CSRP.* Dakar, Sénégal. 7 janvier 2010. 5 p.

²⁰ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Auto-évaluation de la composante pêche. Synthèse de la réunion tenue le 6 janvier 2010 à la CSRP.* Dakar, Sénégal. 7 janvier 2010. 5 p.

3.3. Efficience

Questions. Les ressources financières mises à la disposition du programme sont-elles utilisées à bon escient pour les activités prévues ? Les coûts de coordination du PRCM sont-ils efficaces ? Les modèles organisationnels actuels sont-ils adéquats pour une bonne mise en œuvre du programme ? Quelles sont les forces et les faiblesses de la mise en œuvre du programme, de son système de suivi-évaluation, de la communication et de la gestion du programme, du dispositif institutionnel, des partenariats en cours ?

L'équipe d'évaluation juge que la nature et la qualité des mécanismes de gestion et de suivi financiers sont satisfaisantes et que la qualité et le respect des échéances du rapportage sont satisfaisants. Cependant, l'absence d'une comptabilité analytique centralisée ne permet pas à l'UC d'avoir un contrôle de l'utilisation des fonds optimal.

Le niveau de décaissement global à l'échelle du programme au 30 septembre 2010 était de 50%. En prenant en compte le délai observé au démarrage de la phase II dans la mise à disposition des fonds aux projets, ce niveau d'exécution correspond à ce qui était projeté. L'équipe d'évaluation conclut par conséquent que l'efficience de la mise en œuvre de la phase II jusqu'à présent est satisfaisante. Elle cache cependant un niveau d'exécution financière variable entre les projets (de 33 à 100%). L'exécution complète de certains projets d'ici la fin de cette phase est par conséquent assez hypothétique si la date de clôture de cette phase est maintenue à la fin de l'année 2011.

Le taux des frais de gestion prévisionnels fixés pour chaque projet varie entre les projets, de 5% à 10%, mais reste inférieur à la limite maximum fixée à 10%. Cette variation est reportable au niveau des organisations porteuses, les projets portés par la FIBA affichant des frais de gestion prévisionnels de 6%, ceux de WI de 8%, ceux de WWF et de l'UICN de 10%. Ces chiffres ne sont cependant qu'indicatifs et peuvent ne pas refléter la réalité, aucune définition de la composition et du mode de calcul de ces frais de gestion des projets n'étant harmonisée au niveau programmatique. L'équipe d'évaluation juge par conséquent que la définition du mode de calcul des frais de gestion et de leur composition manque de clarté.

Afin de promouvoir la participation des acteurs locaux dans la mise en œuvre de cette phase du PRCM, un mécanisme de redistribution des fonds aux organisations locales, basé sur un pourcentage du budget global du programme (hors frais de coordination et de gestion) exécuté par une organisation locale, a été mis en place, et son niveau minimum fixé à 35%. Il est ensuite répercuté au niveau des projets pour pouvoir en assurer le suivi. En 2009, cet indicateur affichait un niveau satisfaisant de 39%. Ce pourcentage cache cependant de fortes disparités en fonction des projets (de 0 à 100%). Cet indicateur est par ailleurs difficilement applicable à tous les projets. L'équipe d'évaluation juge par conséquent que cet indicateur est pertinent appliqué à une échelle programmatique. Il pourrait bénéficier, dans une phase ultérieure du PRCM, d'une cible plus élevée (pouvant tendre vers les 50%) pour assurer ce mouvement continu et voulu dans la logique du programme et du partenariat, vers le renforcement de la société civile locale par le PRCM. Son exécution au niveau des projets se heurte cependant aux capacités de certaines organisations locales et à l'imputabilité de la responsabilité de la délégation des fonds, mais également au mécanisme de suivi mis en place. Ces différents aspects devront par conséquent être renforcés.

Le CdP a rempli les tâches qui lui étaient assignées. Ce processus décisionnel permet de prendre des décisions de façon commune, ce qui doit être salué. Cependant, l'équipe d'évaluation juge que la place des organisations fondatrices du PRCM en son sein est trop importante, surreprésentée et assez ambiguë. Le rôle actuel du CdP est par ailleurs trop focalisé sur les aspects opérationnels, au détriment d'une fonction d'orientation plus stratégique qu'il devrait adopter.

L'UC a réalisé les tâches qui lui incombent. L'équipe d'évaluation juge qu'elle a été efficace. Cependant, deux tâches majeures n'ont pas été mises en œuvre d'une façon satisfaisante selon l'équipe d'évaluation : (i) la coordination et le suivi de la mise en œuvre des projets et l'identification de synergies ; et (ii) le suivi-évaluation. Les moyens mis à la disposition de l'UC et son statut ambigu vis-à-vis d'une part du CdP, d'autre part des porteurs de projets, et enfin des animateurs de composante, ne permettent pas actuellement à l'UC de mettre en œuvre toutes ses prérogatives et de statuer de façon objective sur la mise en œuvre des projets. Un grand nombre de personnes interviewées ont également regretté le manque de visibilité de l'UC et sa trop forte assimilation vis-à-vis de l'UICN. Un repositionnement de l'UC et des moyens complémentaires sont nécessaires dans un souci d'améliorer la coordination globale du programme, mais également son système de suivi-évaluation. L'équipe d'évaluation estime par ailleurs

que l'isolement de Nouakchott pénalise les activités de coordination, en raison notamment des difficultés de mouvements/déplacements depuis et vers Nouakchott. Cette situation géographique pénalise les activités de coordination régionale, de représentativité du PRCM dans les sept pays et de visibilité sur le terrain.

Le CoST s'est réuni seulement deux fois depuis le démarrage effectif de la phase II en 2008. Il a apporté un avis consultatif sur un nombre important de concepts de projets. Cependant, l'équipe d'évaluation juge que les capacités de ce comité ne sont pas valorisées et employées à leur juste valeur. Il n'est par ailleurs pas assez impliqué selon l'équipe d'évaluation, dans l'analyse détaillée et la sélection des interventions du PRCM, ainsi que dans les activités de suivi-évaluation et de capitalisation.

Le Forum Régional est incontestablement utile. Il joue un rôle de réseautage majeur et sert de cadre de plaidoyer et d'échanges d'informations. En termes d'organisation, un certain nombre de points sont cependant à améliorer : ciblage des communications, système de formulation des recommandations et de leur mise en œuvre.

L'équipe d'évaluation juge que le système de suivi-évaluation mis en place, et plus particulièrement sa mise en œuvre, n'ont pas été efficaces, ni performants. Ce système a connu d'importantes difficultés liées notamment à la remontée de l'information depuis les projets jusqu'au programme.

Enfin, les partenariats en cours peuvent parfois chercher un consensus au détriment de l'efficacité globale du programme. Cependant, des améliorations importantes au plan des collaborations ont été apportées au fil des années en termes d'efficacité ; le cadre de collaboration que constitue le PRCM demeure pertinent et efficace.

3.3.1. Procédures et mécanismes de gestion des ressources financières (J5.1.)

L'objectif de cette partie de l'évaluation n'est pas de fournir une analyse détaillée des procédures comptables et financières, d'un point de vue comptable stricto sensu, mais de fournir une analyse globale des mécanismes en place en termes de gestion des ressources financières mises à la disposition du PRCM, afin de contribuer à l'analyse de l'efficacité du Programme. Ce chapitre ne détaille par conséquent pas les procédures de gestion des fonds, et n'a pas vocation à fournir une analyse comptable de leur utilisation.

3.3.1.1. Nature et qualité des mécanismes de gestion et de suivi financiers

Les fonds mis à la disposition du PRCM sont gérés aux travers du Fonds d'Appui au Programme (FAP) dont l'administration est assurée par un Administrateur financier placé au sein de l'UC sous l'autorité du Directeur de l'UC et la supervision technique du responsable régional de l'administration et des finances de l'UICN-PACO (Programme Afrique Centrale et Occidentale) basé à Ouagadougou.

Les tâches de l'administrateur du FAP sont les suivantes : (i) administrer les contrats signés avec les partenaires financiers ; (ii) communiquer régulièrement sur l'état de mise en œuvre du FAP ; (iii) appuyer l'UC pour mettre en œuvre les décisions du CdP ; (iv) assurer le suivi des contrats avec les partenaires techniques ; (v) assurer le suivi et le rapportage du FAP et organiser les audits ; et (vi) gérer la trésorerie du fonds et évaluer les intérêts générés.

L'administrateur financier doit être capable de fournir au CdP via l'UC un rapportage et des analyses financières régulières et d'assurer le suivi de la comptabilité du FAP.

Les fonds du FAP sont hébergés à Gland, au siège de l'UICN, et les paiements supérieurs à 100 000 € sont effectués depuis Gland. Une dérogation a été accordée en 2010 à l'UICN-PACO pour procéder au paiement des demandes inférieures à 100 000 €. Cette dérogation a, de l'avis des personnes interviewées, apporté une certaine souplesse à la gestion du FAP.

Les différents projets établissent et transmettent à l'administrateur du FAP, au plus tard le 1^{er} décembre, un budget annuel indicatif accompagné d'un plan d'actions. L'administrateur du FAP consolide ces budgets et identifie sur cette base les besoins en termes de trésorerie pour l'année. Ces besoins sont ensuite transmis à l'UICN-PACO qui effectue un rapprochement avec le cash flow disponible au sein du

FAP. Les budgets des projets sont révisés pour y intégrer notamment les reports de crédits et transmis à l'administrateur du FAP au plus tard le 15 janvier. Les budgets finaux sont consolidés et le budget annuel consolidé du Programme est transmis par le Directeur de l'UC aux bailleurs de fonds au plus tard le 15 février. Sur la base des besoins de trésorerie semestriels identifiés, des appels de fonds aux différents bailleurs sont effectués, sur une base semestrielle.

La libération des fonds aux projets se fait semestriellement et sur la base d'une demande d'avance adressée par le promoteur du projet à l'UC du PRCM. Exceptionnellement, au début des années fiscales et au cas où la situation de la trésorerie du FAP le permet, des avances de trésorerie peuvent être mises à la disposition des promoteurs qui le sollicitent sur la base du budget annuel indicatif de l'année et de la situation de la trésorerie du projet.²¹

Le suivi des ressources du FAP est assuré par des rapprochements bancaires fréquents entre la gestion du FAP à Ouagadougou par l'UICN PACO et l'administrateur financier du FAP basé à l'UC du PRCM, afin de s'assurer de la concordance du suivi de la gestion du FAP. Les rapprochements bancaires pour l'ensemble des projets financés par le FAP sont en revanche impossibles car tous les projets ne bénéficient pas d'un compte séparé.²²

Le système mis en place permet entre autres un contrôle à double niveau de chaque demande de versement de fonds, à travers un contrôle de premier niveau effectué par l'Administrateur financier basé à l'UC, puis un contrôle de second niveau par les services de l'administration et des finances de l'UICN-PACO. Ce système a en revanche un désavantage lié à la visibilité du PRCM vis-à-vis l'UICN, les contrats avec les opérateurs étant signés par l'UICN. Ce point sera analysé plus longuement dans la sous-partie suivante sur le rôle et les moyens assignés à chaque organe de gestion du PRCM.

Ces procédures ont été consignées dans un manuel d'exécution du FAP qui a été adopté par les différentes parties prenantes.

La Fondation MAVIA a réalisé en 2009 une mission dédiée à l'harmonisation des procédures des différents opérateurs. La restitution des résultats de cette mission au CdP a permis de faire ressortir « que les organisations visitées présentent des compatibilités saines, que le personnel comptable est qualifié, les logiciels utilisés adaptés et que les procédures comptables sont fiables. Les comptabilités présentées sont à jour et ne présentent pas d'anomalies majeures.²³ » La mission MAVIA a en outre soulevé la nécessité d'harmoniser la définition des frais de gestion, le calcul des staff times, et recommandé la mise en place d'une comptabilité analytique centralisée. Ces points devront être pris en compte lors de la réflexion sur le futur du PRCM post-Phase II.

Système de rapportage financier

Le rapportage sur l'exécution financière du Programme s'effectue sur une base semestrielle. Un rapport financier analytique annuel du PRCM est également réalisé.²⁴ Les opérateurs fournissent également un rapport financier semestriel et un rapport financier annuel à l'Administrateur du FAP.

Des trames harmonisées pour les différents outils de suivi financier des projets ont été élaborées et présentées dans le manuel d'exécution du FAP. Ces trames incluent notamment :

- La demande d'avance ;
- Le budget annuel du projet ;

²¹ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest/Unité de Coordination. *Manuel d'Exécution du Fonds d'Appui au PRCM*. Décembre 2009. 49 p.

²² Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Procès Verbal de la 20ème réunion du Comité de Pilotage du PRCM*. Dakar, Sénégal. Novembre 2009. p.9

²³ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Procès Verbal de la 21ème réunion du Comité de Pilotage du PRCM*. Nouakchott, Mauritanie. Juillet 2010. p.4

²⁴ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Procès Verbal de la 17ème réunion du Comité de Pilotage du PRCM*. Dakar, Sénégal. Avril 2008. p.5

- Le budget annuel consolidé du PRCM ;
- Le plan d'action annuel du projet ;
- Le plan d'action annuel du PRCM ;
- Le rapport financier semestriel projet ;
- Le rapport financier semestriel PRCM ;
- Le rapport financier annuel projet ;
- Le rapport financier annuel consolidé PRCM ;
- Le rapport technique annuel de projet ;
- Le rapport technique fin de projet.

Des différents entretiens conduits, il ressort que la qualité du rapportage est satisfaisante et il est à noter une amélioration dans le temps du respect des échéances de transmission des différents rapports.

Audits

Les organisations du PRCM doivent fournir des comptes annuels certifiés. Un audit du PRCM est prévu à la fin de la phase II. À la demande des bailleurs de fonds, les organisations fondatrices du PRCM doivent fournir des comptes annuels certifiés.²⁵

A la lumière de ces éléments et sur la base des entretiens réalisés, **l'équipe d'évaluation juge que la nature et la qualité des mécanismes de gestion et de suivi financiers sont adéquats et que la qualité du rapportage est satisfaisante.** Cependant, **l'absence d'une comptabilité analytique centralisée ne permet pas à l'UC d'avoir un contrôle de l'utilisation des fonds optimal.** Il est par exemple impossible de vérifier le calcul du montant alloué aux organisations locales (35%).

3.3.1.2. Montants engagés et montants décaissés

La contribution des partenaires pour toute la durée de la seconde phase du programme s'établit comme suit :

- Fondation MAVA : 9 000 000 € ;
- Ambassade des Pays Bas au Sénégal/Ministère des affaires étrangères néerlandais (DGIS) : 8 000 000€ ;
- Agence espagnole de coopération internationale pour le développement : 1 000 000 €

Selon les éléments fournis par l'UC, le niveau de décaissement global du projet au 30 septembre 2010 était de 50%, soit 9 026 914 € décaissés sur un budget global de la phase II estimé à 18 029 139 €. Le tableau ci-dessous présente une analyse des montants décaissés versus montants engagés pour les différents projets, activités transversales et coordination du Programme, au 30 septembre 2010.

L'analyse de ce tableau démontre un **niveau d'exécution financière hétérogène entre les projets.** Le taux d'exécution varie effectivement entre 33% pour les projets d'appui à la création de nouvelles AMP et sites de conservation et ICAM II en Gambie (19 % si on prend en compte les activités transversales pilotées par l'UC) et 100 % pour les projets RARES et Bilan Prospectif (bien que ce dernier ait été initié durant la phase I). Le niveau d'exécution moyen des projets est de 50 %, tout comme celui du budget de coordination.

Ce taux d'exécution moyen de 50% est inférieur à celui qui était prévu initialement pour cette même date, soit 70%. Cette différence s'explique par le retard dans la mise en œuvre pris depuis le début de la phase

²⁵ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Procès Verbal de la 18ème réunion du Comité de Pilotage du PRCM.* Dakar, Sénégal. Septembre 2008. p.8

II, mais également et principalement par le délai observé au démarrage de la phase II dans la mise à disposition des fonds aux projets. En effet, si on estime le démarrage effectif des projets à septembre 2008 (au lieu de janvier 2008), le niveau d'exécution moyen devrait se situer autour de 50%. L'équipe d'évaluation conclut par conséquent que **l'efficacité de la mise en œuvre de la phase II jusqu'à présent est satisfaisante.**

Cependant, **pour obtenir une exécution financière globale maximale proche de 100 %, une extension de six mois** (qui correspondrait aux six mois de délais dans la mise en place des fonds aux projets au démarrage) **devrait être envisagée.**

De plus, ce taux moyen cache d'importantes disparités au sein du portefeuille de projets. L'UC devra porter un regard particulier à la mise en œuvre de sept projets durant la fin de la phase II, à savoir :

- Appui à la création de nouvelles AMP et sites de conservation ;
- Programme de Conservation du Lamantin Ouest Africain, *Trichechus, Senegalensis* : Phase II ;
- Pilot Project for Sustainable coastal zone management in Sierra Leone ;
- Integrated area and marine biodiversity management project in the Gambia ;
- Programme Régional d'Éducation à l'Environnement Côtier et Marin du Littoral Ouest Africain ;
- Développement participatif de projets et fundraising ; et
- Mobilisation d'action urgentes plaidoyer et small grants.

Tableau 4 - Niveau d'exécution financière du PRCM au 30 septembre 2010

Projets	Promoteur	Budget global (€)	Dépenses cumulées au 30/09/2010 (€)	Taux d'exécution au 30/09/2010
Composante Conservation				
Appui au renforcement institutionnel du Réseau régional d'AMP en Afrique de l'Ouest RAMP AO et à la mise en œuvre de son plan de travail	FIBA / U. Portsmouth / UICN BRACO	989 125	425 542	43%
Appui à la création de nouvelles AMP et sites de conservation	FIBA	554 550	181 818	33%
Appui au renforcement de l'efficacité de gestion des AMP	FIBA	781 999	423 730	54%
West African Marine and Coastal Biodiversity Network – BIOMAC	WI	600 000	303 872	51%
Régulation de l'accès aux ressources naturelles et surveillance dans le PNBA (RARES)	FIBA	718 454	715 438	100%
Projet d'appui à la Réserve de Biosphère Transfrontière du Delta du Fleuve Sénégal (RBT)	UICN Mauritanie	799 700	414 826	52%
Programme de Conservation du Lamantin Ouest Africain, <i>Trichechus, Senegalensis</i> : Phase II	WI	599 999	233 898	39%
Gestion participative des Sites et des Ressources Naturelles en Afrique de l'Ouest-GP Sirenes	UICN MACO	849 970	490 756	58%
Améliorer l'État de Conservation des Tortues Marines en Afrique de l'Ouest	WWF WAMER	499 950	211 978	42%
Pilot Project for Sustainable coastal zone management in Sierra Leone	WI	699 998	239 657	34%
Integrated area and marine biodiversity management project in the Gambia	WWF WAMER	699 035	232 603	33%
Sous-total Composante Conservation		7 792 780	3 874 118	50%

Composante Gestion des Pêches				
Renforcement des capacités régionales de gestion et de gouvernance des pêches	CSRP, UICN et WWF	1 199 445	584 737	49%
Renforcement des capacités des ONGs et Organisations Professionnelles actives dans la pêche et l'environnement de l'Ecorégion Marine Ouest Africaine	ADEPA et WWF	500 000	301 428	60%
Appui à la mise en œuvre du Plan sous régional d'Action Requins Phase II	CSRP, FIBA	651 540	418 744	64%
Projet d'Appui à la Gestion de la Pêche artisanale transfrontalière PARTAGE	UICN Mauritanie	900 000	500 636	56%
Programme de renforcement des capacités institutionnelles du Réseau sur les Politiques de Pêche en Afrique de l'Ouest (REPAO)	Réseau Enda Graf Diapol, REPAO et WWF WAMER	399 355	290 896	73%
Sous-total Composante Gestion des Pêches		3 650 340	2 096 441	57%
Composante Appui au Processus de Gestion Intégrée				
Communication Environnementale	UC, UICN, WWF, WI, FIBA et CSRP	699 907	357 841	51%
Promoting economic, social and environmentally responsible off shore oil and gas development	WWF	600 000	264 765	44%
Programme d'appui au réseau des Parlementaires et des élus locaux environnementalistes	UICN Sénégal	699 985	388 647	56%
Programme Régional d'Éducation à l'Environnement Côtière et Marin du Littoral Ouest Africain-PREE	UICN Guinée Bissau	899 800	338 092	38%
Bilan Prospectif des changements à long terme de l'environnement littoral ouest africain	FIBA	100 000	100 000	100%
Sous-total Composante Appui au Processus de Gestion Intégrée		2 999 692	1 449 345	48%
Activités transversales				
Développement participatif de projets et fundraising	UC	280 000	52 670	19%
Mobilisation d'action urgentes plaidoyer et small grants	UC	800 000	257 846	32%
Sous-total Activités transversales		1 080 000	310 516	29%
Finalisation Phase I PRCM				
Bridge Fund pour le projet PALM		40 000	40 000	100%
Elaboration Bilan Phase I		25 000	25 000	100%
Recrutement Administrateur FAP		15 000	15 000	100%
Sous-total Finalisation Phase I PRCM		80 000	80 000	100%
TOTAL PROJETS		15 602 812	7 810 420	50%
Coordination et gestion du Programme				
Unité de coordination et gestion du programme	UC	1 477 588	768 733	52%
Fonctionnement organes du PRCM	UC	396 675	164 288	41%
Audit et suivi-évaluation	UC	260 150	27 748	11%
Forum Régional	UC	291 915	255 724	88%
TOTAL COORDINATION		2 426 328	1 216 493	50%
TOTAL PROJETS ET COORDINATION		18 029 140	9 026 913	50%

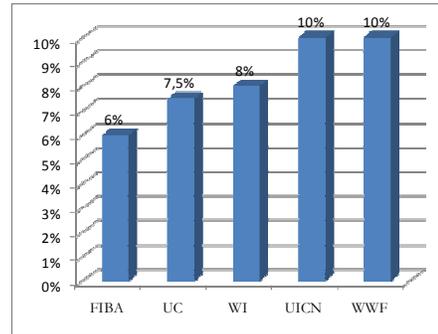
Source : UC, 2011

3.3.1.3. Niveau des coûts de gestion

Les coûts de gestion sont définis dans le manuel des procédures du PRCM par : « une contribution forfaitaire du projet aux frais institutionnels de l'organisation qui met en œuvre un projet du FAP. Elle représente un pourcentage appliqué aux dépenses des activités techniques et des frais de coordination. C'est un taux fixe défini au préalable dans le contrat de financement du projet par le FAP. Ce taux ne peut, en aucun cas, dépasser 10% des montants dépensés par les projets »²⁶.

Le niveau maximum des coûts de gestion a donc été fixé à 10% des budgets totaux des projets. Les taux de frais de gestion prévisionnel fixé pour chaque projet varie légèrement entre les projets et donc en fonction des promoteurs, de 5% à 10. Le graphique ci-contre montre le taux moyen de frais de gestion par ONG internationale qui varie de 6% pour la FIBA à 10% pour l'UICN et le WWF.

Schéma 4 - Niveau des frais de gestion par opérateur



Ces chiffres sont indicatifs et ne reflètent pas réellement la situation. En effet, les composantes de ces frais de gestion ne sont pas homogénéisées au sein du portefeuille de projets. **La définition et le mode de calcul ne sont pas harmonisés entre les différentes organisations et les différents projets.**

Certains budgets de projets ont intégré dans leur frais de gestion les frais de personnel, tandis que d'autres projets ont intégré les frais de personnel au sein de leurs activités propres. La comparaison des frais de gestion entre les différents projets et les différentes organisations n'est donc pas très pertinente pour juger de l'efficacité de la mise en œuvre du PRCM.

Sur ces bases, l'équipe d'évaluation juge que **la définition de ces frais de gestion et de leur composition manque de clarté**. Il sera nécessaire, lors du montage d'une potentielle phase subséquente du PRCM, de **clarifier cette notion de frais de gestion** et d'en fournir une définition détaillée aux différentes organisations, qui listerait les différents éléments devant être pris en compte dans le calcul de ces coûts. Cette définition devra être acceptée par les différents bailleurs de fonds, mais également par les ONG partenaires, l'UC et les partenaires nationaux.

3.3.1.4. Système de mise à disposition des fonds aux partenaires nationaux

Afin de promouvoir la participation des acteurs locaux dans la mise en œuvre du PRCM et le développement de leurs capacités, et à la demande des bailleurs de fonds, un mécanisme de redistribution des fonds aux organisations locales a été mis en place. Ce mécanisme doit permettre de mesurer la part des ressources du FAP remise à ces acteurs pour l'exécution du programme du PRCM. Il est basé sur un indicateur relatif au pourcentage des ressources du FAP dédiées aux activités exécutées par les acteurs locaux, dont la cible a été fixée à 35%.

Cet indicateur financier est calculé à partir de la somme des éléments suivants :

- Les budgets des projets financés directement au profit des acteurs locaux ;
- Les budgets des conventions de partenariat exécutées par les acteurs locaux pour la mise en œuvre d'une ou de plusieurs activités des projets mis en œuvre par les autres partenaires.
- Les montants alloués à ces acteurs dans le cadre du programme « Small Grants » ou sous d'autres formes.²⁷

²⁶ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest/Unité de Coordination. *Manuel de procédures administratives, comptables et financières du PRCM. Version du 23 mai 2008.* Mai 2008. p. 8

²⁷ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest/Unité de Coordination. *Manuel de procédures administratives, comptables et financières du PRCM. Version du 23 mai 2008.* Mai 2008. 15 p.

Pour assurer le suivi de cet indicateur par l'UC, il est demandé aux opérateurs des projets de fournir l'information suivante :

- Faire ressortir la part prévisionnelle à affecter aux acteurs locaux dans les budgets annuels ;
- Renseigner sur le montant réel transféré aux acteurs locaux dans les rapports financiers annuels ;
- Communiquer à l'UC, en annexe des rapports financiers annuels, une copie des conventions/contrats signés entre l'organisation promotrice et les acteurs locaux et/ou les justificatifs de transfert de fonds.²⁸

Le tableau 5 ci-dessous présente le niveau d'exécution de cet indicateur par projet en 2009 sur la base des informations fournies par l'UC (les données pour 2010 n'étaient pas encore disponibles à la date de rédaction de ce rapport d'évaluation).

Tableau 5 – Pourcentage des ressources du FAP exécutées par les acteurs locaux par projet en 2009

Projets	Promoteur	Taux dépenses acteurs locaux en 2009
Composante Conservation		
Appui au RAMP AO	FIBA / Université de Portsmouth / UICN BRACO	8%
Appui à la création de nouvelles AMP et sites de conservation	FIBA	72%
Appui au renforcement de l'efficacité de gestion des AMP	FIBA	38%
BIOMAC	WI	0%
RARES	FIBA	74%
RB'TDS	UICN Mauritanie	55%
Programme Lamantin	WI	0%
GP Sirenes	UICN MACO	6%
Tortues Marines	WWF WAMER	8%
PPSLICZM	WI	0%
ICAM II	WWF WAMER	13%
Composante Gestion des Pêches		
RECARGAO	CSRP, UICN et WWF	4%
ONGs et OP pêche	ADEPA et WWF	33%
PSRA II	CSRP, FIBA	40%
PARTAGE	UICN Mauritanie	52%
REPAO	Réseau Enda Graf Diapol, REPAO et WWF WAMER	100%
Composante Appui au Processus de Gestion Intégrée		
Communication Environnementale	UC	14%
Hydrocarbure	WWF	0%
PREPARE	UICN Sénégal	50%
PREE	UICN Guinée Bissau	44%
Bilan Prospectif	FIBA	
Activités transversales		
Développement participatif de projets et fundraising	UC	0%
Mobilisation d'action urgentes plaidoyer et small grants	UC	89%
Total		39%

²⁸ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest/Unité de Coordination. *Manuel d'Exécution du Fonds d'Appui au PRCM*. Décembre 2009. p.16

La part totale des ressources dédiées aux acteurs locaux pour l'année 2009 s'élevait à 39%. Elle était donc supérieure à la cible de 35 %. Il faut toutefois signaler que **ce pourcentage cache de fortes disparités entre les projets**. En effet, certains projets ont très faiblement impliqué les acteurs locaux dans la mise en œuvre de leurs projets, alors que d'autres les ont fortement impliqués. Quatre des projets n'ont transféré aucun budget aux acteurs locaux, au cours de l'année 2009. A ce stade, il est impossible de déterminer si ceci est dû à une erreur/problème de transmission des données ou à un problème dans la mise en œuvre des projets. Ces chiffres et le manque de données pour 2010 soulèvent cependant une difficulté liée au renseignement sur le montant réel transféré aux acteurs locaux et à la faible communication à l'UC de ces éléments.

L'analyse de ces données et les entretiens conduits amènent plusieurs constats. Tout d'abord, **ce taux de 35% a été défini à l'échelle du Programme et ne peut être appliqué à tous les projets**. Les projets qui focalisent leurs activités au niveau institutionnel et politique, ou de mise en réseau peuvent par conséquent difficilement transférer l'exécution de 35% des ressources allouées aux acteurs locaux dans la mesure où même la définition des activités lors du montage de ces projets n'avait pas anticipé l'implication des acteurs locaux.

Une autre difficulté soulevée réside dans les capacités d'exécution de certains acteurs locaux et de l'imputabilité de la responsabilité du transfert de l'exécution de fonds à des organisations qui n'en ont pas les capacités. Certains projets ne veulent pas prendre cette responsabilité. L'une des solutions à ce problème pourrait être dans la mise en place d'un système d'accompagnement automatique de l'exécution de ces fonds par ces acteurs locaux aux capacités d'exécution réduites.

Le dernier problème réside dans les difficultés de suivi dans le temps de la mise à disposition de ces 35 % par les projets. À titre d'exemple, à l'heure où ce rapport d'évaluation a été écrit, l'UC n'avait pas encore d'indication sur le niveau d'exécution des fonds par les acteurs locaux en 2010. Un suivi plus systématique serait par conséquent nécessaire.

Pour conclure, l'équipe d'évaluation juge que **cet indicateur est pertinent, lorsqu'appliqué à une échelle programmatique et pourrait bénéficier, dans une phase ultérieure du PRCM, d'une cible plus élevée** (pouvant tendre vers les 50%). Cela permettrait d'assurer ce mouvement continu vers le renforcement de la société civile locale par le PRCM, voulu dans la logique du programme et du partenariat. La mise en place de cette cible plus ambitieuse devrait cependant être associée à des mesures d'accompagnement qui permettent de renforcer les capacités financières et techniques des organisations dont les capacités d'exécution sont réduites. Dans l'optique de la mise en place d'un PRCM plus programmatique dans sa conception et sa mise en œuvre, cet indicateur pourrait être suivi directement par une UC renforcée. Ce point est développé dans la partie suivante.

3.3.2. Moyens mis en œuvre par les organes de gestion du Programme (J6.1)

Le système de gouvernance et d'animation du PRCM est articulé autour des organes suivants : (i) le Comité de Pilotage (CdP) ; (ii) l'Unité de Coordination (UC) ; (iii) le Comité Scientifique et Technique (CoST) ; et (iv) le Forum Régional.

3.3.2.1. Rôle et moyens mis en œuvre par le Comité de Pilotage

Rôle

Le CdP est désigné comme étant l'organe des décisions stratégiques et de pilotage du PRCM. Il est composé d'un seul représentant de chacune des ONG fondatrices du PRCM (UICN, WWF, FIBA et WI) et de la CSRP, des Présidents du Forum et du RAMPAO.

La présidence du CdP peut être assurée, par décision des membres du CdP, par une personne indépendante des organisations constitutives du PRCM, d'une autorité morale incontestable. En l'absence d'un tel président, la présidence est assurée par rotation parmi les membres du CdP. Le Directeur de l'UC en assure le secrétariat.

Son mandat tel que défini dans le document de programme de la phase II du PRCM, inclut les tâches suivantes²⁹ :

- Coordonner le partenariat PRCM ;
- Approuver le programme du PRCM et décider de l'inclusion des projets et des partenaires dans le programme ;
- Contrôler la gestion des ressources communes (FAP) et son administration assurée par l'UC ;
- Prendre les décisions stratégiques et superviser l'UC ;
- Contribuer au développement du programme par des contacts avec les autorités politiques, avec les partenaires nationaux et internationaux, notamment financiers ;
- Arbitrer les discussions sur les partenariats et les situations conflictuelles dans le cadre de la mise en œuvre du programme.

Moyens mis en œuvre

Depuis le démarrage de la phase II du PRCM, le CdP s'est réuni à cinq reprises en avril 2008, septembre 2008, février 2009, novembre 2009, juillet 2010 et décembre 2010. Chaque réunion du CdP a été consignée dans un PV rédigé par l'UC. Les PV de chaque réunion ont été mis en ligne sur le site du PRCM, garantissant un bon degré de transparence du niveau décisionnel. L'équipe d'évaluation juge que la périodicité des rencontres organisées du CdP est adéquate pour remplir les tâches qui lui sont assignées.

Le CdP a rempli les tâches qui lui étaient assignées. Les entretiens conduits dans le cadre de cette évaluation ont cependant mis en exergue certains problèmes et points faibles associés au CdP. Pour la majorité des personnes interviewées, les membres du CdP sont perçus comme « juges et parties ». Ils décident des orientations stratégiques du Programme, de l'inclusion des projets dans le programme et assurent la supervision du CdP. Ces mêmes membres représentent les organisations qui bénéficient et portent les projets. Bien qu'un comité Ad Hoc ait été mis en place en amont pour procéder à l'analyse et à la sélection des projets, la validation finale appartient aux membres du CdP. **Les arbitrages sont ainsi difficiles** et les intérêts liés à un consensus entre les membres peuvent ainsi primer sur des critères plus techniques et/ou scientifiques, notamment lors de la sélection des projets. Bien qu'il n'y ait pas d'éléments qui prouvent que cela ait eu lieu, la sélection des projets peut ainsi être influencée par la répartition institutionnelle de ceux-ci aux dépens de critères plus techniques.

Ce problème d'être juge et partie se répercute également au niveau de la coordination de la mise en œuvre des projets et de l'imputabilité de leur gestion. Le CdP supervise l'UC qui est chargée d'assurer entre autres l'exécution du PRCM et la coordination de la mise en œuvre des activités, dont les projets. Or, les membres du CdP étant également les porteurs de projets, **la position de l'UC est ambiguë**. Elle doit pouvoir statuer sur des projets, identifier les points de blocage ou de défaillance potentiels dans la mise en œuvre des projets et en référer au CdP. Dans le contexte actuel, ceci est difficilement applicable, voire non réalisable.

Ce processus décisionnel permet de prendre des décisions de façon commune, ce qui doit être salué. Cependant, la place des organisations fondatrices du PRCM en son sein est trop importante. Bien que la CSR, le RAMPAO et le Forum y soient représentés, les organisations fondatrices sont surreprésentées vis-à-vis des organisations nationales, des gouvernements nationaux, mais également des bailleurs de fonds. **La composition du CdP doit être modifiée et rééquilibrée**. A ce titre, la task force sur l'avenir du PRCM statuait dans son rapport consolidé que « la composition [du CdP] devra être modifiée. Il est proposé qu'il soit composé de représentants de collègues des différentes catégories d'acteurs de la zone côtière (nommés lors du Forum). Les collègues seraient définis ultérieurement mais devraient intégrer un collègue scientifique pour compenser la suppression du CoST ».³⁰

²⁹ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Programme 2008-2011. PRCM Phase II*. Mai 2008. p.21

³⁰ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Rapport de la Task Force chargée de réfléchir sur l'avenir du PRCM*. 2010. 3 p.

De l'avis de l'équipe d'évaluation, **le CdP doit également évoluer d'une position actuelle assez opérationnelle vers une fonction plus stratégique**, qui focalise son intervention sur la validation des axes stratégiques du PRCM, de plans d'actions annuels globaux, de plaidoyer et de représentation du PRCM.

3.3.2.2. Rôle et moyens mis en œuvre par l'Unité de Coordination

Rôle

Actuellement, l'UC est composée d'un Directeur, d'un Chargé de Programme Suivi-évaluation et de capitalisation, d'un Administrateur financier, d'un Chargé de Communication et d'une Assistante de Programme. L'UC intégrait également un Conseiller chargé du Développement du Programme et de l'Animation de la Composante 3, mais ce poste est aujourd'hui vacant et n'a pas été remplacé.

Son mandat tel que défini dans le document de programme de la phase II du PRCM inclut les tâches suivantes³¹ :

- Assurer l'exécution du PRCM telle que décidée par le CdP ;
- Coordonner et suivre les activités du PRCM ;
- Assurer l'administration du FAP sous le contrôle du CdP et la responsabilité technique et financière de l'UICN-BRACO ;
- Assurer le suivi et le rapportage financier ;
- Assurer le secrétariat des instances du PRCM ;
- Fournir au CdP des avis relatifs aux aspects stratégiques, techniques et financiers du PRCM ;
- Mettre en œuvre la stratégie de communication et de plaidoyer du PRCM ;
- Assurer un rapportage technique consolidé ;
- Mettre en œuvre une stratégie de suivi-évaluation du programme ;
- Appuyer la recherche des financements ; et
- Prendre et/ou appuyer les initiatives de développement de synergies et de nouveaux projets.

Moyens mis en œuvre

L'UC a réalisé les tâches qui lui incombait. Elle a assuré le secrétariat des réunions du CdP (mais également celles du CoST) durant lesquelles elle a fourni des bilans de mise en œuvre des activités, ainsi que des avis relatif aux aspects stratégiques, techniques et financiers. Elle a par ailleurs veillé à mettre en œuvre les recommandations issues des réunions du CdP et en a effectué un suivi et rapportage. Elle a assuré l'administration du FAP et a réalisé un suivi et un rapportage financier pertinent. Elle a également mis en œuvre un nombre important d'activités de communication et de plaidoyer. Elle a par ailleurs appuyé étroitement l'organisation du Forum Régional qui s'est tenu à Bissau en 2009 et à Nouakchott en 2010. Une stratégie de suivi-évaluation a été élaborée et, au niveau programmatique, l'UC a développé des outils pour permettre une remontée de l'information depuis les projets jusqu'au Programme. Les résultats sont mitigés comme nous le présenterons dans la partie suivante. Des appuis à la recherche de financement ont également été apportés, à travers notamment l'élaboration d'une stratégie de *fundraising* et la réalisation d'une cartographie des différents bailleurs. Cependant, ses appuis à la recherche de financement ne se sont pas réellement traduits en termes opérationnels. Enfin, l'UC a également assuré la mise en œuvre de l'initiative *Small Grants*.

L'équipe d'évaluation juge par conséquent que **l'UC a été efficiente depuis le démarrage de la phase II**. Cependant, les entretiens réalisés et l'analyse des données recueillies mettent en exergue **deux aspects qui mériteraient à l'avenir être revus et améliorés : (i) la coordination et le suivi de la mise en œuvre des projets et l'identification de synergies ; et (ii) le suivi-évaluation.**

³¹ Ibid

Comme précédemment indiqué, le PRCM a mis en place en 2009 des animateurs de composante pour permettre d'améliorer la coordination des projets et créer des synergies entre les différentes interventions. Ces fonctions ont permis d'améliorer la collaboration entre les projets et l'identification de certaines synergies, notamment à travers l'organisation annuelle de la réunion des composantes. Cependant, ses résultats sont mitigés en raison des difficultés présentées ci-dessus (point 3.2.2.2), qui incluent entre autres le manque de remontées et de partage de l'information par les projets, la faible périodicité de l'organisation des réunions de coordination, le manque de moyens confiés à ces postes et l'ambiguïté de leur statut.

Ces difficultés ont bien évidemment des répercussions sur le rôle de coordination globale du PRCM exécuté par l'UC, qui éprouve des difficultés similaires relatives au manque de partage de l'information par les projets, au manque de moyens pour permettre un suivi et une coordination adéquate des différentes activités, au manque de proximité vis-à-vis des porteurs de projets et de leurs partenaires sur le terrain (ce qui a été mis en exergue par plusieurs personnes interviewées), mais également au statut et au positionnement de l'UC. En effet, comme présenté ci-dessus pour le CdP, l'UC se trouve dans une situation ambiguë vis-à-vis des membres du CdP et des porteurs de projets. Ce statut lui permet difficilement actuellement de statuer sur des difficultés ou des défaillances dans la mise en œuvre des projets et d'en référer aux membres du CdP en toute impartialité et objectivité, ces derniers n'étant pas réellement neutres vis-à-vis de la mise en œuvre des projets.

Un certain nombre de personnes interviewées ont également regretté **le manque de visibilité de l'UC et sa trop forte assimilation à l'UICN**. Bien qu'administrativement indépendante, l'UC est hébergée au sein de l'UICN Mauritanie et utilise par conséquent les mêmes procédures administratives et financières que l'UICN. Tous les contrats signés au nom du PRCM avec les bénéficiaires de financement doivent par ailleurs être signés par l'UICN-PACO. Les ressources humaines de l'UC possèdent par ailleurs une adresse électronique UICN. Bien que l'équipe d'évaluation ne souhaite pas remettre en cause ce système procédural qui permet au PRCM une efficacité administrative, budgétaire et comptable, et bien que le poste d'administrateur financier du FAP créé ait permis d'améliorer la visibilité de l'UC, **il semble souhaitable que cette situation évolue encore pour rendre l'UC plus visible et plus proche des bénéficiaires de projets et des différents partenaires**.

La question géographique et la localisation de l'UC doivent également être posées ici. L'équipe d'évaluation juge que la localisation actuelle de l'UC à Nouakchott (bien que pour des raisons historiques indéniables) est moins pertinente avec le contexte actuel qu'elle ne l'était au démarrage du PRCM. Cette localisation pose un certain nombre de difficultés en termes logistiques, mais également de représentativité vis-à-vis des pays tels que la Guinée ou la Sierra Leone assez éloignés de la Mauritanie. L'équipe d'évaluation estime que l'isolement de Nouakchott pénalise les activités de coordination, en raison notamment des difficultés de mouvements/déplacements depuis et vers Nouakchott. En effet, Nouakchott ne bénéficie pas d'un bon niveau de desserte aérienne. Les coûts et la durée associés à des déplacements depuis la Mauritanie jusqu'en Guinée ou en Sierra Leone par exemple sont élevés et impactent l'effectivité de la coordination des interventions dans ces pays entre autres. Un autre exemple est relatif au positionnement de l'UC à Nouakchott alors que deux des trois animateurs de composante étaient basés à Dakar. Cette situation n'a également pas permis d'améliorer la coordination des activités entre l'UC et les animateurs de composante, mais également la remontée de l'information jusqu'au niveau de l'UC. De plus, la distance entre la Mauritanie et la Guinée ou la Sierra Leone, mais également les difficultés logistiques de déplacement depuis la Mauritanie, diminue la représentativité, mais également la visibilité du PRCM et de l'UC dans ces pays. Bien évidemment, le fait d'avoir une UC en dehors de Dakar pour coordonner un programme régional, présente un message psychologique aux différents acteurs important. Cependant, l'équipe d'évaluation estime que l'efficacité logistique pour permettre une meilleure coordination des interventions à une échelle régionale et une meilleure représentativité du PRCM, l'emporte sur le message psychologique apporté par une localisation en dehors de Dakar. Un repositionnement à Dakar permettra également d'optimiser la coordination du PRCM avec d'autres initiatives régionales, mais également avec les autres initiatives des organisations fondatrices du PRCM.

En termes de suivi-évaluation, plusieurs outils ont été mis en place ; ils sont détaillés et analysés plus loin dans ce rapport. L'UC a connu un certain nombre de difficultés pour réaliser les actions de suivi-évaluation, essentiellement dues à une non harmonisation des outils de suivi évaluation (cadre logique,

indicateurs et moyens de collecte de l'information) entre le niveau programmatique et le niveau projet, et de grosses difficultés pour remonter l'information du niveau projet au niveau programme.

Il semble par conséquent nécessaire, dans un souci d'améliorer la coordination globale du programme, mais également son système de suivi-évaluation, de revoir le positionnement de l'UC vis-à-vis du CdP à travers plusieurs niveaux :

1. **Rendre l'approche du PRCM plus programmatique** et moins orientée sur le financement de sous-projets, à travers notamment l'identification d'une stratégie globale pluriannuelle plus détaillée et de stratégies sectorielles plus précises qui identifieraient notamment des axes d'intervention régionaux prioritaires, mais également des activités spécifiques. Cette identification thématique et opérationnelle s'accompagnerait d'une identification en amont des partenaires compétents et de leur plus-value technique et géographique. Ce processus aurait le double avantage de développer un programme plus précis, d'identifier sa plus value, d'améliorer la complémentarité des interventions, mais également d'identifier la plus-value de chaque organisation partenaire aux différents niveaux : organisations internationales, gouvernements nationaux et locaux, et organisations nationales et locales. L'élaboration d'un tel processus serait bien évidemment consommateur en temps et en moyens en amont mais permettrait certainement d'améliorer d'une part le montage et la pertinence géographique et technique du Programme, la complémentarité des interventions, la plus-value des organisations, mais également son attractivité vis-à-vis des potentiels bailleurs de fonds. Cette stratégie pourrait par la suite être déclinée en plans d'actions annuels.

La mise en place d'une approche plus programmatique telle que celle-ci permettrait également de résoudre en partie les difficultés associées au système de suivi-évaluation, qui serait lui aussi revu et adapté à cette programmation stratégique, décliné aux différents niveaux, selon une démarche cohérente, harmonisée et intégratrice.

2. **Revoir et rééquilibrer la composition du CdP** et l'orienter vers un rôle plus stratégique qu'opérationnel. La proposition de la task force sur l'avenir du PRCM, consistant à mettre en place des représentants de collèges des différentes catégories d'acteurs de la zone côtière devra être considérée. Le CdP aurait entre autres la responsabilité de valider cette stratégie globale et les stratégies sectorielles, de superviser et de donner des orientations à l'UC en toute impartialité et neutralité vis-à-vis des interventions et activités mises en œuvre sur le terrain, d'appuyer les activités de plaidoyer et de représentation stratégique et politique, de coordonner les activités de capitalisation thématiques et géographiques et enfin assurer la représentation du Programme vis-à-vis des bailleurs de fonds.
3. **Renforcer le rôle et les prérogatives en termes de coordination de l'UC**, à travers l'internalisation et le renforcement des fonctions actuelles d'animateurs de composante. Dans le cadre d'une approche plus programmatique, ces animateurs pourraient avoir un rôle de coordinateur stratégique sectoriel et seraient en charge de coordonner toutes les activités et interventions mises en œuvre au sein d'un secteur particulier, à travers notamment l'organisation de réunions plus fréquentes. Ils auraient également des prérogatives renforcées vis-à-vis des maîtres d'œuvre renforcées et des budgets adéquats pour assurer notamment des visites et un suivi au niveau des projets. Dans un tel schéma, ces fonctions permettraient également une meilleure remontée de l'information depuis le niveau de mise en œuvre jusqu'au niveau programmatique et par conséquent constitueraient une pierre angulaire d'un système de suivi-évaluation intégré. Le dimensionnement de l'UC dépendront bien évidemment des choix qui seront pris en termes de programmation lors de la préparation de la phase III, mais également aux moyens qui seront alloués à cette nouvelle phase III. La préparation de la phase III devra s'accompagner d'une analyse financière pour que ces évolutions n'engendrent pas une inflation des coûts de transaction du programme, et d'élaboration d'options fonctions des choix programmatiques qui seront pris et des moyens financiers qui seront consentis au Programme. Le dimensionnement de l'UC, devra être établi en fonction de la dimension qui sera accordée à la nouvelle phase.
4. L'UC devrait évoluer vers **une structure plus technique avec de réelles capacités et prérogatives de décision** en termes d'analyse des interventions, d'appui aux promoteurs et d'implication dans le suivi de la mise en œuvre des activités. Son rôle de capitalisation devrait également être renforcé, avec des moyens scientifiques plus conséquents. Ces moyens ne

devraient pas se situer en interne de l'UC mais à travers par exemple au travers de la mise en place d'un *roster* d'experts à disposition de l'UC, mobilisables pour des appuis ponctuels. Ce *roster* pourrait constituer une évolution majeure du CoST, tel que présenté ci-dessous.

5. Considérer donner **une délégation plus forte à l'UC vis-à-vis de l'UICN**, notamment en ce qui concerne la signature des contrats de financement. Il serait souhaitable également de fournir une personnalité plus importante à l'UC en fournissant notamment une adresse électronique « PRCM » à ses ressources humaines. Enfin, la relocalisation de l'UC à Dakar doit également être considérée dans un souci d'améliorer les conditions logistiques et représentatives de l'UC.

3.3.2.3. Rôle et moyens mis en œuvre par le Comité Scientifique et Technique

Rôle

Le CoST est défini comme un pool d'experts indépendants disposant de compétences gestionnaires, techniques, scientifiques et/ou en gestion élevées, d'une bonne connaissance de la zone côtière ouest africaine ainsi que des problématiques relevant du PRCM. Son Président est désigné parmi ses membres et nommé par le CDP.

Son mandat tel que défini dans le document de programme de la phase II du PRCM inclut les tâches suivantes³² :

- Analyser et formuler des avis sur le programme du PRCM ;
- Analyser et formuler des avis sur les projets candidats à l'intégration dans le PRCM ;
- Formuler des recommandations aux autres organes du PRCM pour appuyer les décisions dans le cadre de l'évolution du Programme et de ses activités.

Un Règlement Intérieur (RI) a été élaboré pour le fonctionnement du CoST.³³ Ce RI confie un rôle plus large que celui défini ci-dessus, dont notamment : prendre connaissance des rapports techniques et tout document pertinent issu des activités du programme, et en faire une analyse critique ; participer aux exercices de suivi-évaluation qui seront menés dans le cadre des différentes composantes du PRCM ; et présenter au Forum des éclairages, analyses et recommandations destinés à nourrir une réflexion commune autour des priorités stratégiques à promouvoir au sein du PRCM.

La périodicité des rencontres est de deux fois par an et notamment à l'occasion du Forum régional. Les membres sont nommés pour un mandat de trois années renouvelable. Un renouvellement partiel des membres du Comité est opéré tous les 18 mois.³⁴

Vis-à-vis de l'examen des projets, le mécanisme de fonctionnement est le suivant. Le CoST est invité par le Directeur du PRCM pour examiner les projets qui lui sont soumis. La décision des experts invités pour l'analyse est prise par le directeur de l'UC du PRCM et le président du CoST. Il existe une possibilité de faire des examens de dossiers à travers des échanges par E-mail pour les soumissions urgentes. L'analyse des projets se déroule durant des sessions d'analyse de 2 jours. Les membres touchent une compensation financière d'environ 150 € par jour durant ces sessions. Les membres du CoST sont sollicités uniquement pour revoir les concepts de projets. Le Président du CoST est quant à lui membre du Comité Ad Hoc chargé de l'analyse et de la sélection indicative des documents de projets.

Les critères de sélection des membres du CoST sont les suivants :

- Expertise de haut niveau dans l'une des thématiques principales traitées dans le cadre du PRCM ;
- Disponibilité pour mettre en œuvre les différentes tâches du CoST et assister régulièrement à ses réunions ;
- Connaissance du programme du PRCM et de son aire d'intervention ;
- La recherche d'un équilibre genre et la nécessité d'avoir des experts en développement.³⁵

³² Ibid

³³ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Procès Verbal de la 4ème réunion du Comité d'Orientation Scientifique et Technique*. Saly Portudal, Sénégal. 9 décembre 2006. 16 p.

³⁴ Ibid. p.13

Moyens mis en œuvre

Le CoST s'est réuni seulement à quatre reprises depuis le début de la phase II (et seulement deux fois si on considère que la phase II a commencé en janvier 2008). Durant ces réunions, **le CoST a réalisé les tâches qui lui étaient assignées** au niveau de l'analyse et de la formulation d'avis sur les projets candidats à l'intégration dans le PRCM (près de 70 concepts de projets revus et analysés). Le CoST a également apporté son avis sur le Programme du PRCM lors de sa formulation.

L'avis consultatif du CoST sur de nombreux éléments a donc été apporté. Cependant, la majorité des personnes interviewées pensent que **cet organe consultatif est sous-exploité** et n'est pas assez mis en valeur. La mise en œuvre d'un programme d'une grande ampleur tel que le PRCM nécessite une implication assez importante d'experts scientifiques et techniques. Le mécanisme de sélection des projets ne permet pas de conclure sur le niveau de prise en compte des avis du CoST dans la sélection finale. De plus, l'association des membres du CoST uniquement à l'analyse des concepts de projets, et non pas sur les documents de projets complets, marginalise son importance et son rôle. Selon l'équipe d'évaluation, une expertise technique et scientifique doit être plus étroitement associée à la sélection des interventions. L'implication de deux membres indépendants dans le comité Ad Hoc de sélection a bien évidemment permis d'associer une expertise extérieure au processus et d'y apporter une certaine légitimité scientifique et technique, mais au détriment de l'expertise disponible au sein du CoST.

Par ailleurs, les autres tâches qui étaient dévolues au CoST dans son RI et qui n'ont pas trouvé d'écho identique dans le document programmatique 2008-2011 du PRCM, auraient dues, de l'avis des évaluateurs, être intégrées dans son mandat. En effet, l'équipe d'évaluation juge qu'une **implication scientifique et technique au niveau des activités de suivi-évaluation et de capitalisation est nécessaire et indispensable**, afin notamment de garantir une légitimité scientifique et technique à l'analyse des résultats et impacts atteints par les interventions du PRCM.

Le CoST dans sa forme actuelle n'est par conséquent pas valorisé à sa juste valeur et doit évoluer pour répondre dans le futur à des sollicitations plus variées du PRCM. L'équipe d'évaluation juge que les pistes d'évolution proposées ci-dessous permettraient de mieux valoriser, mais également de mieux impliquer une démarche scientifique et technique à la mise en œuvre du PRCM :

1. **Faire évoluer le statut de Comité vers un statut de Roster d'experts** mobilisables par l'UC en fonction des besoins. Ce *Roster* pourrait être divisé en différentes catégories telles que des spécialités et des géographies. Afin de professionnaliser l'utilisation de ce *Roster*, la rémunération de ces experts devra être standardisée en fonction des compétences et de l'expertise fournies, et revue à la hausse.
2. Les experts de ce *Roster* pourraient être mobilisés pour **des tâches ponctuelles** telles que le développement de plans d'action annuels du programme, l'identification d'initiatives pertinentes, la réalisation d'évaluations et de capitalisations thématiques, le suivi d'indicateurs d'impacts, etc.
3. Après la création de ce *Roster*, la sélection des experts pourrait suivre le mécanisme suivant : l'UC pourrait présenter au CdP, au cours d'une réunion semestrielle, une liste d'activités pour lesquelles l'appel à un expert indépendant serait nécessaire, avec des propositions de noms d'experts potentiels. Le CdP élargi pourrait sur cette base valider les propositions formulées par l'UC, sur une base semestrielle.
4. L'UC devra à court terme faire appel à une expertise scientifique et technique, pour l'identification et la formulation participative d'une stratégie globale pluriannuelle, ainsi que des stratégies sectorielles, les activités correspondantes et l'identification des partenaires potentiels et leur plus-value.

³⁵ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Procès Verbal de la 18ème réunion du Comité de Pilotage du PRCM*. Dakar, Sénégal. Septembre 2008. p.5

3.3.2.4. Le Forum Régional

Rôle

Le Forum Régional est défini comme une instance consultative qui réunit un ensemble représentatif des principales catégories d'acteurs de la zone côtière et marine de la sous-région. Il se réunit tous les 18 mois.³⁶

Ses fonctions principales sont de

- Promouvoir le dialogue ;
- Faciliter l'harmonisation des approches et la cohérence et le développement de synergies ;
- Produire des recommandations ;
- Définir les orientations prioritaires générales ;
- Prendre connaissance des informations et favoriser les débats ;
- Étudier des propositions venant du Comité de Pilotage ;
- Disséminer les résultats et les leçons acquises.

Moyens mis en œuvre

Depuis le démarrage de la phase II, le forum s'est réuni à deux reprises à Bissau en 2009 et à Nouakchott en 2010. L'organisation du Forum de Nouakchott a été suivie d'une enquête de perception qui a permis d'identifier les conclusions principales suivantes :

- Le niveau de représentation des différents acteurs de la zone côtière, la présence des autorités politiques aux sessions, la bonne qualité de quelques présentations ainsi que la pertinence de certaines interventions ont été appréciés par un nombre important de participants ;
- La majorité des personnes interviewés ont trouvé que les thématiques proposées étaient pertinentes et variées, et que la qualité des présentations était bonne ;
- La qualité des débats a cependant été appauvrie par l'insuffisance du temps de discussion pour approfondir les sujets à l'ordre du jour. À cela s'ajoute la faiblesse, voire « le non professionnalisme » et la non transparence du processus d'élaboration des recommandations ;
- La disponibilité des documents de travail et leur traduction, ainsi que la traduction simultanée ont enregistré un taux d'insatisfaction important pouvant concerner jusqu'à 45% des interviewés.

Cette enquête a mis en exergue les recommandations phares suivantes :

- Repenser le processus d'élaboration des recommandations de manière à ce qu'elles traduisent le consensus de tous les participants ;
- Réduire le nombre de thématiques pour se recentrer sur quelques-unes correspondant aux priorités du moment ; elles pourraient être discutées plus en profondeur pendant les sessions plénières ou des sessions thématiques ;
- Mettre en place un mécanisme de suivi des recommandations au niveau national ;
- Introduire dans les mécanismes de participation des délégations au forum, une rencontre préliminaire à l'échelle nationale avant le forum qui pourrait contribuer significativement à enrichir le forum ;
- Donner un positionnement clair au forum (rencontres politiques, rencontres d'échanges d'expériences des acteurs ou présentations de haut niveau ?) et adopter de ce fait un contenu approprié ;
- Tenir compte des capacités des personnes pour l'animation des sessions lors de la désignation des animateurs.

³⁶ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Programme 2008-2011. PRCM Phase II*. Mai 2008. p.21

Les entretiens conduits dans le cadre de cette évaluation confirment les conclusions de cette enquête et les recommandations qui ont été faites. **La plus-value du Forum se situe dans la mise en contact des différents acteurs actifs au sein de la zone côtière et marine ouest africaine.** Il permet de réunir en un seul lieu ces différents acteurs. Il joue par conséquent un rôle de réseautage majeur et sert de cadre de plaidoyer et d'échanges d'informations.

Cependant sous sa forme actuelle, **les résultats sont mitigés.** Il sert aujourd'hui plus d'outil de communication que d'outil de concertation. Les communications ne sont pas bien ciblées, sont trop variées, et ne sont pas adaptées à tous les publics cibles. Le système de formulation des recommandations n'est pas adapté, le résultat étant une liste interminable de recommandations variées dont le suivi de la mise en œuvre n'est pas assuré.

L'équipe d'évaluation conclut par conséquent que **l'organisation du Forum Régional est importante et doit perdurer.** Il doit continuer de servir de cadre de concertation régionale et de plaidoyer, mais son **organisation doit cependant évoluer.** À cette fin, l'équipe d'évaluation émet ces pistes de réflexion :

1. **Recentrer les débats du Forum en fonction de thématiques spécifiques et prioritaires préalablement identifiées.** L'organisation du Forum pourrait évoluer vers une session plénière chargée de présenter les différents débats et de regrouper les différents participants pour une session d'ouverture et de clôture. Il serait souhaitable d'organiser en parallèle diverses sessions thématiques avec une session qui pourrait être consacrée à des éléments plus scientifiques, une autre consacrée à des éléments plus politiques et enfin une session plus opérationnelle. Cette solution aura l'avantage de réunir en un lieu les divers acteurs de la zone côtière mais présenterait toujours la difficulté liée au ciblage du public selon les sessions. Le recentrage du Forum vers des aspects plus stratégiques pourrait pallier à ce problème mais présenterait aussi un risque de perte d'intérêt pour un nombre important des participants.
2. **Identifier et prioriser par consensus une dizaine de recommandations par session thématique** d'ordre plus stratégique, et les valider en session plénière de clôture.
3. **Mettre en place dans chaque pays un comité de suivi de la mise en œuvre des recommandations** qui sera chargé d'élaborer et de présenter une synthèse de leur mise en œuvre lors de l'ouverture du Forum suivant. Une expertise scientifique et technique à travers la mobilisation d'un ou deux experts en appui issus du *Roster* pourrait être utile.
4. La prochaine session du Forum prévue pour la fin de l'année 2011 pourrait revêtir un cadre spécial de concertation vers une nouvelle phase du PRCM. Les débats autour d'un repositionnement du PRCM, de l'identification d'une stratégie globale pluriannuelle, de stratégies sectorielles et d'activités, ainsi que des partenaires et de leur plus-value, pourraient être présentés et trouver un écho au sein du Forum pour validation. Ceci nécessiterait bien évidemment en amont un travail de fond pour une analyse prospective d'une phase III du PRCM, pour éviter d'en arriver à une formulation qui ne serait que le reflet d'un vague dénominateur commun thématique. Cela nécessiterait également un travail d'encadrement des débats conséquents.

3.3.3. Le système de suivi-évaluation

Le système de suivi-évaluation mis en place dans le cadre de la phase II correspond à un système « bottom-up » dans le sens où il est basé sur l'existence d'un système de suivi-évaluation à l'échelle de chaque projet, censé remonter l'information au niveau du système de suivi-évaluation de chaque organisation promotrice, laquelle doit ensuite alimenter le système de suivi-évaluation du Programme.

Ce système est décrit dans le manuel des procédures du PRCM de la façon suivante : « les agences d'exécution des projets devront mettre en œuvre un système de suivi évaluation à même d'apporter des réponses fiables pour la consolidation des résultats des projets qu'elles exécutent et pouvoir contribuer à la mesure des impacts du programme. L'UC mettra en place un système de suivi évaluation global du programme et communiquera les indicateurs et protocoles de mesure en début d'année à chaque agence d'exécution ».³⁷

³⁷ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest/Unité de Coordination. *Manuel de procédures administratives, comptables et financières du PRCM.* Version du 23 mai 2008. Mai 2008. p.14

Afin de clarifier et de détailler ce système, l'UC a élaboré en 2009 une Stratégie de suivi-évaluation du PRCM Phase II.³⁸ Cette stratégie, adoptée par le CdP³⁹, clarifiait entre autres le mécanisme de suivi et de rapportage y compris le champ d'observation du système de suivi-évaluation, la collecte de données, le traitement des données et la diffusion, les événements pour la réflexion critique, les rapports et leur périodicité, ainsi que le mécanisme d'évaluation. Cette stratégie identifiait entre autres les responsabilités de chaque partie pour la mise en œuvre de ce système.

En termes de collecte des données, cette stratégie présentait deux outils mis en place par l'UC, à savoir une fiche action, et une fiche opérateur. Ces fiches devaient être remplies par les coordinateurs de projets et transmises au chargé de suivi évaluation de l'agence d'exécution. L'identification des actions minimales devant faire l'objet d'une fiche, devait être réalisée au début de chaque année sur la base du plan d'action annuel des projets.⁴⁰ Il était attendu 5 fiches par an et par projet (sur les actions phares).

Ce système n'a pas fonctionné et peu de fiches ont été transmises à l'UC. Pour 2009 et 2010, 11 fiches seulement ont été reçues (dont 7 de l'UICN, 3 de WI et 1 fiche du WWF). Ce système a par conséquent connu une grande réticence des différentes organisations et un manque d'engagement des porteurs de projets (il avait déjà connu une réticence de la part de la FIBA lors de sa présentation qui estimait que ce mécanisme dupliquait ses efforts en termes de suivi-évaluation par exemple)⁴¹.

Le second niveau de collecte de données est basé sur les rapports techniques annuels élaborés par les coordinateurs des projets. À l'origine, il était également prévu un rapport technique semestriel, mais celui-ci a été supprimé au moment de la mise en place du système de fiche-action afin de réduire la charge de travail des coordinateurs. Avec la suppression de ce rapport semestriel et l'échec de l'utilisation des fiches actions, les remontées de l'information depuis les projets jusqu'au niveau du programme ne s'effectuent par conséquent qu'à partir des rapports techniques annuels. **Cette périodicité est trop faible.**

Un autre problème relatif à la remontée de l'information est que les systèmes de suivi-évaluation des différentes organisations fonctionnent de manière hétérogène et plus ou moins efficiente. Des difficultés d'harmonisation sont alors ressenties, mais également de communication de l'information depuis le niveau projet jusqu'au niveau programmatique. **Le système n'est par conséquent pas assez performant.**

De plus, comme précédemment mentionné, le cadre logique et les indicateurs de suivi mis en place au niveau du Programme ne sont pas adaptés selon l'équipe d'évaluation. Par ailleurs, les cadres logiques et les indicateurs des projets ne sont pas toujours très bien élaborés et présentent rarement des points de concordance avec les indicateurs du niveau programmatique. L'UC a bien développé un plan de concordance des résultats projets/programme mais celui-ci n'est pas suffisant pour garantir une bonne efficacité du système de suivi-évaluation.

Comme requis, chaque projet élabore un rapport technique annuel mais l'emphase est trop mise sur le rapportage des activités clés plutôt que, sur les résultats (par exemple, sur les résultats de conservation). Pour remédier à cela, l'UC fera des études de cas sur la durée restante de la mise en œuvre de la phase II pour montrer les impacts d'un certain nombre de changements majeurs.

À ce stade de la mise en œuvre et pour accompagner cette évaluation à mi-parcours du Programme, il était prévu qu'au moins 50 % des projets du Programme aient subi une évaluation mi-parcours. À la date de rédaction de ce rapport, l'équipe d'évaluation dénombre seulement deux évaluations indépendantes du projet RARES et Bilan Prospectif et sept auto-évaluations mi-parcours. Le bilan est donc en deçà de ce qui était initialement prévu.

³⁸ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest/Unité de Coordination. *Stratégie de suivi-évaluation du PRCM phase II. Version du 15 mars 2009.* Nouakchott, Mauritanie. Mars 2009. 18 p.

³⁹ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest/Unité de Coordination. *Rapport d'activités. Unité de Coordination. Janvier-Décembre 2009.* Janvier 2010. p.3

⁴⁰ Ibid. p.5

⁴¹ Ibid. p.5. voir note de bas de page

En outre, PUC a mis en place, avec l'appui d'une ressource extérieure, un système informatisé de suivi évaluation et de capitalisation, le C2S. Ce système doit permettre le stockage, le traitement et la diffusion des informations portant sur la mise en œuvre de la seconde phase du PRCM. Il est bâti sur le principe de la fiche actions. Il comprend entre autres les rubriques suivantes : une présentation des différents résultats attendus du PRCM et des liens vers les fiches actions, la saisie et le suivi des indicateurs, l'identification des forces et faiblesses, le suivi des financements, la présentation de mots clés, la présentation de chaque acteurs (bailleurs, MOA, opérateurs), la présentation de la *média base* (images, vidéos, docs techniques, doc administratifs, etc.) et enfin des possibilités d'actualisation. Ce système n'a pas encore été finalisé, ni mis en ligne. Les deux chantiers restants concernent la génération des médias (copie logiciel, édition de rapports, etc.) pour en permettre sa diffusion aux différents acteurs, mais également les données pour l'alimenter. Ce système est opérationnel mais il manque une grande quantité d'informations pour le faire fonctionner. L'équipe d'évaluation craint que le fait qu'il soit basé sur les fiches actions le rendent non fonctionnel, ou trop complexe.⁴² De plus, certaines personnes interviewées jugent que l'utilité de ce système et les outputs permis par l'outil une fois renseigné, n'ont pas été suffisamment mis en avant vis-à-vis des porteurs de projets afin de les inciter à l'utiliser.

Enfin, d'un point de vue de la capitalisation, le PRCM, à travers la richesse et l'intérêt des expériences qu'il a appuyées, représente une opportunité très importante pour conduire des études de capitalisation sur des sujets variés. À ce jour, **la capitalisation et la systématisation de ces expériences et des différentes leçons apprises restent très marginales**. Il semble indispensable qu'un effort de capitalisation soit réalisé d'ici la fin de la phase II pour permettre d'identifier les bonnes pratiques, les expériences les plus pertinentes, etc. La capitalisation permettrait aussi d'aborder la question des impacts au-delà des résultats, particulièrement importante s'agissant par exemple du rôle hypothétique des AMP dans la gestion des pêcheries.

Pour conclure, l'équipe d'évaluation juge que **le système de suivi-évaluation mis en place, et plus particulièrement sa mise en œuvre, n'ont pas été efficaces, ni performants**. Ce système a connu un manque d'engagement des porteurs de projets à le faire fonctionner et d'importantes difficultés liées notamment à la remontée de l'information depuis les projets jusqu'au programme. Afin d'optimiser le suivi-évaluation durant la dernière année de mise en œuvre des projets et la capitalisation en termes de bonnes pratiques, de leçons apprises, mais également d'effets et d'impacts, l'équipe d'évaluation formule les pistes de réflexion ci-dessous :

1. Les chefs de projets devraient **transférer toute l'information disponible sur les projets au chargé de suivi-évaluation de l'UC**, incluant tous documents de suivi et d'analyse de la mise en œuvre, de capitalisation, mais également tous documents d'analyse de la mobilisation des parties prenantes et tous supports médias (photos, films) disponibles. Toutes ces informations devraient par la suite être intégrées au système C2S pour fins de capitalisation et de regroupement de l'information.
2. Un investissement considérable a été consenti pour la mise en place du système C2S. L'équipe d'évaluation estime que **ce dernier doit être finalisé**, à travers notamment la génération des médias (copie logiciel, édition de rapports, etc.). Il doit également être **alimenté à travers les données transférées** par les chefs de projets à l'UC, et ensuite diffusé aux porteurs de projets. Si possible, l'équipe d'évaluation estime que les volets relatifs aux fiches actions doivent être mis en suspens ou supprimés car non fonctionnels. L'outil C2S doit servir durant cette dernière année de mise en œuvre d'outil de capitalisation interactif qui permettra de regrouper toute l'information disponible par rapport à la mise en œuvre du PRCM et des projets financés.
3. Ce système C2S devra également **intégrer les informations relatives aux évaluations indépendantes des projets** qui doivent être réalisées d'ici la fin de la phase II. Il conviendrait qu'au minimum 50% des projets bénéficient d'une évaluation finale externe indépendante. Elles permettraient d'identifier entre autres les résultats réels atteints par les projets et d'avoir une idée globale des impacts qu'ils ont pu contribuer à générer.

⁴² À titre indicatif, les membres du CdP avait préalablement manifesté leur inquiétude quant à la complexité de ce système et avait souligné le besoin de la mise en place d'un système qui soit le moins contraignant possible pour les porteurs de projet.

4. En parallèle de ces évaluations finales externes indépendantes, l'équipe d'évaluation juge opportun que des **études de cas ou études thématiques sur les effets ou impacts soient réalisées**. Le travail initié dans ce cadre par l'UICN doit servir de base à la réalisation de ces études de cas. Il conviendrait d'associer les membres du CoST à ces études de capitalisation qui doivent être conduites à travers les études de cas.
5. Un bilan du système C2S pourra être tiré d'ici la fin de la phase II et des améliorations pourront y être apportées au besoin au démarrage d'une potentielle phase III.
6. Il conviendra de **revisiter complètement le système de suivi-évaluation lors de la préparation d'une phase III** à l'approche plus programmatique telle que proposée précédemment, et de l'adapter aux choix qui seront pris en termes de programmation mais également de dispositif institutionnel et de coordination. L'équipe d'évaluation estime que le principe de fiches action devra être supprimé et qu'un système de suivi-évaluation plus intégrateur devra être mis en place. Son design devra faire l'objet d'une réflexion importante lors de la préparation de la phase III. Il devra bien évidemment s'appuyer sur les principes de la gestion axée sur les résultats, intégrer des indicateurs d'impacts SMART et compter sur une situation de référence complète afin de permettre un suivi pertinent des effets et impacts dans le temps. Les responsables sectoriels devront y être associés étroitement, ainsi que des experts techniques issus du Roster pour toutes les questions de suivi-évaluation thématiques et d'impacts. De plus, la plupart des promoteurs ont participé au CMP (*Conservation measures partnership*) pour l'élaboration de standards pour les projets de conservation. Il conviendra d'évaluer dans quelle mesure ces standards devront être intégrés dans le système de suivi-évaluation de la phase III.

3.3.4. Contribution de la coopération entre les organismes partenaires à l'atteinte des résultats et à la communication (J6.2.)

Ce point a déjà été abordé dans la section sur l'efficacité, plus précisément concernant l'efficacité de la collaboration entre les projets. La qualité des relations partenariales entre l'UICN, la FIBA, le WWF et WI sera par ailleurs traitée plus en détail au niveau de la partie durabilité.

Notons simplement à ce stade que les organismes partenaires collaborent à travers le CdP pour une prise de décision optimale. Cependant, le consensus au niveau de cette prise de décision peut parfois se faire aux dépens de la recherche de l'efficacité. Par ailleurs, plusieurs témoignages confirment le fait que la collaboration entre ces organisations au sein du PRCM a contribué à l'atteinte de plusieurs résultats importants, en termes de plaidoyer politique notamment.

Certes, le cadre de collaboration actuel, mis en place depuis le démarrage du PRCM en 2003, peut encore être renforcé et son efficacité être améliorée, mais un long chemin a déjà été parcouru et la majorité des personnes interrogées s'accorde pour dire que des améliorations importantes ont été apportées au fil des années en termes d'efficacité de la collaboration, et que **le cadre de collaboration que constitue le PRCM demeure pertinent et efficace**. Il contribue à l'atteinte de certains impacts au niveau régional et possède une plus-value analysée ci-dessous.

En termes de communication, ce point est également analysé plus en détail au niveau de la visibilité du PRCM. Notons ici que le cadre de collaboration mis en place a permis de donner une place plus importante aux questions écosystémiques, de conservation et de gestion intégrée des ressources naturelles des zones côtières et marines dans la région. Sans contradiction possible, ce cadre de concertation a eu un effet levier en termes de sensibilisation et de plaidoyer politique relatifs à ces problématiques, sans précédent dans la région.

3.4. Impacts

Questions. Dans quels domaines, et à quelle échelle géographique le PRCM amène-t-il des changements ? Quelle est la plus value du PRCM en tant que coalition ? Et en tant que programme ? Quels sont les domaines nécessitant une intervention du PRCM en tant que coalition ?

La mesure des changements amenés par le PRCM est contrainte par le système de mesure des effets et impacts actuellement en place. Ce dernier est jugé non pertinent et non performant. Le PRCM présente pourtant une très bonne opportunité pour réaliser des études thématiques, des études d'impacts sectoriels, des études de capitalisation sur des sujets variés liés à la conservation, et à la gestion et l'utilisation rationnelles des ressources naturelles renouvelables. Les études de cas sur les effets institutionnels, environnementaux et socio-économiques du PRCM qui doivent être conduites durant la période restante de la mise en œuvre de la phase II, s'inscrivent dans cette démarche.

Le PRCM a contribué à apporter des changements significatifs au niveau institutionnel. Il a tout d'abord contribué à la reconnaissance et l'opérationnalisation de plusieurs réseaux régionaux, tels que le RAMPAO et le REPAO. Il a contribué à la fédération des ONGs internationales de conservation et leur reconnaissance grandissante notamment par les instances gouvernementales des sept pays d'intervention. Il a également contribué à une meilleure visibilité des pays de la région et de la problématique des AMP et de leur financement, au sein des processus de négociations internationales. Il a également, dans une certaine mesure, contribué à construire une société civile plus forte, mieux reconnue par les instances gouvernementales et dont les avis sont mieux pris en compte et valorisés. Il a par ailleurs contribué à sensibiliser un certain nombre d'acteurs dans la région sur les questions de conservation et de gestion des ressources naturelles.

Il a également œuvré à l'atteinte d'effets au niveau environnemental (progression des superficies reboisées de mangrove, meilleure connaissance des habitats critiques, meilleures connaissances scientifiques pour trois pêcheries au Sénégal et en Mauritanie) dont l'étude est cependant limitée par le modèle de mesure des impacts en place. Ces impacts doivent être cependant remis dans un contexte environnemental régional sous pression constante, pour lequel les tendances en termes de conservation sont plutôt négatives. Au niveau socio-économique, quelques effets sont également visibles mais restent assez anecdotiques.

La plus-value du PRCM peut se résumer aux points suivants : (i) bonnes capacités d'influence et de plaidoyer du PRCM vis-à-vis des sphères décisionnelles et des politiques de la sous-région ; (ii) cadre d'intégration sous-régionale important ; (iii) cadre de concertation intersectoriel ; (iv) plateforme d'échanges et mécanisme de coordination intéressant ; (v) gage de crédibilité auprès des bailleurs ; et (vi) fort potentiel pour la génération de connaissances scientifiques, techniques et institutionnelles.

En termes de visibilité, le PRCM subit encore un amalgame vis-à-vis de ses organisations fondatrices qui peut lui causer préjudice en termes d'efficacité et d'efficience. Cet amalgame se situe surtout au niveau des partenaires des projets mis en œuvre. Le PRCM a cependant acquis une notoriété certaine sur les questions du littoral en Afrique de l'Ouest.

Bien que l'UC ait été active en termes de communication, l'équipe d'évaluation estime que cette communication a plus porté sur la présentation du programme que sur les résultats atteints, les bonnes pratiques, les leçons apprises. Un travail important en termes de communication doit être mené pour communiquer sur ces aspects, lié à celui de la capitalisation qui doit être mené en amont.

3.4.1. Effets et impacts (J7.1.)

3.4.1.1. Mesure des impacts

Le suivi de l'atteinte des impacts par les interventions du PRCM est difficile, en raison principalement, comme déjà mentionné à plusieurs reprises, de la faiblesse des outils de mesure de ces impacts en place. Les indicateurs dits « d'impacts » développés dans le cadre logique n'en sont pas, selon l'équipe d'évaluation. Ils s'apparentent plus à des indicateurs de résultats directs qu'à des indicateurs d'impacts à moyen ou long termes. Ils ne permettent pas par exemple de mesurer quels sont les impacts des mesures

dites de conservation sur l'évolution des populations d'espèces migratrices, ou encore d'espèces végétales et animales endémiques, ou en termes de changement de comportement des populations locales.

De plus, la mesure des impacts des interventions dans le domaine de la conservation, mais également dans celui de l'utilisation rationnelle de ressources naturelles renouvelables, se heurte encore aujourd'hui à un manque de disponibilité de données de référence, en termes écosystémiques, biologiques, mais également socio-économiques. Aujourd'hui, la création d'AMP s'accompagne dans la majorité des cas, d'études de référence en amont. En revanche, les données de référence existantes pour les AMP créées précédemment sont faibles. Certaines AMP ont mis en place et appliquent des mécanismes d'évaluation de l'efficacité de leur gestion avec le *Management Effectiveness Tracking Tool* (METT) ou le *Rapid Assessment and prioritization of protected area management* (RAPPAM), mais quel est le niveau d'appropriation de l'utilisation de ces outils ? Le même problème se pose pour le suivi des stocks de pêche par exemple. Existe-t-il aujourd'hui des données fiables, scientifiquement appuyées, sur l'évolution des stocks de principales pêcheries telles que le mullet, de la courbine ou encore du poulpe ? Des études ont été réalisées dans le cadre du projet PARTAGE, mais comment rapprocher ces données de données de référence du début des années 2000 par exemple pour en déduire une évolution ? Si des données existent, les méthodologies de dénombrement utilisées ont-elles été les mêmes ? Les protocoles d'analyse des stocks sont-ils cohérents ?

L'attention en termes de conservation s'est focalisée ces dernières années sur la création d'aires protégées, et en zones côtières et marines sur la création d'AMP. La création de ces AMP s'accompagne entre autres de mesures d'appui aux activités de suivi, au développement des équipes de gestion, aux activités de surveillance, au développement des plans de gestion et au fonctionnement des comités de gestion. Cependant, quelle est aujourd'hui l'effectivité de la gestion de ces AMP ? L'évaluation de l'efficacité de gestion des AMP réalisée par l'équipe d'évaluation a conclu que, dans toutes les AMP, le personnel, les infrastructures et les moyens disponibles ne sont pas adéquats pour assurer efficacement les activités de gestion. L'efficacité de gestion actuelle pourrait par conséquent être remise en question dans de nombreux cas. Et qu'en est-il des effets de la création de ces AMP sur la conservation à l'intérieur des AMP ? et peut être de manière plus significative, sur l'état global des stocks et de l'état des ressources naturelles renouvelables dans la région ? Quels sont les impacts de la mise en place de ces AMP sur l'évolution globale des stocks de pêche par exemple ? Des données générales sur les espèces présentant un intérêt en termes de biodiversité existent, car inscrites sur les annexes de la CMS ou sur les listes rouges de l'UICN. Mais est-ce suffisant ? Et qu'en est-il en termes d'impacts socio-économiques ? Ainsi, les données en termes d'évolution des conditions socio-économiques des communautés à l'intérieur des AMP sont faibles. Il existe un manque réel de suivi des impacts de la mise en place d'une AMP sur la création de ressources, sur l'évolution des indicateurs de développement humain, ou indicateurs de bien être.

Comme mentionné sur la question de la capitalisation, le PRCM a une très bonne opportunité de réaliser des études thématiques, des études d'impacts sectoriels, des études de capitalisation sur des sujets variés liés à la conservation, à la gestion et l'utilisation rationnelles des ressources naturelles renouvelables. La coalition mise en place autour du PRCM a les capacités pour permettre la mise en exergue de l'état général de l'écorégion marine ouest-africaine, d'identifier les mesures de conservation et de gestion fonctionnelles, leurs intérêts, mais également leurs limites, etc. Les études de cas sur les effets institutionnels (renforcement de capacités, gouvernance, amélioration des connaissances), environnementaux et socio-économiques du PRCM qui doivent être conduites durant la période restante de la mise en œuvre de la phase II, s'inscrivent dans cette démarche. **L'équipe d'évaluation appuie par conséquent cette démarche. Ces études devront non seulement se pencher sur l'étude des impacts positifs, mais aussi des effets et impacts négatifs.**

En termes de renforcement des capacités, de nombreuses formations, ateliers et visites d'échange ont été organisés par les différents projets. L'équipe d'évaluation estime que le rapportage sur la simple tenue de ces formations, ateliers et visites d'échange, n'est pas suffisant pour permettre une analyse des impacts en termes de renforcement des capacités. Une des questions qui se pose ici est relative au niveau de rétention et d'application des informations transmises, des concepts et approches enseignés, par les personnes qui ont suivi ces formations. **Le système actuel de suivi-évaluation du PRCM et des projets ne permet pas d'analyser ce niveau de rétention.** Il est par conséquent très difficile, voire impossible de conclure sur l'effectivité de ce renforcement des capacités.

Enfin, il est difficile de parler d'impacts de la mise en œuvre de la phase II isolée après seulement trois ans de fonctionnement. Les processus de conservation et de gestion intégrée des ressources naturelles se déroulent sur le long terme et l'analyse de leurs impacts ne peut par conséquent être permis qu'a posteriori avec du recul (et bien évidemment des données de référence). Il est possible cependant d'identifier des impacts auxquels la mise en œuvre du PRCM a contribué depuis 2004. Nous parlerons ici de contribution car les interventions du PRCM s'inscrivent dans un ensemble plus large d'interventions dans la région ; aussi les résultats issus directement des interventions du PRCM ne peuvent isolément être pris pour expliquer et analyser des impacts. Ces résultats s'agrègent avec les résultats d'initiatives parallèles pour produire des impacts à moyen et long termes. Par ailleurs, dans certains cas, les impacts auxquels contribuent les résultats d'une intervention du PRCM peuvent être réduits par les résultats négatifs d'une intervention connexe, et inversement.

Les impacts identifiés ci-dessous le sont de façon anecdotique et ne peuvent par conséquent pas être généralisés à toute l'écorégion côtière ouest africaine. À titre indicatif, l'équipe d'évaluation en a donc listé un certain nombre sur la base des données recueillies via la revue de littérature, les entretiens et les visites terrains faites dans le cadre de cette évaluation.

3.4.1.2. Exemples d'impacts

Les impacts identifiés sont classés selon trois catégories : (i) impacts institutionnels ; (ii) impacts environnementaux ; et (iii) impacts socio-économiques. Il est important de noter ici que ces impacts peuvent être considérés comme potentiels et devront faire l'objet d'un suivi dans le temps.

Impacts institutionnels (en termes de renforcement des capacités)

Le premier impact à mentionner est relatif à la mission même du PRCM, telle que défini dans le document de programme de la phase II, à savoir de mettre en place un système d'organisations sous-régionales, composées d'acteurs de la société publique et civile, ces organisations pouvant prendre diverses formes (conventions régionales, organisations intergouvernementales ou réseaux institutionnalisés). Le PRCM a appuyé, à travers ses interventions, quatre réseaux spécifiques : le RAMPAO, le BIOMAC, le REPAO et l'APPEL. Bien que ces quatre réseaux soient à des niveaux de développement, d'autonomie et de fonctionnement différents, **les interventions du PRCM ont permis de les renforcer et les consolider**. Le RAMPAO est reconnu, actif et consolidé ; l'APPEL est également assez actif en termes de plaidoyer ; le REPAO est assez actif lui aussi ; le BIOMAC nécessite quant à lui des appuis complémentaires pour le rendre effectif. Le premier impact des interventions du PRCM serait par conséquent la reconnaissance de ces réseaux et leur opérationnalisation.

En termes institutionnels, un impact du PRCM est relatif à **la fédération des ONG internationales de conservation et leur reconnaissance grandissante** notamment par les instances gouvernementales des sept pays d'intervention, mais également par les autres parties prenantes de la zone côtière et marine ouest africaine. Le PRCM a réussi à porter d'une seule voix le plaidoyer commun des quatre ONG internationales fondatrices auprès des niveaux décisionnels des sept pays d'intervention de la CSRP, tout en les sensibilisant aux questions de conservation et d'utilisation rationnelle et durable des ressources. La majorité des personnes interviewées confirme que le PRCM a permis de mettre sur le devant de la scène régionale les problématiques liées à la gestion des ressources naturelles en zone côtière.

Le PRCM a également contribué à mettre plus en avant les pays de la région et la problématique des AMP et de leur financement au sein des processus de négociations internationales tel que la COP de la CDB.

Au niveau de la société civile locale, les interventions du PRCM ont par ailleurs contribué à **construire, dans une certaine mesure, une société civile plus forte**, mieux reconnue par les instances gouvernementales et dont les avis sont mieux pris en compte et valorisés dans les processus de décision et de gestion. Le PRCM contribue donc à l'émergence de cette société civile locale. Cependant, son autonomisation technique et financière doit encore être appuyée pour que cet impact s'inscrive dans la durée.

Les autres impacts institutionnels incluent des impacts en termes de plaidoyer, de sensibilisation et de renforcement des capacités :

- Une plus grande concertation et sensibilisation des parlementaires et des politiques de la région (cf. encadré 6) ;
- Une plus grande sensibilisation des populations résidentes (y compris les pêcheurs) vis-à-vis de la conservation de certaines espèces d'intérêt en termes de biodiversité telles que les tortues marines, le lamantin, les requins, les raies, mais également vis-à-vis de la nécessité de mettre en place des systèmes de contrôle rationnels de l'utilisation et de l'exploitation des ressources ;
- Une plus grande implication de populations résidentes dans les systèmes de gestion et de décision des AMP et autres aires protégées, mais également dans les opérations de surveillance et de suivi/dénombrements ;
- Un renforcement des capacités des gestionnaires d'AMP ;
- Une plus grande concertation et cohésion régionales autour de la création d'AMP ;
- Un renforcement de l'expertise régionale en matière d'appui à la création d'AMP et à la mise en place de processus de gouvernance partagée et de gestion participative ;
- Une meilleure prise en compte des questions liées aux AMP et à leur financement dans les différentes conférences internationales et forum ;
- Une meilleure concertation des ONG et OP actives dans le secteur de la pêche et une plus grande implication de ces dernières dans les négociations d'accords de pêche, ainsi que dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques de pêche ;
- Une meilleure prise en compte des questions liées aux études d'impacts environnementaux dans les processus législatifs nationaux.

Encadré 6 – Impacts plaidoyers au Sénégal

La mission au Sénégal et les entretiens réalisés notamment auprès des partenaires institutionnels nationaux soulignent que le PRCM a permis de mettre en synergies des acteurs de la sous-région sur la thématique de la protection côtière, de favoriser l'harmonisation des politiques marine et côtière, le regroupement des parlementaires des assemblées nationales de tous les pays. Au niveau législatif au Sénégal, le PRCM a su aider au développement de la politique du littoral, la politique pêche et la politique sur les mangroves.

Impacts environnementaux

Les interventions du PRCM ont aussi contribué à une amélioration de la conservation de l'environnement et des ressources naturelles dans l'écorégion côtière et marine ouest africaine, ou du moins à une amélioration de sa prise en compte. Les impacts identifiés incluent :

- Une progression des superficies reboisées de mangrove en Afrique de l'Ouest, notamment en Casamance et en Guinée. Un suivi de ces superficies reboisées doit maintenant être mis en place pour déterminer leurs impacts sur l'évolution de l'état général de la mangrove ;
- De meilleures connaissances scientifiques pour trois pêcheries au Sénégal et en Mauritanie ;
- De meilleures connaissances sur les écosystèmes côtiers de Sierra Leone ;
- Une meilleure protection des tortues marines et de leurs habitats. Cependant, il est maintenant nécessaire d'en faire un meilleur suivi dans le temps pour confirmer cette hypothèse ;
- Une diminution des pressions sur les ressources naturelles au sein des aires protégées. Il est également nécessaire d'en faire un meilleur suivi dans le temps pour confirmer cette hypothèse ;
- Une meilleure connaissance des habitats critiques ;
- La diminution des prises de requins nourrices et des raies guitares dans les captures (PNBA) ;
- Le reclassement à l'annexe II et III de la CMS de trois espèces de dauphins ;
- L'augmentation de la superficie sous statut de protection dans la région.

Ces impacts environnementaux doivent cependant être remis dans **un contexte de pression environnementale forte**, accompagnée de tendances de perte de biodiversité croissante, d'érosion des ressources biologiques à valeur commerciale, de réduction de la capacité des écosystèmes fragilisés à

fournir des services environnementaux, etc. Pour beaucoup d'espèces et d'habitats, **les efforts du PRCM en tant que coalition sont encore assez loin de ralentir ces tendances ou de les inverser.**

Impacts socio-économiques

Les impacts socio-économiques sont probablement les impacts les plus anecdotiques du PRCM. En fait, il est à noter que cette liste concerne pour le moment davantage des effets que des impacts sur les populations à proprement parler. L'augmentation des revenus ou de la qualité de vie de ces populations n'étant pas adéquatement renseignée pour conclure sur les impacts du programme. Ces impacts comprennent :

- Un meilleur accès à l'eau potable pour certaines communautés dans le Parc National du Diawling (PND) en Mauritanie ;
- De meilleures capacités de transformation et de commercialisation des produits issus des ressources halieutiques de certaines communautés dans la région ;
- L'autonomisation du chantier naval de R'Geiba au sein du PNBA ;
- L'amélioration de l'accès à des crédits pour certaines communautés, à travers par exemple la mise en place de banques villageoises en Gambie ;
- La diversification des revenus grâce à la mise en place d'activités génératrices de revenus (AGR) telles que dans l'AMP de Joal, l'appui à des activités de maraichage en Gambie, les ateliers de réparation de voiles dans le PNBA, ou encore le maraichage dans le PND.

Le PRCM a par conséquent contribué à l'atteinte de certains impacts, qui ont été identifiés sur une base anecdotique et ne sont par conséquent pas appuyés par une analyse issue d'un système de suivi-évaluation fonctionnel. Ces impacts doivent être cependant remis dans un contexte environnemental régional sous pression constante, pour lequel les tendances en termes de conservation sont plutôt négatives.

3.4.2. Plus-value et visibilité du PRCM en tant que coalition (J8.1. et J9.1.)

3.4.2.1. Plus-value

La plus-value principale, sur laquelle les personnes interviewées dans le cadre de cette évaluation s'accordent, réside dans les capacités d'influence et de plaidoyer du PRCM vis-à-vis des sphères décisionnelles et des politiques de la sous-région. Le PRCM dispose d'un poids important sur les décisions prises en termes de gestion de la zone côtière et marine, poids que les organisations fondatrices prises individuellement ne pourraient obtenir. Outre cette influence, il s'agit de la reconnaissance de ce programme par les décideurs politiques des différents pays. **La plus-value du PRCM réside donc dans la sensibilisation et le plaidoyer institutionnels qu'il a réussi à instaurer.**

Le PRCM représente également **un cadre d'intégration sous-régionale important** qui n'a pas d'équivalent aujourd'hui. Il a permis de créer des liens entre les différents pays et a réussi à réunir les décideurs politiques autour d'une même table. À titre d'exemple, citons la présence des sept ministres de l'environnement au Forum de Nouakchott. Il a également réussi à regrouper les acteurs de la société civile, et à leur mettre à disposition tous les 18 mois une plateforme d'échanges, à travers le Forum Régional. **Le PRCM a par conséquent une plus-value importante en termes de réseautage.** La consolidation et la reconnaissance régionale du RAMPAO et de l'APPEL en sont de bons exemples.

Le PRCM représente également un cadre de concertation intersectoriel qui permet de réunir des acteurs de secteurs différents présentant des problèmes de cohabitation, à l'instar des acteurs de la conservation, et ceux du développement de la pêche. Ce cadre de concertation dispose également des moyens pour adresser les problématiques pertinentes et prioritaires à l'échelle régionale, bien qu'à ce niveau un effort complémentaire d'identification de ces problématiques doive être réalisé.

Le PRCM constitue une plateforme d'échanges et un mécanisme de coordination pouvant renforcer la cohérence globale des interventions, leur synergie et limiter les risques de duplication.

Toutefois, cette plus-value pourrait être plus importante si des améliorations en termes de modalités de coordination et d'information mutuelle entre les organisations étaient apportées, tel que discuté ailleurs dans ce rapport.

Cette coalition peut également être attractive pour les bailleurs de fonds. Par l'adhésion des différentes organisations, une bonne représentativité des différents acteurs, **le PRCM peut constituer un gage de crédibilité pour les bailleurs**. Il est certain que dans sa forme actuelle, cette plus-value n'est pas optimale. Cependant, à travers une approche plus programmatique, des stratégies sectorielles mieux développées, l'identification de la plus-value de chaque organisation et une meilleure coordination des activités sur le terrain, le PRCM a le potentiel pour l'optimiser.

Enfin, le PRCM défend une approche éco-systémique intéressante en servant de relais entre le local, le national et l'écorégional dans une dynamique multi-acteurs. Il possède donc une plus-value en termes de **mise en commun et de génération de connaissances scientifiques, techniques et institutionnelles**. Cette plus-value demeure mal exploitée mais présente un potentiel important. Pour collecter les données nécessaires au suivi de l'évolution de la gestion et de l'utilisation des ressources naturelles dans la sous-région, le PRCM peut mobiliser plus de moyens et de manière plus rationnelle, que ce qu'une organisation isolée pourrait réaliser.

Le PRCM a par conséquent une plus-value certaine dans **les domaines de l'influence, du plaidoyer, de l'intégration sous-régionale et de la concertation intersectorielle**, mais aussi une plus value potentielle dans d'autres domaines tels que **l'attractivité des bailleurs de fonds et la mise en commun de connaissances**. Cette plus value potentielle doit bénéficier d'un effort continu du PRCM et de ses acteurs afin de la matérialiser et la réaliser.

3.4.2.2. Visibilité

La visibilité du PRCM sur le terrain reste encore assez réduite. Comme le concluait la task force sur l'avenir du PRCM : « le programme actuel est très large et étendu à pratiquement tous les domaines, sans priorisation évidente, d'où une difficile visibilité, vis-à-vis de l'extérieur et de la sous région ». ⁴³ Cette conclusion ramène à la constitution du programme par de multiples sous-projets, variés, plus ou moins isolés, sous trois thèmes très larges, conduisant à la dispersion des efforts et réduisant également la visibilité du programme.

Le PRCM est probablement plus visible au niveau des sphères décisionnelles nationales de haut niveau et au niveau des fora internationaux. Il a réussi à se créer une image reconnue auprès des instances internationales telles que la CDB.

De plus, les entretiens et les visites de terrain ont mis en exergue la très forte appropriation par les promoteurs des projets appuyés par le PRCM. Ceci n'est évidemment qu'un moindre mal, mais pénalise la visibilité du programme dans son ensemble et peut par conséquent en pénaliser l'efficacité et l'efficience.

Pour de nombreux acteurs, il existe un flou institutionnel important entre le PRCM et les organisations fondatrices. Certains partenaires des projets appuyés par le PRCM, rencontrés dans le cadre de cette évaluation, ont avoué ne pas savoir, avant notre visite, que les appuis dont ils avaient bénéficié provenaient du PRCM. Ce problème peut probablement être relié aux difficultés de coordination évoquées précédemment. Certains témoignages vont même à associer le PRCM à l'une des quatre organisations fondatrices. Il existe par conséquent des difficultés de visibilité. Ces difficultés sont typiques d'un manque de proximité vis-à-vis des acteurs de terrain. Le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) par exemple, souffre d'un problème similaire, ses actions étant souvent associées à ses agences de mise en œuvre.

Le PRCM a cependant acquis une notoriété certaine sur les questions du littoral en Afrique de l'Ouest, ce qui lui permet d'avoir une influence sur les processus décisionnels tel que mentionné ci-dessus.

⁴³ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Rapport de la Task Force chargée de réfléchir sur l'avenir du PRCM*. 2010. 3 p.

Communication

En termes de communication, le PRCM a développé des outils de communication qui incluent un site internet ludique, dynamique, mis à jour et assez complet ; mais également des supports de communication tels que brochures, livrets, dépliants, expositions, panneaux, couverture médiatique, documentaire vidéo, photographies, dossiers d'information, etc.

De plus, Le PRCM a participé à de nombreux évènements internationaux, tels que la Conférence africaine sur l'érosion côtière, le symposium ANEJ sur les changements climatiques, la 15^{ème} Conférence des Parties à la convention climat à Copenhague, et la Conférence des Parties à la convention biodiversité à Nagoya. Plusieurs.

A travers le projet communication, l'UC s'est également investi en 2010 sur la thématique de la lutte contre la pollution par les sachets plastiques, à travers deux activités: (i) le lancement d'une Etude sur l'impact de la prolifération des sachets plastiques sur les communautés, les écosystèmes et les paysages dans les pays de l'espace PRCM, et (ii) l'engagement actif du PRCM aux côtés du Groupe 13NRV (Sénégal) lors de la mise en œuvre à Dakar, en avril 2010, de la campagne de communication sur la lutte contre la pollution par les sachets plastiques.

Bien que l'UC ait donc été active en termes de communication, l'équipe d'évaluation estime que cette communication a plus porté sur **la présentation du programme (les différentes composantes, les projets financés, etc.) que sur les résultats atteints, les bonnes pratiques, les leçons apprises.** Un travail important en termes de communication doit être mené pour communiquer les résultats atteints par le PRCM, les effets et impacts en termes de conservation, de gestion des ressources naturelles, mais également les bonnes pratiques en termes de conservation, d'implication des populations locales, de mobilisation des bénéficiaires, d'intégration des aspects culturels au sein des aspects de conservation, etc. Bien évidemment, ce travail de communication des résultats, effets et impacts est lié à celui de la capitalisation qui doit être mené en amont (tel que présenté à la partie suivi-évaluation 3.3.3.).

Ces aspects de communication sont également liés au mécanisme de transfert de l'information entre les projets et entre les projets et l'UC. Le relais d'informations entre les projets, les animateurs de composantes thématiques, les cellules de communication des institutions fondatrices, les partenaires et l'UC, ne permet pas actuellement d'assurer une communication effective des activités mises en œuvre et des résultats atteints.

Pour conclure, l'équipe d'évaluation estime donc que **l'UC devra communiquer, en parallèle des activités de capitalisation, sur les résultats, les effets, les impacts, les bonnes pratiques et les leçons apprises identifiées.** Ceci contribuera par ailleurs à une meilleure visibilité du PRCM et de ses activités.

3.5. Viabilité

Questions. Les politiques et principes de la phase II du PRCM favorisent-ils le renforcement de capacités des acteurs et de la gouvernance environnementale ? Les différentes catégories d'acteurs se reconnaissent-ils ou se sentent-ils concernés par les actions de la phase II du PRCM ? Comment les acteurs nationaux s'approprient-ils le programme ?

Quelle est la qualité des relations partenariales entre les organisations du PRCM ? Quel est le degré de cohérence et de synergie des actions du PRCM avec d'autres initiatives régionales ?

La viabilité institutionnelle, organisationnelle et financière du PRCM n'est pas assurée aujourd'hui à travers les processus décisionnels et de gestion mis en place. Cette viabilité pourra cependant être promue à travers l'apport de certains ajustements institutionnels et organisationnels.

La viabilité des quatre réseaux qui ont été appuyés à travers le PRCM n'est pas remise en cause. Cependant, ces réseaux ne sont pas encore autonomes et nécessitent par conséquent un appui supplémentaire.

En termes de renforcement de la société civile locale, l'équipe d'évaluation estime que le processus de construction a progressé et est toujours en cours. La société civile régionale dans le domaine est aujourd'hui incontestablement plus forte, plus influente, en meilleure interaction avec le niveau décisionnel, mieux impliquée dans la gestion. Les capacités des différentes structures sont cependant inégales. Le PRCM doit maintenant s'appuyer sur la société civile locale qu'il a contribué à mettre en place, afin de progressivement viabiliser ce schéma dans le paysage institutionnel ouest africain.

L'approche du PRCM a contribué à sensibiliser les politiciens, et à un engagement politique de haut niveau. Il est nécessaire de poursuivre les appuis en termes de plaidoyer pour démontrer les intérêts des approches proposées et les viabiliser dans le schéma institutionnel régional.

Les entretiens ont confirmé une bonne implication des acteurs nationaux aux principes du PRCM. Généralement, les acteurs adhèrent au programme. Un sentiment de marginalisation vis-à-vis du processus décisionnel du PRCM est cependant perceptible.

Les interventions appuyées par le PRCM, trouvent généralement l'adhésion des partenaires et des bénéficiaires locaux. Cette approbation trouve cependant une limite relative à l'accompagnement socio-économique de ces mesures, à la dépendance financière des populations locales vis-à-vis de l'exploitation des ressources, à l'isolement de certaines communautés, et encore à la difficile articulation entre la conservation et le développement socio-économique.

L'équipe d'évaluation juge que les relations internes du PRCM ne sont pas mauvaises, mais qu'elles sont sources de divergences et d'une certaine compétition entre les quatre organisations fondatrices. Elles ne remettent aucunement en cause la pertinence de l'existence du PRCM en tant que coalition, ni sa plus-value, mais présentent une marge de progrès importante pour améliorer ce partenariat existant.

Le PRCM a développé des collaborations avec des initiatives régionales telles que l'initiative CCLME/FEM (Canary Current Large Marine Ecosystem), ou encore l'initiative ACCC (Adaptation to Climate and Coastal Change in West Africa). Il a également développé des collaborations indirectement avec le FFEM et l'AFD.

3.5.1. Durabilité des résultats, transfert de capacités et gouvernance environnementale (J11.1)

3.5.1.1. Durabilité programmatique

La durabilité du PRCM en tant que programme peut être analysée sur trois niveaux : (i) sa viabilité institutionnelle ; (ii) sa viabilité organisationnelle ; et (iii) sa viabilité financière.

Au niveau institutionnel, comme présenté à la section efficacité, le dispositif actuel présente des failles et des faiblesses qu'il convient de résoudre. La représentativité des États et des acteurs au niveau décisionnel est trop faible pour assurer leur adhésion à un programme de cette envergure, malgré la notoriété certaine du programme en termes de gestion du littoral dans la région. **La viabilité du dispositif décisionnel actuellement en place est par conséquent remise en cause.** De plus, les ambiguïtés relatives au statut

de PUC vis-à-vis du CdP, mais également vis-à-vis des projets, ne tendent pas à améliorer cette viabilité. Le dispositif institutionnel doit par conséquent évoluer pour garantir une durabilité et un renforcement de la coalition PRCM dans le temps.

En termes organisationnels, le système basé sur une variété de projets ne garantit pas non plus la durabilité des interventions du PRCM, et/ou de leurs résultats. Comme mentionné précédemment, ce schéma organisationnel réduit la cohérence globale et les possibilités de synergies et de collaborations, induit une certaine dispersion, limite l'efficacité et l'efficience globales, et finalement réduit la visibilité des actions. Ceci concourt également à limiter la durabilité des résultats. **Le PRCM doit par conséquent s'orienter vers une vision plus stratégique, intégratrice et programmatique**, de manière à inscrire ses interventions et ses résultats futurs dans une démarche plus durable.

Enfin, en termes financiers, la stratégie de *fundraising* qui a été élaborée n'a pas réellement rempli ses objectifs. Les structures institutionnelles et organisationnelles pénalisent la capacité de prospection financière du PRCM. Il doit par conséquent revisiter ces structures, redéfinir sa vision stratégique, en détailler les interventions, les pistes d'actions, la plus-value et les intérêts de chaque partenaire pour attirer et convoiter d'autres bailleurs. Il est par conséquent nécessaire de **mettre en place une approche plus stratégique, intégratrice, et programmatique**. Elle devra être recentrée sur la plus-value du PRCM telle qu'identifiée ci-dessus (point 3.4.2.1), et recentrée sur les priorités communes identifiées au niveau régional et approuvées politiquement, scientifiquement et techniquement par la majorité des acteurs, afin de légitimer le PRCM et attirer de nouveaux financements.

3.5.1.2. Durabilité des résultats et transfert de capacités

La viabilité des réseaux appuyés à travers le PRCM s'avère variable. En termes institutionnels, les quatre réseaux sont régionalement reconnus, BIOMAC l'étant probablement moins que les trois autres. Le RAMPAO, le REPAO et l'APPEL possèdent un large nombre d'adhérents et sont assez représentatifs des différentes organisations de la région. En termes d'autonomie, aucun de ces quatre réseaux ne l'est totalement aujourd'hui. Le RAMPAO a été consolidé et possède de bonnes capacités techniques. Cependant, son autonomie financière n'est pas encore garantie. APPEL réunit en son sein la majorité des parlementaires de la région, a contribué à les sensibiliser et à améliorer notamment leurs capacités de représentation et de négociation sur les problématiques de gestion côtière et marine. En revanche, sa capacité financière est encore réduite également. Le REPAO a également développé de nouvelles capacités institutionnelles et techniques, et à titre d'exemple mène actuellement des négociations pour un accord de pêche avec la CEDEAO. Ces quatre réseaux nécessitent par conséquent un appui complémentaire pour qu'ils s'inscrivent dans la durabilité et bénéficient d'une continuité de leurs appuis.

En termes de renforcement de la société civile locale, l'équipe d'évaluation estime que **le processus de construction a progressé mais est toujours en cours**. La société civile régionale dans le domaine est aujourd'hui incontestablement plus forte, plus influente, en meilleure interaction avec le niveau décisionnel, mieux impliquée dans la gestion. Dans plusieurs pays, un leadership national tend à émerger même si la collaboration entre les différentes associations, ONG et OP n'est pas toujours simple. L'équipe d'évaluation estime que le principe de délégation de la gestion des fonds aux acteurs locaux, mis en place à travers le PRCM, a contribué au renforcement de cette société civile locale. Cependant, les capacités de ces structures sont inégales, certaines organisations disposant de cadres institutionnels et organisationnels plus établis, et des capacités financières mieux assises, que d'autres. Ce principe de délégation est pertinent à un niveau programmatique. Il convient maintenant de renforcer l'utilisation de ce canal pour le viabiliser et en viabiliser les actions. **La démarche de transférer plus de ressources financières aux acteurs locaux tout en continuant à encadrer et accompagner leur exécution, est selon l'équipe d'évaluation une option à retenir**. La délégation à hauteur de 50% des fonds doit être envisagée. De plus, il convient d'impliquer plus la société civile locale dans le processus décisionnel du PRCM, à travers par exemple l'établissement d'un collège à son nom au sein du CdP. La durabilité des acquis du PRCM se situe dans une plus grande responsabilisation et intégration de la société civile locale dans les processus décisionnel et opérationnel du PRCM. Le PRCM doit maintenant s'appuyer sur le canal de la société civile locale qu'il a contribué à mettre en place, afin de progressivement viabiliser ce schéma dans le paysage institutionnel ouest africain.

Ce renforcement de la société civile est autant au sein de la conservation que de la gestion des pêcheries. À titre d'exemple, citons quelques capacités techniques d'ONG et OP actives dans la pêche, renforcées à travers les interventions du PRCM : (i) l'adoption des bonnes pratiques et techniques de transformation du poisson ; (ii) l'amélioration de la qualité et de l'hygiène des produits transformés et la diminution de la consommation d'énergie en Guinée Bissau et en Sierra Leone ; (iii) la réduction de la pénibilité et du temps de travail pour les femmes ; (iv) la mise à disposition de plans d'action et de projets par et pour les OP ; (v) l'obtention de financements extérieurs ; (vi) la participation aux négociations des accords de pêche ; et (vii) la plus forte représentation auprès des administrations.⁴⁴

Le PRCM a également contribué au renforcement des capacités d'initiatives de la société civile, que le *Small Grant* va probablement continuer à appuyer. Cela doit, selon l'équipe d'évaluation, constituer une un gage de durabilité à part entière pour le PRCM. Ces appuis permettront de responsabiliser les organisations locales, tout en appuyant leurs initiatives propres. Il semble important de poursuivre un appui à ce type d'initiatives et d'encourager la création et la réflexion. Des travaux de capitalisation peuvent également aider à une réflexion et une créativité plus poussées de la société civile. Il est important d'appuyer la créativité des organisations à la base, tout en prenant en compte un risque plus élevé d'échecs. L'innovation, même locale, passe forcément par une prise de risques et des échecs qui doivent cependant trouver des appuis.

Des mécanismes d'appropriation par les bénéficiaires ont été mis en place, à travers notamment les principes de gestion participative et intégrée (cf. encadré 7). Des difficultés sont encore observées, comme par exemple la perception par les acteurs locaux d'approches plus consultatives que participatives. Cependant, **les populations sont sensibilisées et impliquées** (prenons l'exemple des communautés de l'AMP de Joal sensibilisées à la protection des tortues marines). Les capacités de gestion des ressources au niveau local sont également accrues, à travers par exemple les visites d'échange pour la transformation et la commercialisation, ou encore la récolte et l'exploitation des huîtres de mangrove en Gambie. Les communautés sont également mieux impliquées dans les processus de surveillance des AMP, mais également dans les processus de création de nouvelles AMP. Citons ici l'exemple de l'intérêt renforcé des communautés de Yawri Bay dans le cadre du processus de création de cette AMP en Sierra Leone. Enfin, cette appropriation mène également dans une certaine mesure à la réplication. Par exemple, la démarche de cogestion et le guide pratique « ... en gouvernance partagée » sont repris et utilisés en dehors des AMP et s'étendent à la gouvernance et la gestion des ressources naturelles ; des organisations socioprofessionnelles de pêche et des comités locaux de gestion des pêches s'en inspirent dans le cadre de processus de mise en place de plans d'aménagement de pêcheries côtières intégrant des systèmes de cogestion.

Encadré 7 – Visite de l'AMP d'Urok

L'AMP d'Urok en Guinée Bissau constitue un exemple de bonne appropriation par les communautés. La visite de cette AMP a permis d'identifier un mécanisme d'appropriation qui réside dans le système de gestion communautaire, avec une implication très étroite des communautés, le développement par les comités de gestion de règles et d'outils de gestion à l'intérieur d'un cadre institutionnel local, qui permettront probablement d'inscrire les démarches dans la durabilité.

Cette appropriation est en revanche contrainte par certaines difficultés de tutelle de la gestion des AMP, comme cela a pu se poser au Sénégal et en Guinée. Cette difficulté ralentit les processus de création, mène à des confusions institutionnelles, mais également pénalise la crédibilité de ces approches, et par conséquent l'intérêt et l'appropriation par les populations résidentes.

Les initiatives telles que celles en Guinée Bissau sur l'intégration de l'éducation environnementale dans les cursus scolaires sont à saluer et contribueront probablement à changer la perception de la jeunesse vis-à-vis de la protection de l'environnement et de la biodiversité, et d'inscrire ces problématiques dans la durabilité. Cette initiative devrait maintenant être répliquée dans les autres pays.

Enfin, **l'approche du PRCM a contribué à sensibiliser les politiciens, et à un engagement politique de haut niveau**, inscrivant la question de la conservation en zone côtière et de l'utilisation

⁴⁴ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest, Fonds Mondial pour la Nature/WWF WAMER. *Autoévaluation du projet de renforcement des capacités des ONG et OP*. 2010. p.18

rationnelle des ressources dans une durabilité au moins à moyen terme. Il est nécessaire de poursuivre les appuis en termes de plaidoyer pour démontrer les intérêts des approches proposées et les viabiliser dans le schéma institutionnel régional. Cela passera par une capitalisation et une communication plus importantes sur les leçons apprises, les bonnes pratiques et surtout les intérêts en termes socio-économiques des approches proposées, afin d'en légitimer les bases non seulement auprès des gouvernements, mais également auprès des bénéficiaires.

3.5.2. Implication et perception des acteurs (J12.1 et J13.1)

Les entretiens ont confirmé une **bonne implication des acteurs nationaux aux principes du PRCM**. Généralement, les acteurs adhèrent au programme. Il existe également une bonne communication entre les porteurs de projets et les partenaires nationaux, avec parfois une faiblesse du PRCM cependant. Les entretiens ont en revanche mis en exergue **un sentiment de marginalisation vis-à-vis du processus décisionnel du PRCM**.

De plus, comme précédemment mentionné, la communication entre les différents acteurs impliqués sur le terrain n'est pas toujours optimale. Il se pose par conséquent un problème d'implication des acteurs dans le cadre programmatique global du PRCM.

L'implication des acteurs locaux, tels que l'administration locale et coutumière, les gestionnaires d'AMP communautaires, les communautés villageoises, les populations locales, les pêcheurs, les mareyeurs, les transformateurs de poissons, les gardes écotouristiques, les associations locales, les coopératives, les groupements, etc., est plus difficile à déterminer, pour une raison, déjà évoquée, de manque de visibilité du PRCM sur le terrain. Cependant, les entretiens et les visites de sites permettent de conclure que les interventions appuyées par le PRCM trouvent généralement l'adhésion des partenaires et des bénéficiaires locaux, même si des mesures de conservation sont parfois contraignantes. L'intérêt et l'importance de la gouvernance locale, de la qualité de la représentation des parties prenantes, et de la fonctionnalité des structures locales, s'expliquent, et sont facilement compris par les communautés d'acteurs concernés par les aires protégées. **Les populations résidentes sont aujourd'hui mieux conscientes des intérêts de la conservation et de l'utilisation et de la gestion rationnelle et intégrée**. Elles adhèrent la majorité du temps aux mesures de repos biologique par exemple (bien qu'elles ne soient pas toujours respectées par tous les acteurs en raison notamment des caractéristiques transfrontalières, du manque d'harmonisation interétatique des mesures mises en place en termes de calendrier par exemple), ou aux quotas imposés en termes de bateaux de pêche autorisés sur une zone délimitée. Cependant, cette approbation trouve une limite relative à l'accompagnement socio-économique de ces mesures, à la dépendance financière des populations locales vis-à-vis de l'exploitation des ressources, à l'isolement de certaines communautés, et encore à la difficile articulation entre la conservation et le développement socio-économique.

De plus, bien que des progrès soient enregistrés, **les populations ne se sentent toujours pas impliquées suffisamment dans la définition des approches de gestion et de conservation mises en place**, notamment au niveau des AMP. Le sentiment d'approches consultatives, plutôt que participatives et concertées, persiste.

3.5.3. Qualité des relations partenariales (J14.1 et J15.1)

3.5.3.1. Identité et qualité des relations partenariales internes

Comme illustré ci-dessus à la section impact, le PRCM en tant que coalition et cadre de partenariat possède une plus-value non négligeable. S'il en résulte certainement une richesse réelle au plan des approches et des démarches, cette situation s'accompagne aussi de divergences de vues. Comme mentionné dans le rapport de la task force sur l'avenir du PRCM, on assiste à « l'émergence parfois d'une compétition entre les alliés d'une part et le PRCM d'autre part. »⁴⁵ **Cette compétition entre les quatre organisations fondatrices au sein du PRCM, est perceptible pour l'accès aux moyens du programme.**

⁴⁵ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Rapport de la Task Force chargée de réfléchir sur l'avenir du PRCM*. 2010. 3 p.

Cette compétition est également liée au concept de « territorialité institutionnelle » des quatre ONG fondatrices, dont les interventions et l'implantation géographique peuvent être liées à des stratégies individuelles ou à une recherche de visibilité institutionnelle (tel qu'abordé à la section 3.4.2.2. visibilité). Ce concept limite par conséquent la qualité des relations partenariales. A posteriori, il peut également limiter les capacités d'influence de la coalition à l'échelle de certains pays et fragiliser le PRCM en tant que coalition.

Comme présenté précédemment à la section efficacité, la collaboration entre les projets est limitée. Cette limite se répercute également au niveau de la collaboration entre les partenaires du PRCM. Il ressort des différents entretiens réalisés durant cette évaluation, que les rapports entre les différentes organisations sont relativement réduits, ce qui est regrettable étant donné le potentiel en termes d'actions que présentent le PRCM. Si un consensus minimal semble maintenu au niveau global et régional du programme et du plaidoyer de haut niveau, les divergences observées peuvent se radicaliser à l'échelle des projets, d'autant que leurs acteurs ont finalement peu d'opportunités de se rencontrer et de débattre.

Les entretiens conduits durant cette évaluation ont également permis de mettre en exergue que certains acteurs locaux ont l'impression de ce partenariat est une fenêtre de financement pour, et géré par, les quatre grandes ONGs, plutôt qu'un partenariat visant vraiment à profiter au développement des capacités des acteurs locaux.

Les difficultés sont liées à l'équilibre à trouver au sein du dispositif institutionnel et opérationnel entre les différentes organisations. Il est nécessaire d'identifier la plus-value de chaque organisation, car il existe une marge de manœuvre importante pour obtenir un partenariat plus étroit, ne serait-ce qu'à travers une plus grande collaboration entre les équipes des différentes organisations sur le terrain.

Les modalités de coopération entre les organisations partenaires sont définies dans un protocole d'accord signé le 3 novembre 2001 par l'UICN, la FIBA et le WWF, auquel WI s'est joint le 5 février 2003. Un protocole additionnel signé le 12 juin 2003 régit les relations entre les quatre organisations partenaires et la CSR. Ce protocole d'accord ne précise pas les conditions d'adhésion des partenaires au PRCM. De plus, l'évolution du partenariat au cours de la première et de la deuxième phase, nécessiterait la révision de cette charte de partenariat dans un futur proche. Cette révision permettrait de clarifier l'engagement des organisations fondatrices, notamment vis-à-vis de la définition des objectifs du Programme, de la portée de cette coalition, mais également de l'appropriation des interventions du PRCM par les organisations fondatrices, de la mise en place de mesures contraignantes en termes de suivi-évaluation et de capitalisation, et de définir une charte de communication. Cette révision permettrait également de définir les conditions d'adhésion d'un autre partenaire au PRCM et répondre ainsi à de nouvelles sollicitations telles que celle de la Birdlife Internationale qui a aspiré en 2010 à être membre du PRCM et s'est informé sur les procédures pour une telle adhésion.⁴⁶

L'équipe d'évaluation juge par conséquent que les relations internes du PRCM ne sont pas mauvaises, mais sources de divergences et d'une certaine compétition entre les quatre organisations fondatrices. Elles ne remettent aucunement en cause la pertinence de l'existence du PRCM en tant que coalition, ni sa plus-value, mais présentent ainsi une marge de manœuvre importante pour améliorer le partenariat existant.

3.5.3.2. Collaborations et synergie du PRCM avec des partenaires extérieurs

Le PRCM a développé des collaborations avec des initiatives régionales telles que l'initiative multipartenaires du Courant des Canaries – CCLME (*Canary Current Large Marine Ecosystem*), ou encore l'initiative ACCC (*Adaptation to Climate and Coastal Change in West Africa*). Il a également développé des partenariats avec le FEM.

Il est prévu, par exemple, que le projet CCLME utilise le forum mis en place par le PRCM pour continuer de promouvoir le dialogue régional. Par ailleurs, un représentant du CCLME siège maintenant en tant

⁴⁶ Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Procès Verbal de la 21ème réunion du Comité de Pilotage du PRCM*. Nouakchott, Mauritanie. Juillet 2010. 10 p.

qu'observateur au CdP du PRCM et vice-versa. Le CCLME aura aussi des actions pilotes sur le terrain tels que le projet d'appui à la cogestion qui pourrait être étroitement lié aux interventions du PRCM telles que PARTAGE.

Le PRCM et l'ACCC ont également développé des relations à travers notamment l'accord de collaboration entre ACCC et APPEL. Les domaines de collaboration d'intérêt pour l'ACCC sont globalement la gestion de l'environnement côtier et l'éducation/communication environnementale.

Finalement, à travers des accords de cofinancement, certaines actions sont aussi concertées sur des cibles particulières. C'est le cas par exemple de certaines actions du PRCM sur les AMP qui peuvent être cofinancées par le FFEM. Le travail de renforcement de la CSRP est aussi à noter à cet égard, où l'AFD finance également des actions, notamment à travers PARTAGE.

Notons finalement que la table ronde des bailleurs organisée à Nagoya aura permis d'identifier un certain nombre de bailleurs potentiels pour appuyer les efforts futurs dans la région visant à augmenter le pourcentage de couverture des AP. La KfW, la coopération espagnole, la Commission Européenne, le FEM et les Pays Bas ont émis des intérêts. A cet égard, le PRCM a alloué 85 000 euros pour couvrir les prochaines étapes du processus lancé à Nagoya. La dynamique lancée à Nagoya illustre bien la valeur ajoutée du PRCM dans de tel processus.

Le PRCM a également développé une collaboration avec la coopération technique allemande à travers le RARES et l'appui au PNBA.

APPEL, a également noué des partenariats techniques et financiers avec des institutions étatiques (les directions techniques des ministères en charge de l'environnement, les parlements), et avec les organisations sous-régionales, régionales et internationales (tels que l'Association des parlementaires européens avec l'Afrique - AWEPA, Enda Tiers-Monde, le Centre de recherche pour le développement international - CRDI, GLOBE, le Programme des Nations-Unies pour le Développement -PNUD, l'UNESCO)

4. Conclusions

Les principales conclusions répondant aux différentes questions évaluatives regroupées autour des cinq critères de jugement pertinence, efficacité, efficience, impacts et durabilité, sont reprises ci-dessous.

Pertinence

C1. Le contenu et les priorités du programme de la phase II, ainsi que les 23 projets financés par cette phase II, sont pertinents et cohérents avec les objectifs, les priorités et les besoins en termes de conservation et de gestion de la zone côtière et marine ouest africaine. Par ailleurs, ces projets sont variés et dispersés en termes thématiques et géographiques, affectant la cohérence interne du programme.

Le contenu du programme 2008-2011 et les priorités de la phase II sont cohérents avec les objectifs de la CDB, mais également avec les priorités et les besoins en termes de conservation et de gestion de la zone côtière et marine et de ses ressources des pays d'intervention du PRCM. Les objectifs de cette phase II sont également pertinents avec la stratégie régionale pour les AMP.

Les 23 projets financés par la phase II du PRCM sont également pertinents avec ces besoins et ces priorités et apportent une réponse aux menaces et pressions qui portent sur les socio-écosystèmes marins et côtiers ouest-africains. Deux gaps ont cependant été identifiés durant cette évaluation et les entretiens qui ont été conduits : les changements climatiques et leurs impacts sur la biodiversité côtière et marine ouest-africaine ; et les écosystèmes marins au large.

Par ailleurs, les projets sont intervenus sur divers sujets et dans diverses zones géographiques, sans que de véritables ponts et liens entre les projets n'aient été développés. L'effet levier en termes d'efficacité et d'efficience, qui aurait dû être créé à partir de leur collaboration, n'a donc pas été optimal. La cohérence interne au programme en a par conséquent été affectée.

C2. Le programme s'est bien adapté aux événements politiques et institutionnels vécus depuis 2008 dans la région, bien que les capacités de réponse des équipes de projets n'aient pas été toujours optimales. De plus, les outils de suivi-évaluation mis en place ne suivent pas les principes de la gestion axée sur les résultats.

Le montage du programme a permis une certaine flexibilité pour répondre aux différents événements politiques et institutionnels qui ont marqué la région depuis 2008. Cependant, les capacités de réponse des équipes de projets aux problèmes de mise en œuvre de différentes ampleurs ont été réduites. Cette capacité de réponse a été affectée par une définition pas toujours optimale des activités, des résultats attendus mais également des indicateurs de suivi des différentes interventions.

De plus, le cadre logique et les indicateurs qui ont été développés pour permettre la mise en place d'un cadre de suivi-évaluation du programme n'ont pas suivi les principes de la gestion axée sur les résultats. La majorité des indicateurs ne sont pas « SMART ». Ils ne sont pas neutres, intègrent des cibles dans leur définition, ne sont pas nécessairement pertinents pour mesurer l'atteinte des objectifs définis pour le programme. L'équipe d'évaluation juge ainsi que la définition du cadre logique et des indicateurs de suivi au niveau programme n'a pas été adéquatement abordée au stade de l'élaboration de cette phase II.

Efficacité

C3. L'effectivité de la mise en œuvre de la phase II est jugée comme satisfaisante. Cependant, des retards dans la mise en œuvre de certains projets sont identifiables.

Les actions engagées et les interventions appuyées à travers le PRCM ont permis d'atteindre un certain nombre de résultats. L'équipe d'évaluation juge que, jusqu'à présent, la mise en œuvre de la phase II du PRCM a été effective à un niveau satisfaisant. Cependant, ce niveau cache des retards, parfois importants, dans la mise en œuvre de certains projets sur lesquels l'UC devra focaliser une attention particulière. L'analyse de l'atteinte des indicateurs de suivi identifiés dans le document de projet définit un niveau d'atteinte global des objectifs de chaque composante équivalent à 50 %. Cependant, ce niveau varie entre

les différents indicateurs, et le PRCM devra focaliser ses efforts sur un certain nombre d'indicateurs pour permettre d'obtenir des résultats plus homogènes à la fin de la phase II.

Au sein de la composante Conservation, la phase II du PRCM a par exemple contribué à la consolidation du RAMPAO, à la création des AMPs d'Alcatraz et de Tristao en Guinée, au renforcement de l'efficacité de gestion de certaines AMP (équipes de gestion, surveillance, plans de gestion, etc.), à la création d'une team moteur régionale multilingue en mesure d'appuyer les processus de création et de renforcement de la gouvernance et de la gestion des AMP, au renforcement de la sensibilisation de certaines communautés locales vis-à-vis la conservation du Lamantin et des Tortues Marines.

Les résultats phares au sein de la composante pêche incluent l'initiation du processus d'élaboration d'une Convention régionale sur l'accès aux ressources halieutiques, la création et l'animation d'un comité sous-régional de concertation des ONG et OP actives dans la pêche, l'appui à la mise en œuvre des Plans d'Action Nationaux -Requins, l'élaboration d'un document préliminaire de Plan d'aménagement de la pêcherie - mullets pour la Mauritanie, et la réalisation d'un diagnostic opérationnel pour 12 OP membres du REPAO.

Au sein de la composante Appui au Processus de Gestion Intégrée, les résultats phares incluent la participation du PRCM à de nombreux événements internationaux, la publication du Guide sur le thème des industries extractives et développement durable, la création du réseau APPEL et l'intégration de l'éducation environnementale au sein des programmes nationaux d'éducation bissau-guinéens.

Cette phase II a également permis d'atteindre des résultats en termes de plaidoyer, de sensibilisation et de lobbying politiques, tels que la signature de la charte mangrove.

C4. Le fonctionnement et la structuration du programme n'ont pas permis une intégration et collaboration optimales des projets.

La coordination des initiatives et la collaboration entre les projets ont été réduites. Cet état de fait est en partie dû au mécanisme décisionnel en place au sein du PRCM et au mécanisme de sélection des projets. Les fonctions d'animation de composante ont permis d'améliorer cette situation, mais leurs prérogatives, statuts et moyens sont insuffisants pour assurer pleinement les objectifs qui leur sont assignés et garantir une collaboration effective des projets au sein de chaque composante mais également entre les composantes.

Efficiences

C5. La nature et la qualité des mécanismes de gestion et de suivi financiers sont satisfaisantes. Par ailleurs, l'absence d'une comptabilité analytique centralisée ne permet pas à l'UC d'avoir un contrôle de l'utilisation des fonds optimal. L'efficacité de la mise en œuvre de la phase II jusqu'à présent est satisfaisante. Cependant, elle cache une grande disparité au sein du portefeuille de projets. La définition du mode de calcul et de la composition des frais de gestion manque de clarté. L'indicateur de promotion de la participation des acteurs locaux est quant à lui pertinent si appliqué à une échelle programmatique.

L'équipe d'évaluation juge que la nature et la qualité des mécanismes de gestion et de suivi financiers sont satisfaisantes et que la qualité et le respect des échéances du rapportage sont satisfaisants. Cependant, l'absence d'une comptabilité analytique centralisée ne permet pas à l'UC d'avoir un contrôle de l'utilisation des fonds optimal.

Le niveau de décaissement global à l'échelle du programme au 30 septembre 2010 était de 50%. En prenant en compte le délai observé au démarrage de la phase II dans la mise à disposition des fonds aux projets, ce niveau d'exécution correspond à ce qui était projeté. L'équipe d'évaluation conclut par conséquent que l'efficacité de la mise en œuvre de la phase II jusqu'à présent est satisfaisante. Elle cache cependant un niveau d'exécution financière variable entre les projets (de 33 à 100%). L'exécution complète de certains projets d'ici la fin de cette phase est par conséquent assez hypothétique si la date de clôture de cette phase est maintenue à la fin de l'année 2011.

Le taux des frais de gestion prévisionnels fixés pour chaque projet varie entre les projets, de 5% à 10%, mais reste inférieur à la limite maximum fixée à 10%. Cette variation est reportable au niveau des

organisations porteuses, les projets portés par la FIBA affichant des frais de gestion prévisionnels de 6%, ceux de WI de 8%, ceux de WWF et de l'UICN de 10%. Ces chiffres ne sont cependant qu'indicatifs et peuvent ne pas refléter la réalité, aucune définition de la composition et du mode de calcul de ces frais de gestion des projets n'étant harmonisée au niveau programmatique. L'équipe d'évaluation juge par conséquent que la définition du mode de calcul des frais de gestion et de leur composition manque de clarté.

Afin de promouvoir la participation des acteurs locaux dans la mise en œuvre de cette phase du PRCM, un mécanisme de redistribution des fonds aux organisations locales, basé sur un pourcentage du budget global du programme (hors frais de coordination et de gestion) exécuté par une organisation locale, a été mis en place, et son niveau minimum fixé à 35%. Il est ensuite répercuté au niveau des projets pour pouvoir en assurer le suivi. En 2009, cet indicateur affichait un niveau satisfaisant de 39%. Ce pourcentage cache cependant de fortes disparités en fonction des projets (de 0 à 100%). Cet indicateur est par ailleurs difficilement applicable à tous les projets. L'équipe d'évaluation juge par conséquent que cet indicateur est pertinent appliqué à une échelle programmatique. Il pourrait bénéficier, dans une phase ultérieure du PRCM, d'une cible plus élevée (pouvant tendre vers les 50%) pour assurer ce mouvement continu et voulu dans la logique du programme et du partenariat, vers le renforcement de la société civile locale par le PRCM. Son exécution au niveau des projets se heurte cependant aux capacités de certaines organisations locales et à l'imputabilité de la responsabilité de la délégation des fonds, mais également au mécanisme de suivi mis en place. Ces différents aspects devront par conséquent être renforcés.

C6. Les modèles organisationnels actuels ne permettent pas une mise en œuvre optimale du programme. Bien que le CdP ait rempli les tâches assignées, sa composition et son rôle nécessitent des modifications. L'UC a réalisé les tâches qui lui incombent. Cependant, les moyens mis à sa disposition et son statut ambigu vis-à-vis du CdP, des porteurs de projets et des animateurs de composante, ne lui permettent pas de mettre en œuvre toutes ses prérogatives. Les capacités et compétences du CoST sont quant à elles sous-valorisées. Le Forum Régional constitue un cadre de plaidoyer et d'échanges d'informations importants mais certains points de son organisation sont à revoir. Enfin, le système de suivi-évaluation et sa mise en œuvre n'ont pas été efficaces, ni performants.

Le CdP a rempli les tâches qui lui étaient assignées. Ce processus décisionnel permet de prendre des décisions de façon commune, ce qui doit être salué. Cependant, l'équipe d'évaluation juge que la place des organisations fondatrices du PRCM en son sein est trop importante, surreprésentée et assez ambiguë. Le rôle actuel du CdP est par ailleurs trop focalisé sur les aspects opérationnels, au détriment d'une fonction d'orientation plus stratégique qu'il devrait adopter.

L'UC a réalisé les tâches qui lui incombent. L'équipe d'évaluation juge qu'elle a été efficace. Cependant, deux tâches majeures n'ont pas été mises en œuvre d'une façon satisfaisante selon l'équipe d'évaluation : (i) la coordination et le suivi de la mise en œuvre des projets et l'identification de synergies ; et (ii) le suivi-évaluation. Les moyens mis à la disposition de l'UC et son statut ambigu vis-à-vis d'une part du CdP, d'autre part des porteurs de projets, et enfin des animateurs de composante, ne permettent pas actuellement à l'UC de mettre en œuvre toutes ses prérogatives et de statuer de façon objective sur la mise en œuvre des projets. Un grand nombre de personnes interviewées ont également regretté le manque de visibilité de l'UC et sa trop forte assimilation vis-à-vis de l'UICN. Un repositionnement de l'UC et des moyens complémentaires sont nécessaires dans un souci d'améliorer la coordination globale du programme, mais également son système de suivi-évaluation. L'équipe d'évaluation estime par ailleurs que l'isolement de Nouakchott pénalise les activités de coordination, en raison notamment des difficultés de mouvements/déplacements depuis et vers Nouakchott. Cette situation géographique pénalise les activités de coordination régionale, de représentativité du PRCM dans les sept pays et de visibilité sur le terrain.

Le CoST s'est réuni seulement deux fois depuis le démarrage effectif de la phase II en 2008. Il a apporté un avis consultatif sur un nombre important de concepts de projets. Cependant, l'équipe d'évaluation juge que les capacités de ce comité ne sont pas valorisées et employées à leur juste valeur. Il n'est par ailleurs pas assez impliqué selon l'équipe d'évaluation, dans l'analyse détaillée et la sélection des interventions du PRCM, ainsi que dans les activités de suivi-évaluation et de capitalisation.

Le Forum Régional est incontestablement utile. Il joue un rôle de réseautage majeur et sert de cadre de plaidoyer et d'échanges d'informations. En termes d'organisation, un certain nombre de points sont

cependant à améliorer : ciblage des communications, système de formulation des recommandations et de leur mise en œuvre.

L'équipe d'évaluation juge que le système de suivi-évaluation mis en place, et plus particulièrement sa mise en œuvre, n'ont pas été efficaces, ni performants. Ce système a connu d'importantes difficultés liées notamment à la remontée de l'information depuis les projets jusqu'au programme.

Enfin, les partenariats en cours peuvent parfois chercher un consensus au détriment de l'efficacité globale du programme. Cependant, des améliorations importantes au plan des collaborations ont été apportées au fil des années en termes d'efficacité ; le cadre de collaboration que constitue le PRCM demeure pertinent et efficace.

Impacts

C7. Le PRCM a contribué à apporter des changements significatifs au niveau institutionnel. Il a également contribué à l'atteinte d'effets au niveau environnemental, dont l'étude est cependant limitée par le modèle de mesure des impacts en place. Au niveau socio-économique, quelques effets sont également visibles mais restent assez anecdotiques. Le PRCM dispose d'une plus-value certaine qui inclut les aspects d'influence et de plaidoyer politiques, d'intégration sous-régionale intersectorielle, de coordination et d'échanges, de crédibilité et de connaissances scientifiques, techniques et institutionnelles. Enfin, bien qu'il dispose d'une bonne notoriété dans la région, le PRCM subit encore un amalgame vis-à-vis des organisations fondatrices.

La mesure des changements amenés par le PRCM est contrainte par le système de mesure des effets et impacts actuellement en place. Ce dernier est jugé non pertinent et non performant. Le PRCM présente pourtant une très bonne opportunité pour réaliser des études thématiques, des études d'impacts sectoriels, des études de capitalisation sur des sujets variés liés à la conservation, et à la gestion et l'utilisation rationnelles des ressources naturelles renouvelables. Les études de cas sur les effets institutionnels, environnementaux et socio-économiques du PRCM qui doivent être conduites durant la période restante de la mise en œuvre de la phase II, s'inscrivent dans cette démarche.

Le PRCM a contribué à apporter des changements significatifs au niveau institutionnel. Il a tout d'abord contribué à la reconnaissance et l'opérationnalisation de plusieurs réseaux régionaux, tels que le RAMPAO et le REPAAO. Il a contribué à la fédération des ONGs internationales de conservation et leur reconnaissance grandissante notamment par les instances gouvernementales des sept pays d'intervention. Il a également contribué à une meilleure visibilité des pays de la région et de la problématique des AMP et de leur financement, au sein des processus de négociations internationales. Il a également, dans une certaine mesure, contribué à construire une société civile plus forte, mieux reconnue par les instances gouvernementales et dont les avis sont mieux pris en compte et valorisés. Il a par ailleurs contribué à sensibiliser un certain nombre d'acteurs dans la région sur les questions de conservation et de gestion des ressources naturelles.

Il a également œuvré à l'atteinte d'effets au niveau environnemental (progression des superficies reboisées de mangrove, meilleure connaissance des habitats critiques, meilleures connaissances scientifiques pour trois pêcheries au Sénégal et en Mauritanie) dont l'étude est cependant limitée par le modèle de mesure des impacts en place. Ces impacts doivent être cependant remis dans un contexte environnemental régional sous pression constante, pour lequel les tendances en termes de conservation sont plutôt négatives. Au niveau socio-économique, quelques effets sont également visibles mais restent assez anecdotiques.

La plus-value du PRCM peut se résumer aux points suivants : (i) bonnes capacités d'influence et de plaidoyer du PRCM vis-à-vis des sphères décisionnelles et des politiques de la sous-région ; (ii) cadre d'intégration sous-régionale important ; (iii) cadre de concertation intersectoriel ; (iv) plateforme d'échanges et mécanisme de coordination intéressant ; (v) gage de crédibilité auprès des bailleurs ; et (vi) fort potentiel pour la génération de connaissances scientifiques, techniques et institutionnelles.

En termes de visibilité, le PRCM subit encore un amalgame vis-à-vis de ses organisations fondatrices qui peut lui causer préjudice en termes d'efficacité et d'efficacité. Cet amalgame se situe surtout au niveau des partenaires des projets mis en œuvre. Le PRCM a cependant acquis une notoriété certaine sur les questions du littoral en Afrique de l'Ouest.

Bien que l'UC ait été active en termes de communication, l'équipe d'évaluation estime que cette communication a plus porté sur la présentation du programme que sur les résultats atteints, les bonnes pratiques, les leçons apprises. Un travail important en termes de communication doit être mené pour communiquer sur ces aspects, lié à celui de la capitalisation qui doit être mené en amont.

Durabilité

C8. Certains ajustements institutionnels et organisationnels sont nécessaires pour assurer la viabilité du PRCM. Le PRCM a contribué à construire une société civile plus forte et plus influente, qui peut constituer aujourd'hui une porte de sortie intéressante. Son approche a contribué à sensibiliser et à engager les politiciens. Enfin, l'implication des acteurs nationaux et l'adhésion des partenaires et des bénéficiaires locaux à ces principes sont bonnes, bien que montrant une certaine limite.

La viabilité institutionnelle, organisationnelle et financière du PRCM n'est pas assurée aujourd'hui à travers les processus décisionnels et de gestion mis en place. Cette viabilité pourra cependant être promue à travers l'apport de certains ajustements institutionnels et organisationnels.

La viabilité des quatre réseaux qui ont été appuyés à travers le PRCM n'est pas remise en cause. Cependant, ces réseaux ne sont pas encore autonomes et nécessitent par conséquent un appui supplémentaire.

En termes de renforcement de la société civile locale, l'équipe d'évaluation estime que le processus de construction a progressé et est toujours en cours. La société civile régionale dans le domaine est aujourd'hui incontestablement plus forte, plus influente, en meilleure interaction avec le niveau décisionnel, mieux impliquée dans la gestion. Les capacités des différentes structures sont cependant inégales. Le PRCM doit maintenant s'appuyer sur la société civile locale qu'il a contribué à mettre en place, afin de progressivement viabiliser ce schéma dans le paysage institutionnel ouest africain.

L'approche du PRCM a contribué à sensibiliser les politiciens, et à un engagement politique de haut niveau. Il est nécessaire de poursuivre les appuis en termes de plaidoyer pour démontrer les intérêts des approches proposées et les viabiliser dans le schéma institutionnel régional.

Les entretiens ont confirmé une bonne implication des acteurs nationaux aux principes du PRCM. Généralement, les acteurs adhèrent au programme. Un sentiment de marginalisation vis-à-vis du processus décisionnel du PRCM est cependant perceptible.

Les interventions appuyées par le PRCM, trouvent généralement l'adhésion des partenaires et des bénéficiaires locaux. Cette approbation trouve cependant une limite relative à l'accompagnement socio-économique de ces mesures, à la dépendance financière des populations locales vis-à-vis de l'exploitation des ressources, à l'isolement de certaines communautés, et encore à la difficile articulation entre la conservation et le développement socio-économique.

C9. Bien que les relations internes du PRCM ne soient pas mauvaises, elles peuvent être source de divergences et d'une certaine compétition entre les quatre organisations fondatrices. En termes de collaboration externe, le PRCM a développé des collaborations porteuses avec d'autres initiatives régionales.

L'équipe d'évaluation juge que les relations internes du PRCM ne sont pas mauvaises, mais qu'elles sont sources de divergences et d'une certaine compétition entre les quatre organisations fondatrices. Elles ne remettent aucunement en cause la pertinence de l'existence du PRCM en tant que coalition, ni sa plus-value, mais présentent une marge de progrès importante pour améliorer ce partenariat existant.

Le PRCM a développé des collaborations avec des initiatives régionales telles que l'initiative CCLME/FEM (*Canary Current Large Marine Ecosystem*), ou encore l'initiative ACCC (*Adaptation to Climate and Coastal Change in West Africa*). Il a également développé des collaborations indirectement avec le FFEM et l'AFD.

5. Recommandations

À la lumière de l'analyse et des conclusions présentées plus haut dans ce rapport, l'équipe d'évaluation formule les recommandations suivantes, tout d'abord dans un souci d'amélioration de l'atteinte des résultats et objectifs escomptés lors de la dernière année de mise en œuvre de cette phase, et ensuite dans celui de fournir des pistes de réflexions prospectives pour la mise en place d'une éventuelle phase III.

Par conséquent, dans le souci d'amélioration de l'atteinte des résultats et objectifs escomptés durant cette phase, l'équipe d'évaluation formule les recommandations suivantes :

- R1. Identifier** dès réception de tous les rapports techniques et financiers pour l'année 2010, **les projets qui présentent le plus de retard, leurs points de blocage et leurs difficultés.**
- R2.** Définir par consensus d'ici la fin de cette phase II et en prévision d'une potentielle phase III, **la composition et le mode de calcul des frais de gestion.**
- R3. Dynamiser l'animation des composantes à travers l'organisation d'une réunion conjointe des porteurs de projets sur une base semestrielle.** Etant donné que le poste de l'animateur de la composante gestion intégrée est vacant et que le départ de l'animatrice de la composante gestion des pêches a été annoncé, l'UC devra endosser la responsabilité d'organiser les réunions des porteurs de projets pour ces deux composantes et de les animer. Afin de **dynamiser la coordination des projets** d'ici la fin de la phase II, il conviendrait également de **demander la remise à l'UC par les porteurs de projets d'un rapport technique sur une base semestrielle.**
- R4.** Afin de permettre une utilisation complète des fonds mis à disposition, **considérer prolonger de six mois maximum la mise en œuvre de la phase II du PRCM**, selon les procédures et le fonctionnement actuel du programme, et sans que cela n'ait d'incidence en termes d'augmentation des frais de coordination et de gestion. Cette prolongation doit s'accompagner d'une révision générale des plans d'actions et budgets des projets, sans crainte de transfert de montant d'un projet vers l'autre.
- R5. Effectuer un suivi sur une base plus régulière (semestrielle) de l'atteinte de l'indicateur relatif à la promotion de la participation des acteurs locaux**, afin de s'assurer de l'atteinte au niveau programmatique du niveau de 35% d'ici la fin de la phase.
- R6.** Poursuivre la réflexion initiée par la task force sur l'avenir du PRCM et considérer les recommandations formulées ci-dessous, afin de **lancer dès à présent le processus de définition d'un PRCM plus programmatique**, basé sur une stratégie globale et des stratégies sectorielles détaillées.
- R7. Organiser d'ici la fin de la phase II un Forum Régional dont l'organisation aura été repensée en amont.** Cette tenue du Forum Régional pourrait revêtir un caractère spécial lié à la formulation d'une nouvelle phase et au repositionnement du PRCM. Des propositions d'organisation en ce sens sont présentées ci-dessous :
 1. Centrer les débats du prochain Forum Régional autour d'un repositionnement du PRCM, de l'identification d'une stratégie globale pluriannuelle, de stratégies sectorielles et d'activités, ainsi que des partenaires et de leur plus-value. Considérer organiser des sessions parallèles par *building blocks* d'un futur du PRCM. Identifier et prioriser par consensus une dizaine de recommandations pour chaque session d'ordre plus stratégique, et les présenter au sein d'une session plénière pour adoption.
 2. Sélectionner des animateurs spécialistes de ce genre d'évènement et de la formulation d'approche programmatique, afin de canaliser les débats qui risquent d'être assez engagés.
 3. Mettre en place un bureau pour la session plénière représentative de la variété des acteurs.

R8. Afin d'optimiser le suivi-évaluation durant la dernière année de mise en œuvre des projets **et la capitalisation** en termes de bonnes pratiques, de leçons apprises, mais également d'effets et d'impacts :

1. Les chefs de projets devraient transférer toute l'information disponible sur les projets au chargé de suivi-évaluation de l'UC, incluant tous documents de suivi et d'analyse de la mise en œuvre, de capitalisation, mais également tous documents d'analyse de la mobilisation des parties prenantes et tous supports médias (photos, films) disponibles. Toutes ces informations devraient par la suite être intégrées au système C2S pour fins de capitalisation et de regroupement de l'information.
2. Finaliser le système C2S, à travers notamment la génération des médias (copie logiciel, édition de rapports, etc.), et l'alimenter à travers les données transférées par les chefs de projets à l'UC, et ensuite le diffuser aux porteurs de projets. Si possible, les volets relatifs aux fiches actions doivent être mis en suspens ou supprimés car non fonctionnels.
3. Intégrer à ce système les informations relatives aux évaluations indépendantes des projets qui doivent être réalisées d'ici la fin de la phase II. Au minimum 50% des projets doivent bénéficier d'une évaluation finale externe indépendante.
4. En parallèle de ces évaluations finales externes indépendantes et sur la base du travail préparatoire qui a déjà été réalisé, réaliser des études de cas sur les impacts institutionnels (renforcement de capacités, gouvernance, amélioration des connaissances), environnementaux et socio-économiques du PRCM. Y associer des membres du CoST.
5. Dresser un bilan du système C2S lors de la préparation de la phase III et y apporter des améliorations.

Dans le souci de fournir des éléments prospectifs pour la construction d'une éventuelle phase III, l'équipe d'évaluation formule les recommandations suivantes :

R9. Renforcer le caractère régional des interventions soutenues dans le cadre du PRCM, en identifiant des problématiques communes aux différents pays et en redéfinissant également le concept d'approche régionale (qui n'implique pas nécessairement des actions dans tous les pays en parallèle, dépendamment de la problématique régionale retenue). Le PRCM doit mettre l'emphasis sur des thématiques mettant clairement en avant le lien entre science et plaidoyer politique. Il faut identifier des créneaux communs et d'envergure au plan du plaidoyer régional qui soient complétés par des actions de terrain structurantes au niveau régional et qui donnent sa crédibilité au plaidoyer, le tout basé sur un processus d'identification éco-systématique. Tous les documents clés devraient par ailleurs être traduits dans les trois langues pour permettre un même niveau d'accès à l'information entre les pays.

R10. Recentrer les thématiques d'intervention et focaliser le PRCM sur un nombre limité de thématiques intégratrices plus ciblées (au-delà des trois thématiques trop larges des composantes). Ces dernières permettront au PRCM, en tant que programme et coalition, d'apporter une plus-value certaine vis-à-vis des interventions isolées de chaque organisation. Ces thématiques devraient faire l'objet d'une **définition intégrée dans l'élaboration d'une stratégie globale pluriannuelle du PRCM et de stratégies sectorielles d'intervention détaillées** (disons quatre ou cinq qui restent à déterminer), qui identifieraient notamment des axes d'intervention régionaux prioritaires, mais également des activités spécifiques pour lesquelles des fonds seraient alloués sur une base programmatique et non par appel de projet. Il est nécessaire de considérer à cet égard l'intégration des problématiques des changements climatiques et leurs impacts sur les ressources côtières et marines ; ainsi que les écosystèmes marins plus au large (cette considération devra bien évidemment s'accompagner de l'identification de besoins particuliers au sein de ces problématiques). **Cette identification thématique et opérationnelle s'accompagnerait d'une identification en amont des partenaires compétents et de leur plus-value technique et géographique.** Afin de réaliser ce processus participatif, et d'élaborer une version préliminaire d'une stratégie globale pluriannuelle et de stratégies sectorielles, il est nécessaire de contracter une équipe d'experts indépendants multisectoriels, avec des compétences et une expertise en formulation programmatique. Ce travail pourra être réalisé durant la fin de cette phase et les résultats pourraient être présentés lors du prochain Forum Régional tel que proposé ci-dessus à la *Recommandation 7*. Il conviendra bien

évidemment d'utiliser les résultats issus des études d'impacts qui seront réalisées en parallèle (Voir *Recommandation 9*).

R11. Décliner ces stratégies sectorielles par des plans d'actions annuels validés en amont par un CdP dont la composition aura été modifiée (voir ci-dessous). Afin de compléter les actions du programme et de laisser une place à l'innovation et à une certaine adaptation/expérimentation du PRCM dans le temps, **le *Small Grants* devra être poursuivi en parallèle et élargi** sur la base de critères de sélection prédéfinis et d'un mécanisme de sélection souple, accompagné d'une analyse scientifique et technique des projets. L'analyse de la sélection de ces projets sera soumise à des experts scientifiques et techniques indépendants, mandatés par l'UC et sélectionnés au sein du *Roster* préalablement constitué (voir *Recommandation 15*).

R12. Revoir et rééquilibrer la composition du CdP et l'orienter vers un rôle plus stratégique qu'opérationnel. La composition du CdP devrait évoluer vers **une représentation par collègues** représentant les différentes catégories d'acteurs de la zone côtière, tels que : (i) un collègue pour les ONG internationales représenté par deux sièges ; (ii) un collègue pour les gouvernements des pays couverts et commissions sous-régionales représenté par deux sièges ; (iii) un collègue pour la société civile locale représenté par un siège ; (iv) un collègue pour les réseaux régionaux représenté par un siège ; et (v) le Forum Régional représenté par un siège. Cette composition aurait pour avantage d'assurer quatre sièges sur sept aux différents segments de la société civile régionale tout en permettant un processus d'intégration d'un point de vue gouvernemental. La représentation au sein de ces collègues pourrait être rotative sur une base temporelle à déterminer. Les bailleurs quant à eux devraient être représentés individuellement en tant qu'observateur. Le CdP aurait entre autres la responsabilité de valider la stratégie globale pluriannuelle et les stratégies sectorielles, valider les plans d'actions annuels, superviser et donner des orientations à l'UC en toute impartialité et neutralité vis-à-vis des interventions et activités mises en œuvre sur le terrain, appuyer les activités de plaidoyer et de représentation stratégique et politique, coordonner les activités de capitalisation thématique et géographique et enfin assurer la représentation du programme vis-à-vis des bailleurs de fonds.

R13. Renforcer le rôle et les prérogatives en termes de coordination de l'UC, à travers l'internalisation et le renforcement des fonctions actuelles d'animateurs de composante. Au sein d'une approche plus programmatique, ces animateurs pourraient avoir un rôle de coordinateur stratégique sectoriel et seraient en charge de coordonner toutes les activités et interventions mises en œuvre au sein d'un secteur particulier, à travers l'organisation de réunions plus fréquentes. Ils auraient également des prérogatives vis-à-vis des maîtres d'œuvre renforcées, et des budgets adéquats pour assurer des visites et un suivi au niveau des projets. Dans un tel schéma, ces fonctions permettraient également une meilleure remontée de l'information depuis le niveau de mise en œuvre jusqu'au niveau programmatique et par conséquent constitueraient une pierre angulaire d'un système de suivi-évaluation intégré.

R14. Faire évoluer l'UC vers une structure plus technique avec de réelles capacités et prérogatives de décision en termes d'analyse des interventions, d'appui aux promoteurs et d'implication dans le suivi de la mise en œuvre des activités. Son rôle de capitalisation devrait également être renforcé, avec des moyens scientifiques externalisés à disposition plus conséquents. L'UC devrait par ailleurs être responsable du lancement et de la gestion des appels à projets *Small Grants* dont l'analyse et la sélection seraient externalisées à des experts indépendants (voir *Recommandation 15*). Les capacités lusophones de l'UC devraient également être renforcées. Il conviendrait également de conférer **une délégation plus forte** à l'UC vis-à-vis de l'UICN, notamment en ce qui a trait à la signature des contrats de financement. Il serait souhaitable également de fournir **une personnalité plus importante** à l'UC en fournissant notamment une adresse électronique « PRCM » à ses ressources humaines. Enfin, la **relocalisation** de l'UC à Dakar doit également être considérée dans un souci d'améliorer les conditions logistiques et représentatives de l'UC. Cette relocalisation permettra entre autres de faciliter les déplacements de l'UC, d'en améliorer les capacités logistiques et par conséquent de coordination régionale, mais également de représentativité dans certains pays d'intervention tels que la Guinée ou la Sierra Leone, et de visibilité sur le terrain. Enfin, cette relocalisation permettrait également d'assurer une coordination extérieure plus efficace avec les autres initiatives régionales.

R15. Faire évoluer le statut de CoST vers un statut de *Roster* d'experts mobilisables par l'UC en fonction des besoins. Ce *Roster* pourrait être divisé en différentes catégories telles que des spécialités et des géographies. Afin de professionnaliser l'utilisation de ce *Roster*, la rémunération de ces experts devra être standardisée en fonction des compétences et de l'expertise fournies, et revue à la hausse. Les experts de ce *Roster* pourraient être **mobilisés pour des tâches ponctuelles** telles que le développement de plans d'action annuels du programme, l'identification d'initiatives pertinentes, l'analyse et la sélection des projets *Small Grants*, l'appui à la réalisation d'évaluations et de capitalisations thématiques, le suivi d'indicateurs d'impacts, etc. Après la création de ce *Roster*, la sélection des experts pourrait suivre le mécanisme suivant : l'UC pourrait présenter au CdP, au cours d'une réunion semestrielle, une liste d'activités pour lesquelles l'appel à un expert indépendant serait nécessaire, avec des propositions de noms d'experts potentiels. Le CdP élargi pourrait, sur cette base, valider les propositions formulées par l'UC, sur une base semestrielle.

R16. Recentrer les débats du Forum en fonction de thématiques spécifiques et prioritaires préalablement identifiées. L'organisation du Forum pourrait évoluer vers une session plénière chargée de présenter les différents débats et de regrouper les différents participants pour une session d'ouverture et de clôture. Il serait souhaitable d'organiser en parallèle diverses sessions thématiques avec une session qui pourrait être consacrée à des éléments plus scientifiques, une autre consacrée à des éléments plus politiques et enfin une session plus opérationnelle. Il conviendra d'identifier et de prioriser par consensus une dizaine de recommandations par session thématique d'ordre plus stratégique, et de les valider en session plénière de clôture. Tout cela devrait être fait dans le souci de capitaliser et raffermir le lien entre actions de terrain et plaidoyer politique au niveau sous-régional, pour bien ancrer dans la démarche même du Forum, la plus-value associée à la logique du PRCM. Un comité de suivi de la mise en œuvre de ces recommandations devra être mis en place dans chaque pays. Il sera chargé d'élaborer et de présenter une synthèse de leur mise en œuvre lors de l'ouverture du Forum suivant. Une expertise scientifique et technique à travers la mobilisation d'un ou deux experts en appui issus du *Roster* pourrait être utile.

R17. Réviser la charte de partenariat entre les organisations fondatrices afin de clarifier l'engagement des organisations fondatrices, notamment vis-à-vis de la définition des objectifs du Programme, de la portée de cette coalition, mais également de l'appropriation des interventions du PRCM par les organisations fondatrices, de la mise en place de mesures contraignantes en termes de suivi-évaluation et de capitalisation, et de définir les conditions d'adhésion d'un autre partenaire au PRCM et répondre ainsi à de nouvelles sollicitations. **Cette révision pour être accompagnée de la mise en place d'une charte de communication** à laquelle devrait adhérer les différents acteurs et qui comprendrait notamment des normes de publication pour les produits, l'affichage des logos, des actions de communication renforcées, etc.

R18. Définir un système de suivi-évaluation basé sur les principes de la gestion axée sur les résultats et assorti d'indicateurs SMART dans le cadre d'une approche intégrée et programmatique. La définition de la stratégie globale pluriannuelle devra être accompagnée d'un cadre de suivi-évaluation plus efficace et intégré où le lien entre les résultats au niveau des actions spécifiques et au niveau du programme serait explicite. Il conviendra de réfléchir à **l'intégration des standards élaborés dans le cadre du CMP** (*Conservation measures partnership*) pour les projets de conservation. La définition de ce système de suivi-évaluation devra s'accompagner de **l'élaboration d'une situation de référence** pour tous les secteurs, axes d'intervention et activités identifiées dans le programme. Un montant budgétaire conséquent devra être alloué à la réalisation de cet état de référence qui constituera une pierre angulaire du système de suivi-évaluation. Cet état de référence devrait permettre d'avoir une vue d'ensemble pour la région mais aussi pour des zones géographiques pilotes qui seront ciblées dans les actions de terrain. En parallèle, il faudra considérer **bonifier le système de capitalisation informatisé C2S**, et l'adapter au nouveau système de suivi-évaluation. Les **moyens financiers mis à disposition** de l'UC pour réaliser pleinement ce travail de suivi-évaluation devront par ailleurs **être renforcés** et prendre en compte **les besoins de visites de suivi sur le terrain**, en coordination avec les coordinateurs scientifiques sectoriels.

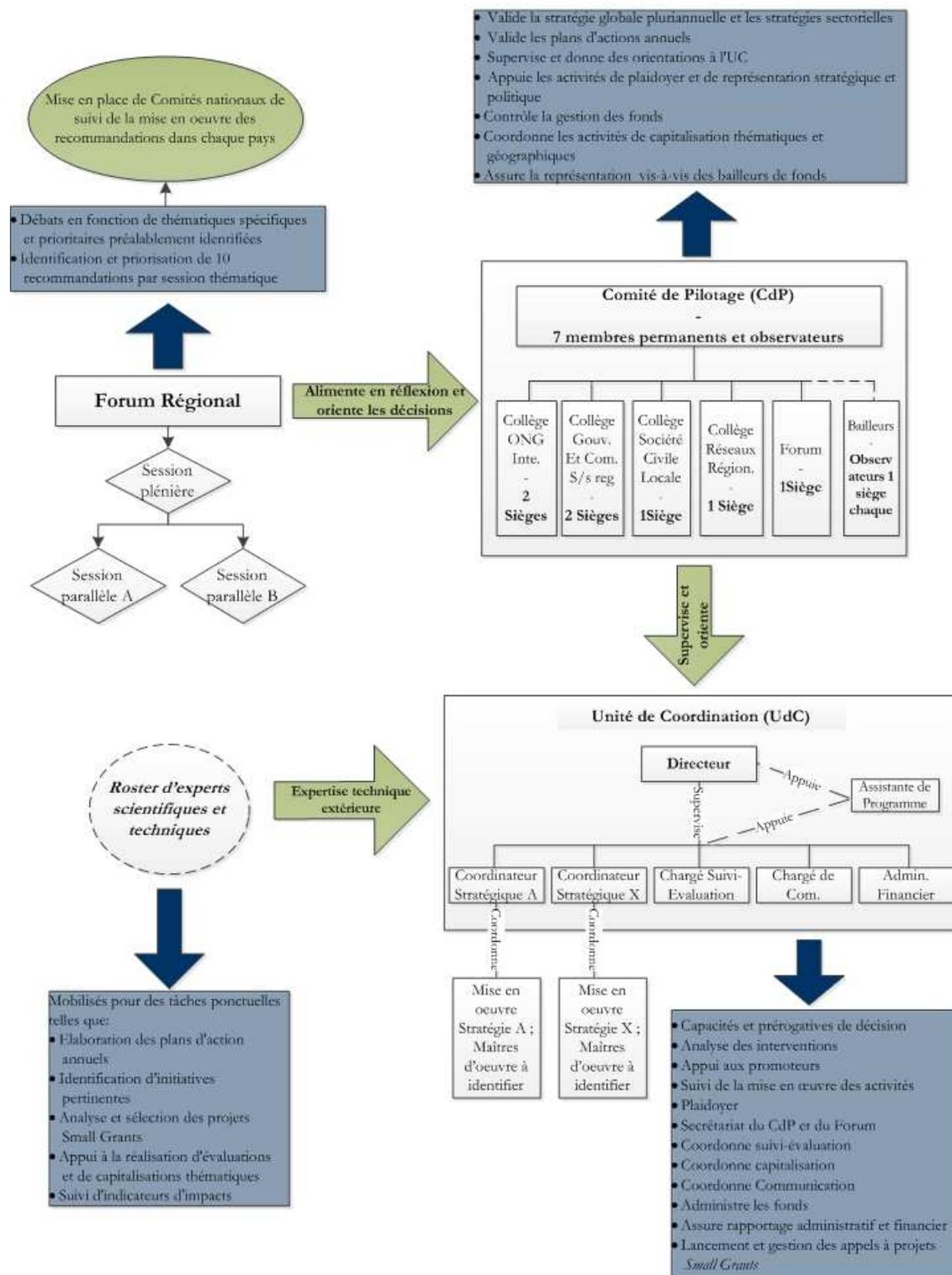
R19. Poursuivre le renforcement des capacités des ONGs et des associations locales et nationales, à travers leur implication plus étroite à la gestion et la mise en œuvre des interventions

appuyées par le PRCM, tant au niveau local qu'au niveau des interventions à échelle régionale. Le principe de la délégation de l'exécution d'une partie des fonds alloués au financement des activités de terrain devra être maintenu. Suite au passage à une approche plus programmatique, cette provision devra être adaptée par sous-thématique ou activité du programme et **être augmentée à 50%**, tout en s'assurant d'un contrôle budgétaire serré, et en mettant en place des **mécanismes d'accompagnement** en termes techniques et administratifs.

Sur la base de ces recommandations, des pistes de réflexion pour un organigramme organisationnel et institutionnel revisité, sont proposées à la page suivante. Cet organigramme devra être modulé en fonction des ressources financières qui seront allouées à la phase III et au dimensionnement de cette phase. Cependant, l'équipe d'évaluation estime que les tâches assignées à chaque structure de gestion au sein de cet organigramme ne devraient pas être différentes en fonction des ressources disponibles.

Le renforcement de l'UC dépendra bien évidemment des choix qui seront pris en termes de programmation lors de la préparation de la phase III, mais également aux moyens qui seront alloués à cette nouvelle phase III. La préparation de la phase III devra s'accompagner d'une analyse financière pour que ces évolutions n'engendrent pas une inflation des coûts de transaction du programme, et d'élaboration d'options qui seront fonctions des choix programmatiques qui seront pris et des moyens financiers qui seront consentis au Programme. Le dimensionnement de l'UC devra être établi en fonction de la dimension qui sera accordée à la nouvelle phase.

Proposition de pistes de réflexion d'un organigramme institutionnel et organisationnel potentiels



6. Propositions d'opérationnalisation des recommandations

Afin de faciliter la mise en œuvre des recommandations formulées ci-dessus, l'équipe d'évaluation propose ci-dessous des pistes d'actions pour chaque recommandation. Ces suggestions d'actions sont par ailleurs priorisées sur une échelle de 1 à 3, le premier niveau décrivant une action à mettre en œuvre dans les plus brefs délais, le second niveau avant le démarrage d'une troisième phase et le troisième niveau au démarrage d'une troisième phase.

Recommandations		Actions Suggérées	Priorité
Optimisation de l'atteinte des objectifs et résultats escomptés phase II			
R1	Identifier et appuyer les projets présentant des difficultés de mise en œuvre	1. L'UC identifie <u>dès réception de tous les rapports techniques et financiers des projets pour l'année 2010</u> , ceux qui présentent le plus de retard, leurs points de blocage et leurs difficultés	1
		2. L'UC présente ces projets et les points de blocage lors d'une prochaine session du CdP	1
		3. Le CdP et les bailleurs de fonds prennent des mesures en termes de réallocation budgétaire en fonction des points de blocage identifiés	1
R2	Définir par consensus d'ici la fin de cette phase II et en prévision d'une potentielle phase III, la composition et le mode de calcul des frais de gestion	1. Le CdP et les bailleurs de fonds identifient lors d'une prochaine session du CdP un expert indépendant en gestion comptable et financière, qui devra proposer une composition et un mode de calcul des frais de gestion d'ici la fin de la phase II.	1
		2. Cette personne devra présenter ses propositions lors d'une réunion « ouverte » du CdP	2
		3. Ces propositions devront faire l'objet d'une approbation par les membres du CdP, les bailleurs de fonds et l'UC	2
R3	Dynamiser l'animation des composantes et la coordination des activités restantes	1. L'animateur de la composante conservation organise une réunion conjointe des porteurs de projets sur une base semestrielle durant la durée restante de mise en œuvre de la phase II	1
		2. Etant donné que le poste de l'animateur de la composante gestion intégrée est vacant et que le départ de l'animatrice de la composante gestion des pêches a été annoncé, l'UC endosse la responsabilité d'organiser les réunions des porteurs de projets pour ces deux composantes et de les animer	1
		3. Exiger la remise à l'UC par les porteurs de projets d'un rapport technique sur une base semestrielle	1
R4	Prolonger de six mois maximum la mise en œuvre de la phase II du PRCM	1. Acter lors de la prochaine session du CdP la prolongation de six mois de la mise en œuvre de la phase II, de commun accord avec les bailleurs de fonds, et selon les procédures et le fonctionnement actuel du programme, et sans que cela n'ait d'incidence en termes d'augmentation des frais de coordination et de gestion	1
		2. Exiger des porteurs de projets, en collaboration avec l'UC une révision générale des plans d'actions et budgets des projets, sans crainte de transfert de montant d'un projet vers l'autre	1
R5	Effectuer un suivi sur une base plus régulière (semestrielle) de l'atteinte de l'indicateur relatif à la promotion de la participation des acteurs locaux	1. Exiger des porteurs de projets de fournir des informations à l'UC quant au niveau d'exécution de la mise à disposition des 35% des fonds aux acteurs locaux sur une base semestrielle	1
		2. L'UC présente l'information consolidée au niveau programmatique au CdP sur une base semestrielle	1
R6	Lancer dès à présent le processus de définition d'un PRCM plus programmatique	Les actions suggérées sont présentées dans les recommandations formulées ci-dessous	1
R7	Organiser d'ici la fin de la phase II un Forum Régional dont	1. Centrer les débats du prochain Forum Régional autour d'un repositionnement du PRCM, de l'identification d'une stratégie globale pluriannuelle, de stratégies sectorielles et d'activités, ainsi que des	1

	l'organisation aura été repensée en amont	partenaires et de leur plus-value.	
		2. Considérer organiser des sessions parallèles par building blocks d'un futur du PRCM	1
		3. Identifier et prioriser par consensus une dizaine de recommandations pour chaque session d'ordre plus stratégique, et les présenter au sein d'une session plénière pour adoption.	1
		4. Sélectionner des animateurs spécialistes de ce genre d'évènement et de la formulation d'approche programmatique, afin de canaliser les débats qui risquent d'être assez engagés	1
		5. Mettre en place un bureau pour la session plénière représentative de la variété des acteurs	1
R8	Optimiser le suivi-évaluation durant la dernière année de mise en œuvre des projets et la capitalisation en termes de bonnes pratiques, de leçons apprises, mais également d'effets et d'impacts	1. Les chefs de projets transfèrent toute l'information disponible sur les projets au chargé de suivi-évaluation de l'UC, incluant tous documents de suivi et d'analyse de la mise en œuvre, de capitalisation, mais également tous documents d'analyse de la mobilisation des parties prenantes et tous supports médias (photos, films) disponibles.	1
		2. Le chargé de suivi-évaluation de l'UC intègre toutes ces informations par la suite au système C2S pour fins de capitalisation et de regroupement de l'information	1
		3. En parallèle, l'UC finalise le système C2S, à travers notamment la génération des médias (copie logiciel, édition de rapports, etc.)	1
		4. L'UC commande des évaluations externes indépendantes pour au minimum 50 % des projets. Par la suite, l'UC intègre au système C2S les informations relatives à ces évaluations indépendantes	1
		5. En parallèle de ces évaluations finales externes indépendantes et sur la base du travail préparatoire qui a déjà été réalisé, l'UC réalise des études de cas sur les impacts institutionnels (renforcement de capacités, gouvernance, amélioration des connaissances), environnementaux et socio-économiques du PRCM, et y associe des membres du CoST	1
		6. L'UC commande une ressource extérieure pour dresser un bilan du système C2S lors de la préparation de la phase III et y apporter des améliorations	2
Eléments prospectifs pour la construction d'une éventuelle phase III			
R9	Renforcer le caractère régional des interventions soutenues dans le cadre du PRCM	1. L'UC contracte une équipe d'experts indépendants multisectoriels, avec des compétences et une expertise en formulation programmatique afin de coordonner un processus participatif de formulation de la phase III	1
		1. Identifier des problématiques communes aux différents pays à travers l'organisation par l'équipe d'experts, d'un atelier national dans chaque pays et la présentation/validation des résultats de ces ateliers dans le cadre du prochain Forum Régional.	1
		2. L'équipe d'experts redéfinit le concept d'approche régionale (qui n'implique pas nécessairement des actions dans tous les pays en parallèle, dépendamment de la problématique régionale retenue), dans le cadre d'un processus consultatif. Le PRCM doit mettre l'emphase sur des thématiques mettant clairement en avant le lien entre science et plaidoyer politique. Il faut identifier des créneaux communs et d'envergure au plan du plaidoyer régional qui soient complétés par des actions de terrain structurantes au niveau régional et qui donnent sa crédibilité au plaidoyer, le tout basé sur un processus d'identification éco-systématique.	2
R10	Elaborer une stratégie globale pluriannuelle du PRCM et de stratégies sectorielles d'intervention détaillées	1. L'équipe d'experts s'assure de recentrer les thématiques d'intervention et focaliser le PRCM sur un nombre limité de thématiques intégratrices plus ciblées (au-delà des trois thématiques trop larges des composantes). Ces dernières permettront au PRCM, en tant que programme et coalition, d'apporter une plus-value certaine vis-à-vis des interventions isolées de chaque organisation	1
		2. Cette équipe coordonne l'élaboration d'une stratégie globale pluriannuelle du PRCM et de stratégies sectorielles d'intervention détaillées, au sein desquelles les thématiques d'intervention seront définies, et qui identifieraient notamment des axes d'intervention régionaux prioritaires, mais également des activités spécifiques pour	2

		lesquelles des fonds seraient alloués sur une base programmatique et non par appel de projet. Il sera nécessaire de considérer à cet égard l'intégration des problématiques des changements climatiques et leurs impacts sur les ressources côtières et marines ; ainsi que les écosystèmes marins plus au large	
		3. Cette équipe coordonne également en amont de l'identification thématique et opérationnelle, l'identification des partenaires compétents et de leur plus-value technique et géographique	2
		4. L'équipe d'experts présente les résultats lors du prochain Forum Régional tel que proposé ci-dessus à la Recommandation 7	2
R11	Décliner ces stratégies sectorielles par des plans d'actions annuels validés en amont par un CdP dont la composition aura été modifiée	1. La future UC décline les stratégies sectorielles en plans d'actions annuels.	3
		2. Le futur CdP valide ces plans d'actions annuels	3
		3. Afin de compléter les actions du programme et de laisser une place à l'innovation et à une certaine adaptation/expérimentation du PRCM dans le temps, l'UC coordonne en parallèle le Small Grants élargi sur la base de critères de sélection prédéfinis et d'un mécanisme de sélection souple, accompagné d'une analyse scientifique et technique des projets. L'analyse de la sélection de ces projets sera soumise à des experts scientifiques et techniques indépendants, mandatés par l'UC et sélectionnés au sein du Roster préalablement constitué (voir R 15)	3
R12	Revoir et rééquilibrer la composition du CdP et l'orienter vers un rôle plus stratégique qu'opérationnel	1. L'équipe d'experts qui coordonne la formulation de la phase III, élabore des propositions quant à l'évolution de la composition du CdP vers une représentation par collèges représentant les différentes catégories d'acteurs de la zone côtière (voir propositions formulées par l'équipe d'évaluation quant à la représentativité et au rôle d'un futur CdP)	2
R13	Renforcer le rôle et les prérogatives en termes de coordination de l'UC	1. L'équipe d'experts poursuit les réflexions quant au renforcement du rôle et des prérogatives en termes de coordination de l'UC, à travers l'internalisation et le renforcement des fonctions actuelles d'animateurs de composante (voir propositions des évaluateurs)	2
		2. Elle réalise notamment des simulations financières quant au dimensionnement de l'UC, par rapport aux ressources financières disponibles et aux coûts de transaction du programme	2
R14	Faire évoluer l'UC vers une structure plus technique avec de réelles capacités et prérogatives de décision en termes d'analyse des interventions, d'appui aux promoteurs et d'implication dans le suivi de la mise en œuvre des activités	1. L'équipe d'experts poursuit les réflexions initiées par la task force sur l'avenir du PRCM et cette évaluation, et formule des propositions pour faire évoluer l'UC vers une structure plus technique avec de réelles capacités et prérogatives de décision en termes d'analyse des interventions, d'appui aux promoteurs et d'implication dans le suivi de la mise en œuvre des activités, mais également de capitalisation	2
R15	Faire évoluer le statut de CoST vers un statut de <i>Roster</i> d'experts mobilisables par l'UC en fonction des besoins	1. L'équipe d'experts clarifie quels pourraient être les procédures et mécanismes relatifs à la mise en place d'un tel <i>Roster</i> d'experts	2
R16	Recentrer les débats du Forum en fonction de thématiques spécifiques et prioritaires préalablement identifiées	1. L'équipe d'experts poursuit également les réflexions quant au recentrage des débats du Forum et les modifications à apporter à son organisation	2
R17	Réviser la charte de partenariat entre les organisations fondatrices	1. L'équipe d'experts formulent des propositions quant à une révision de la charte de partenariat entre les organisations fondatrices afin de clarifier l'engagement des organisations fondatrices, notamment vis-à-vis de la définition des objectifs du Programme, de la portée de cette coalition, mais également de l'appropriation des interventions du PRCM par les organisations fondatrices, de la mise en place de mesures	1

		contraignantes en termes de suivi-évaluation et de capitalisation, et de définir les conditions d'adhésion d'un autre partenaire au PRCM et répondre ainsi à de nouvelles sollicitations.	
		2. Ces propositions sont présentées aux organisations fondatrices dans le cadre de la formulation de la phase III	2
R18	Définir un système de suivi-évaluation basé sur les principes de la gestion axée sur les résultats	1. L'équipe d'experts qui coordonne la formulation de la phase III, revisite complètement le système de suivi-évaluation et l'adapte aux choix qui seront pris en termes de programmation mais également de dispositif institutionnel et de coordination. Le principe des fiches action est supprimé et le design du système de suivi-évaluation s'appuie sur les principes de la gestion axée sur les résultats (indicateurs d'impacts SMART, situation de référence complète, cibles concrètes, sources de données et moyens de collecte pertinents). En parallèle, une réflexion est menée par cette équipe en collaboration avec les organisations fondatrices, quant à l'intégration des standards élaborés dans le cadre du CMP (Conservation mesures partnership) pour les projets de conservation, au sein de ce système	2
R19	Poursuivre le renforcement des capacités des ONGs et des associations locales et nationales	1. L'équipe d'experts poursuit les réflexions quant au principe de la délégation de l'exécution d'une partie des fonds alloués au financement des activités de terrain	2

Annexe 1 – Termes de référence de l'évaluation

Le Programme Régional de Conservation de la zone côtière et Marine en Afrique de l'Ouest - PRCM a vu le jour en 2003. Il est une initiative conjointe de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature - UICN, la Fondation Internationale du Banc d'Arguin – FIBA, du WWF et de Wetlands International à laquelle a adhéré la Commission Sous Régionale des Pêches- CSRP.

A la suite d'un programme de conservation exécuté de 2004 à 2007, une deuxième phase est en cours d'exécution depuis 2008 et devra se clôturer en décembre 2011.

Aussi, les instances de gouvernance du PRCM souhaitent recevoir dans le cadre d'une évaluation à mi-parcours une appréciation externe d'experts du progrès accompli jusque-là et des recommandations pour améliorer son intervention et assurer l'atteinte des objectifs du programme.

I. le PRCM

1.1 Généralités

La finalité du PRCM est de *Conserver et gérer durablement les ressources naturelles et la diversité biologique et culturelle de la zone côtière et marine ouest africaine pour sécuriser l'avenir des sociétés.*

Le document de programme 2008-2010 propose, comme **mission** sur les 10 prochaines années (à compter de 2008 de « mettre en place un système d'organisations sous-régionales, composé d'acteurs de la société publique et civile, assurant les tâches nécessaires à la réalisation des objectifs thématiques visés par les membres du Forum Régional Côtier et Marin ; ces organisations pouvant prendre diverses formes (conventions régionales, organisations intergouvernementales ou réseaux institutionnalisés) et garantissant leur fonctionnement à long terme et des financements durables ».

1.2 Le programme 2008-2011

Pour la période 2008-2011, **l'objectif global du programme est**: « *La gouvernance environnementale et les modes de gestion des zones côtières et marines ouest africaines sont améliorés au travers d'un partenariat régional et de synergies renforcées* » qui se décline en trois composantes thématiques: Conservation, Gestion des pêches et Appui aux processus de gestion intégrée. Celles-ci regroupent des projets régionaux, transfrontaliers et nationaux qui sont développés et mis en œuvre par les organisations partenaires dans les pays cibles du programme correspondant à la zone de couverture de la CSRP: Cap Vert, Gambie, Guinée Bissau, Guinée, Mauritanie, Sénégal et la Sierra Leone.

Les détails de ces composantes et d'autres informations sont disponibles dans le document de programme 2008 – 2011 et sur le site Web du PRCM : www.prcmarine.org

Enfin, il convient de noter que la phase II du programme (2008-2011) bénéficie du soutien financier de l'Ambassade des Pays Bas au Sénégal, de la Fondation MAVA et de l'Agence Espagnole de Coopération Internationale et de Développement.

II. L'EVALUATION

2.1 Objectif de l'évaluation

L'objectif de cette évaluation à mi-parcours est, d'une part, d'analyser la pertinence, l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre et du mode de gouvernance de la phase II du PRCM, le niveau d'atteinte des résultats et des objectifs du programme 2008-2011 et d'autre part de faire des recommandations pour ajuster la mise en œuvre et la coordination afin que le programme sur la période génère davantage de résultats et de changements significatifs.

2.2 Résultats attendus

La mission d'évaluation devra produire :

- une analyse de la pertinence du programme 2008-2011 comme réponse aux problématiques identifiées, particulièrement celles liées à la conservation des milieux et des

- ressources, et comme positionnement par rapport au contexte de la sous région,
- une analyse de l'articulation et de l'architecture du Programme (cohérence objectif-résultats-activités, identification des indicateurs, etc),
- une analyse de l'efficacité et de l'efficacité de la mise en œuvre du programme 2008- 2011 et de sa gouvernance organisationnelle,
- une analyse du niveau de la réalisation des résultats et objectifs à ce jour;
- une analyse des relations partenariales et de la perception du PRCM par les acteurs
- Des recommandations et des propositions concrètes pour améliorer/renforcer la mise en œuvre du programme sur la période restante de la phase II
- Identification des principales leçons apprises
- Enfin, sur la base de l'analyse des trois premières années de mise en œuvre, l'évaluation apportera des éléments prospectifs et des recommandations pour garantir que la phase II programme PRCM génère des impacts conséquents d'une part et assurer la pérennité des actions au delà de la fin du programme, d'autre part.

2.3 Le mandat des évaluateurs

Les questions qui sont posées ci-dessous ne sont pas exhaustives au regard des préoccupations actuelles. Elles sont à titre indicatif et ne devraient donc nullement limiter la profondeur de l'évaluation. Les évaluateurs sont encouragés à inclure d'autres questions jugées importantes par les acteurs du PRCM. Toutefois, les questions à traiter pourraient s'organiser pour prendre en compte les cinq objectifs spécifiques suivants:

- Analyser la pertinence du programme, le choix des composantes et des projets
- Analyser l'efficacité et l'efficacité
- Analyser les relations partenariales du PRCM et la perception des acteurs
- Analyser les effets et les impacts du PRCM
- Analyser les facteurs de durabilité des actions et résultats du PRCM
- Produire des recommandations

Objectif spécifique 1 : Analyser la pertinence du programme 2008-2011 comme réponse aux problématiques identifiées, particulièrement celles de la conservation des milieux et des ressources.

Questions évaluatives

Le contenu du programme 2008-2011 est-il cohérent ? Permet-il de répondre aux besoins identifiés? Les stratégies et les principes définis sont-ils appropriés à l'atteinte des objectifs et résultats fixés? Les priorités des pays impliqués dans le PRCM sont-ils pris en compte dans les priorités de la phase II? Quels sont les écarts et quelles mesures correctives? Le montage du programme est-il flexible pour prendre en compte une évolution du contexte régional? Le cadre logique est-il toujours pertinent? Les indicateurs sont-ils objectivement vérifiables?

Objectif spécifique 2 : Analyser l'efficacité et l'efficacité de la mise en œuvre du programme 2008-2011 et de son niveau de réalisation des résultats et objectifs.

Questions évaluatives

La structuration du programme en composantes et leur fonctionnement permettent-ils une bonne intégration des projets et des synergies d'actions? Les actions engagées permettent-elles d'atteindre les résultats escomptés ou au contraire y-a-t-il des raisons de craindre que certains résultats ne seront pas atteints? Les objectifs des composantes et du programme seront-ils atteints? Les ressources financières mises à disposition du programme sont-elles utilisées à bon escient pour les activités prévues ? Les coûts de coordination du PRCM sont-ils efficaces? Les modèles organisationnels actuels sont-ils adéquats pour une bonne mise en œuvre du programme? Quelles sont les forces et les faiblesses de la mise en œuvre du programme, de son système de suivi-évaluation, de la communication et de la gestion du programme? Quelles sont les forces et les faiblesses institutionnelles du PRCM ? Quelles sont les forces et les faiblesses des partenariats en cours, les évolutions souhaitables et les modalités de leur mise en œuvre?

Objectif spécifique 3 : Analyser les relations partenariales du PRCM et la perception des acteurs
Quelle est la qualité des relations partenariales entre les organisations du PRCM d'une part et entre le PRCM et les organisations externes? Quelle est la perception des partenaires directs du PRCM et de sa

représentation (Unité de Coordination, organisations fondatrices, ...) ? L'identité du PRCM est-elle claire ? Quelle est le degré de cohérence des actions du PRCM avec d'autres initiatives régionales ? Des synergies sont-elles réalisées dans le cadre du PRCM et avec d'autres initiatives ?

Objectif spécifique 4 : Analyser la contribution du PRCM aux changements/impacts, notamment dans le domaine de la conservation et la gestion durable des ressources naturelles.

Questions évaluatives

Dans quels domaines, et à quelle échelle géographique le PRCM amène-t-il des changements ? Lesquels ? Sont-ils mesurables ? Quels en sont les éléments catalyseurs ou les facteurs clés ? Quelle est la plus value du PRCM en tant que coalition et en tant que programme ? Quels sont les domaines nécessitant une intervention du PRCM en tant que coalition ? Quelle stratégie de repositionnement et sur quel contenu ? Quelles implications en termes d'organisation, d'ancrage institutionnel et de relations partenariales ? Quelles sont les modalités d'un repositionnement éventuel ?

Objectif spécifique 5 : Analyser les facteurs de durabilité des actions de la phase II du PRCM

Questions évaluatives

Les politiques et principes de la phase II du PRCM favorisent-ils le renforcement de capacités des acteurs et de la gouvernance environnementale ? L'appui à l'émergence d'une société civile plus forte et capable de porter un plaidoyer fort est-il assez volontariste ? Le principe du « faire-faire » est-il suffisamment mis en œuvre dans les actions du PRCM ? Les différentes catégories d'acteurs se reconnaissent-ils ou se sentent-ils concernés par les actions de la phase II du PRCM ? Comment les acteurs nationaux s'approprient-ils le programme ? Quelle est la perception des partenaires directs et indirects, des populations et des bénéficiaires sur les actions du PRCM dans sa phase II ? Le PRCM a-t-il dans sa phase II des mécanismes efficaces pour un transfert de compétence vers les structures nationales et les acteurs de la société civile ?

Objectif spécifique 6 : Faire des recommandations et des propositions concrètes pour améliorer/renforcer la mise en œuvre de la phase II et la réalisation de ses objectifs/impacts. De la mission d'évaluation, il est surtout attendu des avis d'experts et, de ce fait, une contribution concrète à la résolution des difficultés qui auraient été identifiées ou mises en exergue. La mission produira des recommandations et des propositions concrètes pour :

- améliorer la mise en œuvre du Programme ;
- améliorer ses mécanismes de gouvernance ;
- générer des impacts conséquents à la fin de la phase II ;
- assurer la consolidation et la pérennité des actions du PRCM à la fin phase II.

Enfin, dans une perspective de capitalisation, la mission devra identifier les principales leçons apprises au cours de ses trois premières années.

3. Modalités de mise en œuvre de l'évaluation

3.1 Méthodologie

L'équipe de l'évaluation devra développer une méthodologie basée sur une approche participative qui tienne compte des avis des acteurs et parties prenantes du programme. La proposition technique devra être accompagnée d'un plan de voyage et d'un budget correspondant.

L'évaluation se déroulera dans les sept pays de la zone d'intervention du PRCM dont trois francophones, deux lusophones et deux anglophones. Le chef de mission sera invité à présenter les résultats/conclusions de l'évaluation lors d'une réunion à Dakar - Sénégal.

L'unité de coordination facilitera la logistique, les rendez-vous nécessaires et mettra à disposition les documents et informations complémentaires.

3.2 Documents à produire

- a. Un rapport d'évaluation élaboré en deux étapes
 - o un premier draft du rapport d'évaluation sera déposé **3 semaines après** la fin de la mission de terrain à l'unité de coordination du PRCM, en version électronique Word. Après un délai de **14 jours**, les commentaires seront envoyés par l'Unité de Coordination.
 - o Après prise en compte de ces commentaires, le chef de mission enverra au plus tard dans **les 14 jours** qui suivent, une version définitive à l'unité de coordination du PRCM. Le

rapport final sera soumis en version électronique Word (pour la diffusion immédiate aux partenaires). Par ailleurs, le chef de mission soumettra aussi un format papier en 04 exemplaires, sa signature faisant foi de l'authenticité du rapport.

- b. Un résumé exécutif de cinq pages maximum des principaux résultats, principales conclusions et recommandations de l'évaluation en français et anglais.
- c. Une matrice d'évaluation organisant l'ensemble des questions/réponses liées à la pertinence, l'efficacité, l'efficacéité, la durabilité et les impacts/effets, les leçons apprises.
- d. Un rapport de fin de mission adressé au directeur de l'unité de coordination,
- e. Un CD comprenant les données brutes collectées, les outils d'analyse et autres documents non inclus dans les annexes du rapport.

Les différents documents seront rédigés en langue française.

4. Composition de l'équipe d'évaluation

La mission d'évaluation sera composée de trois (3) experts, dont un chef de mission nommé désigné, regroupant les compétences et expériences requises dans les domaines ci-dessous :

- la conservation et la gestion durable des ressources marines et côtière notamment la création et la gestion des aires marines protégées, la conservation des espèces, l'aménagement des littoraux et la gestion des pêches ;
- l'évaluation des programmes conjoints internationaux multi composantes
- l'analyse des impacts sociaux, économiques de projets et programmes
- Une grande expérience de travail en Afrique de l'ouest.

5. Durée et planning de l'évaluation

La durée maximale de l'évaluation est **80 Hommes/ jours**.

A titre indicatif, le planning du processus de gestion de l'évaluation se présente comme ci-dessous : **25**

juin : clôture de la réception des offres

1^{ère} semaine de juillet: sélection des offres et notification

Septembre ou octobre 2010 : Début des activités d'évaluation

A la fin de la mission terrain : présentation des 1^{ers} résultats au comité de pilotage du PRCM
Trois semaines après fin de mission terrain : transmission du premier draft de rapport

6. Recrutement des experts.

Le PRCM examinera uniquement des candidatures collectives: cabinet d'experts ou consortium de personnes regroupées par compétence. Les offres comprendront :

- Une note technique de compréhension du mandat
- Une note méthodologique
- Une liste des membres de l'équipe et le rôle de chacun
- Un calendrier d'exécution de l'évaluation y compris la répartition spatiale et temporelle des experts
- Une offre financière détaillée
- Le CV de chaque membre de l'équipe

Les offres devront être envoyées au plus tard le **25 juin 2010** à 17 heures GMT de préférence par mail à :

Barthélémy Jean A. BATIENO

Chargé de programme suivi- évaluation –capitalisation

Unité de coordination PRCM

Email : barthelemy.batieno@iucn.org

BP : 4167 UICN Nouakchott - Mauritanie.

Annexe 2 – Matrice d’évaluation

Question et sous-questions Évaluatives	Critères de jugement	Indicateurs	Méthode de Collecte	Sources d’information	
PERTINENCE:					
<p>Q1. Le contenu du programme 2008-2011 et les priorités de la phase II sont-ils cohérents avec ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les priorités des pays impliqués dans le PRCM ? • Les thèmes de conservation de la biodiversité prioritaires de la région ? • Quels sont les écarts et quelles mesures correctives? (Comment la pertinence pourrait-elle être améliorée?) 	<p>J1.1. Les objectifs et activités du programme PRCM sont en adéquation avec les objectifs et les politiques des pays impliqués (Mauritanie, Sénégal, Guinée, Cap Vert, Guinée Bissau) dans le domaine de la biodiversité et de l’interaction entre les écosystèmes et les sociétés</p>	<p>I 1.1.1 Bilan et jugement global à partir des indicateurs (I.1.2.1, I.1.2.2, I.1.2.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Synthèse de l’information obtenue des trois indicateurs ci-dessous: Revue documentaire; Entrevues avec parties prenantes; groupes de discussions et PRA 		
	<p>J1.2. Les projets financés à travers le programme PRCM répondent à des objectifs et priorités de conservation dans le domaine de la biodiversité des pays d’intervention (un haut niveau de cohérence)</p>	<p>I.1.2.1. Les domaines d’intervention et objectifs des projets du PRCM</p> <p>I.2.2.2. Les critères de sélection des projets</p> <p>I.1.2.3. Les objectifs des plans et stratégies nationaux/régionaux dans le domaine de la biodiversité</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entrevues avec parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stratégies nationales de protection de la biodiversité; ▪ plans de développement nationaux; ▪ officiers gouvernementaux ▪ autorités régionales et nationales 	
	<p>J1.3. Le cadre logique et le document de programmation de la Phase II du PRCM reflètent bien les priorités régionales et nationales (un haut niveau de cohérence)</p>	<p>I1.3.1. La biodiversité menacée dans la région comme identifiée dans les plans nationaux ou rapports à la CBD</p> <p>I1.3.2 Les objectifs, et les cibles, indicateurs choisis dans le cadre logique du PRCM</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entrevues avec parties prenantes ▪ Groupes de discussion et PRA 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de projets/programmes ▪ Agents d’exécution de projets 	

Question et sous-questions Évaluatives	Critères de jugement	Indicateurs	Méthode de Collecte	Sources d'information
En ce qui concerne le design du PRCM Phase II :				
<p>Q2. Le montage du programme est-il suffisamment flexible pour prendre en compte une évolution du contexte régional?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les stratégies et les principes définis sont-ils appropriés à l'atteinte des objectifs et résultats fixés? • Les indicateurs sont-ils objectivement vérifiables? • Le montage permet-il de répondre aux besoins identifiés? 	<p>J2.1. Le montage du programme est flexible et les changements effectifs dans le programme ont démontré sa capacité à s'adapter aux changements dans les contextes régionaux et nationaux.</p>	<p>I2.1.1. Les changements politiques, socioéconomiques, et écologiques majeurs qui se sont produits dans la région depuis le début de la Phase II du PRCM</p> <p>I2.1.2. L'évolution des besoins directs des populations locales exprimés dans les plans de développement locaux et nationaux, etc.</p> <p>I2.1.3. La nature et la présence ou absence de changements effectifs dans la gestion du programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaires ▪ Entrevues ▪ Groupes de discussion (analyses SWOT) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plans nationaux, régionaux ▪ Réunions avec les membres Comité de pilotage, l'Unité de Coordination, les quatre organisations du PRCM ▪ Autorités nationales, régionales ▪ Groupes bénéficiaires des projets
	<p>J2.2. Le cadre logique (et ses indicateurs) sont en adéquation avec les objectifs définis et les moyens disponibles pour mesurer les effets (i.e. Le nombre et type d'indicateurs est adéquat pour mesurer les effets à moyen et à long terme).</p>	<p>I2.2.1. Le niveau de cohérence entre les indicateurs choisis et les objectifs définis</p> <p>I2.2.2. La présence ou l'absence d'ajustement aux indicateurs selon le besoin</p> <p>I2.2.3. La disponibilité des données pour renseigner les indicateurs, à un coût et dans un délai raisonnable</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ entrevues 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ documents de projets/programme ▪ les membres Comité de pilotage, l'Unité de Coordination, les quatre organisations du PRCM

Question et sous-questions Évaluatives	Critères de jugement	Indicateurs	Méthode de Collecte	Sources d'information
EFFICACITÉ:				
<p>Q3. Les actions engagées permettent-elles d'atteindre les résultats escomptés ou au contraire y-a-t-il des raisons de craindre que certains résultats ne seront pas atteints?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Les objectifs des composantes et du programme seront-ils atteints? 	<p>J3.1. Les activités, les projets financés contribuent à l'atteinte de l'objectif global et des résultats des trois composantes</p> <p>J3.2. Les activités planifiées ont été mises en œuvre selon l'échéancier et le chronogramme prévus</p>	<p>I.3.1.1. Les activités mises en œuvre</p> <p>I.3.1.2. Les résultats atteints ou non, selon les indicateurs de résultats pour chaque composante dans le cadre logique du programme</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entrevues directes/semi directes avec parties prenantes</p> <p>Groupes de discussion (question et SWOT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités 2008-2010 ▪ Rapports du comité de pilotage ▪ Agents d'exécution des projets ciblés ▪ Bénéficiaires directs et indirects
<p>Q4. La structuration du programme en composantes et son fonctionnement permettent-ils une bonne intégration des projets et des synergies d'actions?</p>	<p>J4.1. La structuration du PRCM Phase II produit un niveau adéquat de collaboration et de coopération entre les différents projets, qui permet une intégration dans un tout cohérent</p>	<p>I.4.1.1. Exemple de liens établis entre les différentes équipes de projet au sein du PRCM</p> <p>I.4.1.2. Nombre et exemples de partenariats conjoints entre les projets et pays du PRCM</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entrevues directes/semi directes avec parties prenantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités 2008-2010 ▪ Rapports du comité de pilotage ▪ Agents d'exécution des projets ciblés ▪ Réunions avec les partenaires
EFFICIENCE :				
<p>Q5. Les ressources financières mises à la disposition du programme sont-elles utilisées à bon escient pour les activités prévues?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les coûts de coordination du PRCM sont ils efficaces? 	<p>J5.1. Les ressources financières sont gérées d'une manière efficace et transparente pour permettre la mise en œuvre des activités du programme.</p>	<p>I5.1.1. Montants engagés et montants décaissés</p> <p>I5.1.2. Niveau de décaissement par activité complétée</p> <p>I5.1.3. Nombre d'activités à compléter</p> <p>I5.1.4. Ratio coût de gestion/coût total du programme</p> <p>I5.1.5. Nature et qualité des mécanismes et rapports de suivi de gestion en place</p> <p>I5.1.6. Appréciation de la transparence et de l'efficacité de la gestion du programme par ses principales parties prenantes</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entrevues directes/semi directes avec parties prenantes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports financiers ▪ Rapports d'activités 2008-2010 ▪ Entrevues avec le Comité de Pilotage, l'Unité de Coordination

Question et sous-questions Évaluatives	Critères de jugement	Indicateurs	Méthode de Collecte	Sources d'information
<ul style="list-style-type: none"> • Lesquels? Sont-ils mesurables? • Quels en sont les éléments catalyseurs ou les facteurs clés? 		<p>I7.1.2. Exemples concrets de conservation de la biodiversité (i.e. nombre d'aires protégées créées ; changements dans la présence des espèces principales, instruments effectifs mis en place et visant à assurer la protection de la biodiversité)</p> <p>I7.1.3. Perception des bénéficiaires des projets</p>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Groupes de bénéficiaires des projets ▪ Observation ▪ Autorités nationales
<p>Q8. Quelle est la plus value du PRCM en tant que coalition</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ et en tant que programme ? 	<p>J8.1. Les efforts et la visibilité du PRCM sont renforcés par le cadre de coalition du programme</p>	<p>I8.1.1. Perception des bénéficiaires des projets sur cette plus value</p> <p>I8.1.2. Perception des 4 organisations membres du PRCM et de ses bailleurs de fonds sur cette plus value</p> <p>I8.1.3 Exemples concrets de cette plus value</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens et Groupes de discussion 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bilan des Q8, 10-11
<p>Q9. Quels sont les domaines nécessitant une intervention du PRCM en tant que coalition?</p>		<p>I9.1.1. Exemples d'écarts entre les cibles des projets et les priorités régionales et nationales</p> <p>I9.1.2. Les nécessités communes communiquées par les bénéficiaires des projets, les agents de mise en œuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue documentaire ▪ Entrevues ▪ Focus Group 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plans nationaux/régionaux ▪ Autorités nationales et régionales ▪ Entrevues avec Comité de Pilotage, agents d'exécution de projets ▪ Bénéficiaires de projet
VIABILITÉ:				
<p>Q10. Les politiques et principes de la phase II du PRCM favorisent-ils le renforcement de capacités des acteurs et de la</p>	<p>J10.1. Les projets financés dans le cadre du PRCM, favorisent le transfert de capacités aux bénéficiaires</p>	<p>I10.1.1. Point auquel la conservation, les mesures et les valeurs d'utilisation durable présentées par les programmes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entretiens ▪ Revue documentaire 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisations renforcées et leurs bénéficiaires ▪ Rapport de performance institutionnel

Question et sous-questions Évaluatives	Critères de jugement	Indicateurs	Méthode de Collecte	Sources d'information
<p>gouvernance environnementale?</p> <ul style="list-style-type: none"> Le PRCM a-t-il dans sa phase II des mécanismes efficaces pour un transfert de compétence vers les structures nationales et les acteurs de la société civile? L'appui à l'émergence d'une société civile plus forte et capable de porter un plaidoyer fort est-il assez volontariste? 	<p>pour améliorer la gouvernance environnementale.</p>	<p>sont partagées par les bénéficiaires aux niveaux nationaux, régionaux et locaux.</p> <p>I10.1.2. Exemples de nouvelles capacités en gestion de ressources et en leadership acquises</p> <p>I10.1.3. Niveau d'efficacité des institutions renforcées en termes de changements dans la qualité des services donnés et des fonctions remplies suite à ce transfert de compétences</p> <p>I10.1.4. Exemples de nouvelles capacités en gestion des ressources naturelles intégrées par les organisations partenaires sur le terrain</p> <p>I10.1.5. Types d'approche en développement des capacités promues par les interventions du programme (prééminence de l'approche faire-faire)</p>		<p>si existant.</p>
<p>Q11. Les différentes catégories d'acteurs se reconnaissent-ils ou se sentent-ils concernés par les actions de la phase II du PRCM ?</p> <ul style="list-style-type: none"> Comment les acteurs nationaux s'approprient-ils le programme ? 	<p>J11.1. Les acteurs et organisations s'impliquent dans les actions du PRCM démontrant un niveau d'initiative afin de promouvoir l'appropriation du programme</p>	<p>I11.1.1 Degré de communication entre les partenaires et acteurs impliqués</p> <p>I11.1.2. Exemples concrets d'appropriation du programme (i.e. levée de fonds, autres institutions impliquées)</p> <p>I11.1.3. Le priorités des différents acteurs vis-à-vis les objectifs du</p>	<p>Revue documentaire</p> <p>Entrevues</p>	<ul style="list-style-type: none"> Rapports d'activités Entrevues avec les agents d'exécution des projets, partenaires nationaux

Question et sous-questions Évaluatives	Critères de jugement	Indicateurs	Méthode de Collecte	Sources d'information
Q12. Quelle est la perception des partenaires directs et indirects, des populations et des bénéficiaires sur les actions du PRCM dans sa phase II?		PRCM I12.1. Perception des bénéficiaires des projets/partenaires du PRCM	Focus group	Bénéficiaires des projets
Relations Partenariales				
Q 13. Quelle est la qualité des relations partenariales entre les organisations du PRCM d'une part? <ul style="list-style-type: none"> • entre le PRCM et les organisations externes? • Quelle est la perception des partenaires directs du PRCM et de sa représentation (Unité de Coordination, organisations fondatrices, ...)? • L'identité du PRCM est-elle claire ? 	J13.1 L'identité et la qualité des relations partenariales du PRCM sont claires	I13.1.1. Niveau de satisfaction et perception de chaque organisation du PRCM vis-à-vis des relations entre-elles I13.1.2. Niveau de satisfaction des organisations externes et partenaires vis-à-vis de leurs relations avec le PRCM I13.1.3. Exemples concrets démontrant la qualité des relations (ie. collaborations)	Revue documentaire Entrevues avec parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrevues avec le Comité de pilotage, L'Union de Coordination, le Forum Régional ▪ Entrevues avec des autres organisations/partenaires ▪ Rapports d'activités
Q14. Quelle est le degré de cohérence des actions du PRCM avec d'autres initiatives régionales? <ul style="list-style-type: none"> • Des synergies sont-elles réalisées dans le cadre du PRCM et avec d'autres initiatives? 	J14.1. La structuration du PRCM Phase II incite à la création des synergies entre autres initiatives et projets dans la région	I14.1.1. Nombre et exemples de liens/partenariats établis entre le PRCM et d'autres projets/initiatives d'autres organismes	Revue documentaire Entrevues	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Documents de programme, rapports d'activités ▪ Entrevues avec autres organisations/partenaires

Annexe 3 – Liste des personnes interviewées

Guinée Bissau

Nom	Institution	Poste
Nelson Gomes Dias	UICN	Chef de Programme
Pierre Campredon	UICN	Conseiller Technique, Ancien Coordonnateur PRCM
Frédéric Airaud	UICN	Chargé de Programme UICN, Coordonnateur du Programme Régional à l'Education Environnementale
Carlos Schwarz Silva	ONG AD	Secrétaire exécutif
Artur Silva		Ancien président du forum du PRCM
Alfredo Da Silva	IBAP	Directeur Général, présidence du RAMPAO
Virginia Pires	CIPA	Directrice Générale
Tomane Camara	Réseau Parlementaire	Animateur
Augusta Henriques	Tinigunea	Directeur général
Aliu Balde	Tinigunea	Animateur à Urok
Sadja Camara	Comité de gestion Urok/Formosa	
Aladye Doutor	Comité de gestion Urok/Chedia	
Cantiucha Lopes	Comité de gestion Urok/Formosa	
	Chef Reghulo, Eticoga	
Comité de sages (4)	Eticoga	Sages
Comité de gestion (5)	Eticoga	Membres du comités de gestion
Professeurs école primaire (2)	Enseignants de Eticoga	
Comité de femmes (5)	Comité de femmes de Eticoga	
Joao Sousa Cordeiro	Parc National de Orango	Directeur
Antonio	Parc National de Orango	Représentant
Joao Zintto Sa	GPC	Directeur et point focal WI
Julio Soares	GPC	Responsable du projet Mangrove et Hippopotames
Herculano da Silva	GPC	Responsable du SIG
Capitaine de la patrouille marine	Comité de surveillance de Orango	Capitaine
Renaud Bailleux	UICN	Gestion de la pêche

Sénégal

Nom	Institution	Poste
Ahmed El Moustapha Senhoury	Unité de coordination du PRCM	Directeur Unité de Coordination
Jean Auguste Barthelemy Batiemo	Unité de coordination du PRCM	Responsable suivi-évaluation
Luis Bolonio	CBD-Habitat	Représentant
Momar Sow	Wetlands International Afrique	Assistant de Programme, Projet tortue marine
Mariama Dia	Wetlands International Afrique	Assistant de Programme, BIOMAC
Soukèye Gueye	WWF	Chef de programme, Société

		civile et secteur privé
Mamadou Diane	Wetlands International Afrique	Chef de projet PPSLICZM
Papa Samba Diouf	WWF WAMER	Coordonnateur régional
Paul Siegel	WWF WAMER	Conseiller en conservation marine
Ibrahima Niamadio	WWF WAMER	Gestionnaire du programme pêches durables
Pap Gora Ndiaye	REPAO	Secrétaire Exécutif
Comité de gestion	AMP de Joal	Membres comité de gestion
Autorités communales et administratives (pêche)	AMP de Joal	Autorités communales et administratives (pêche)
Capitaine Mamadou Dia	AMP de Joal	Conservateur
	Ministère de l'environnement	Conseiller Ministre de l'environnement
Jean Goepp	Océanium	Coordonnateur des Projets
Lynda Mansson	MAVA	Directrice Générale
Thierry Renaud	MAVA	Chargé de Programme Afrique de l'Ouest
Sylvie Goyet	FIBA	Directrice générale
Charlotte Karibuhoye	FIBA	Coordinatrice Programme AMP
Julien Semelin	FIBA	Chargé de projets, Programme AMP
Aimé J. Nianogo	UICN-PACO	Directeur régional
Jean Christophe Crepes		
Communautés locales	MATAM	
Gouvernorat	MATAM	
Lieutenant Mamadou Kora	Inspection Eaux et Forêts Matam	Ingénieur Eaux et Forêts
Services décentralisées de l'Etat	MATAM	
Mercedes Navarro Lopez-Chicheri	AECID	Responsable de Programmes de Coopération
Alioune Diallo	Ambassade du Royaume des Pays Bas	Chargé de Programmes
Ibrahima Thiam	WI	Directeur régional
Momar Sow	WI	Chargé de Projet Lamantin
Birgitta Liss Lymer	FAO	Marine Fisheries and Coastal Management Officer. CCLME Project
Isabelle Niang	ACCC	Coordinatrice
Jean-Christophe Pecresse	AFD	Directeur Adjoint
Elimane Ba	Parcs Nationaux Sénégal	Conseiller
Hussman Khan	PPN	
Mamdou Lamine Thiam	Assemblée Nationale du Sénégal	1 ^{er} Questeur de l'Assemblée Nationale du Sénégal. Président de APPEL
Khady Sane Diouf	PRCM/CSRP	Animateur composante gestion des pêches

Sierra Leone

Nom	Institution	Poste
Mamadou Diane	Wetlands International Afrique	Chef de projet PPSLICZM
Sheik Sowa	Wetlands International Afrique	Chef de projet PPSLICZM

	PPSLICZM project	Chef Communautaire de Projet - Shenge
Mohamed Mansaray	Ministère de l'Agriculture, de la forêt et de la sécurité alimentaire	Responsable nature, point focal projet PPSLICZM et IMAO
Professor Ernest T. Ndomahina	Institut de la biologie marine et de l'océanographie (IMBO), Fourah Bay College, Université de Sierra Leone	Membre de la Task Force technique
Dr. Andrew C. M. Baio	Institut de la biologie marine et de l'océanographie (IMBO), Fourah Bay College, Université de Sierra Leone	Enseignant et économiste spécialisé dans la pêche
Edward Bendu	SLEPA	Division communication
Dr. Kolleh Bangura	SLEPA	Directeur
Alpha Bangura	MFMR	Directeur
Sheku Mansaray	MAFFS	Directeur Forêt
Thomas F. Spencer	SLAFU	Coordonnateur national
Amadu Seaport Icamara	Tombo	Maitre pêcheur
Edward Benga	Tombo	Chef
Wudie Bakie Icoroma	Tombo	Pêcheur
Lt. Tairo	Tombo	Commandant de la marine
Masudie Koroma	Tombo	Chef de la tribu Temne
Mabinty Sankoh	Tombo	Transformateur de poisson
Murray	Tombo	Inspecteur de police
Mustapha Sesay	Ministère de la santé - Tombo	Autorité compétente locale
Abdul M. Koroma	SLAFU	Secrétaire

Gambie

Nom	Institution	Poste
Mat Dia	WWF	Chef de projet ICAM II
Alpha Omar Jallow	Direction des parcs et de la gestion de la nature	Directeur
Momadou Lamin Njai	Unité de gestion participative des forêts, Direction des forêts	Assistant
Kebba Jammeh	Ministère de la forêt et de l'environnement	Assistant suivi-évaluation
Anna Mbenga Cham	Direction de la pêche	Responsable senior des pêches
Fabakary B. Manneh	Village Lamin	Conseiller
Fatou Jawha Mboob	TRY – Association de femmes exploitantes d'huîtres	Présidente
Sulyman Jaban	Réserve naturelle communautaire Bolong Fenyo	
Malang D. K. Jambang	Fonds pour la nature Makasutu	
Seeku Janko	Association forestière Kombo Foni (KOMFFORA)	
Leimiy Joboate	Société ouest africaine pour les oiseaux (WABSA)	
Modou Njie	Société ouest africaine pour les oiseaux (WABSA)	
Alaqie Manjang	DPWM, projet ICAM II	Assistant au directeur
Kamte	Comité de gestion, village Jumansarrkoto	Chef
Binta Mani	Organisation communautaire	Président

	“Yirowa”, Village Jumansarko	
Binta Moro	Village Jumansarkoto	
Ramatula Asani	Association de microcredit village Alkalikunda	Secrétaire
Adema Njai	Association de microcredit village Katchang	Secrétaire
Jerreh Jammeh	Association de microcredit village India	Président
Kaditah Rarawali	Association de microcredit village Kinteh Kunda	
Mati Kanyi	Association de microcredit village Katchang	Trésorier
Alimatu Jaddema	Association de microcredit village Alkalikunda	
Bintan Njai	Alkalikunda Village Banking Association	
Jenaïba Jawara	Association de microcredit village Kinteh Kunda	
Kutu Jaita	Association de microcredit village Morong Kunda	Président
Mawdo Tallow	Aire protégée Bao Bolong	Gardien
Ebruma Tallow		Ranger
Belali Saiely		Ranger
Sanking Keita		Ranger

Guinée

Nom	Institution	Poste
Alkaly Doumbouya	Centre National des Sciences Halieutique de Boussoura	Maître de Recherche
Mamadou Kaly Bah	Centre National des Sciences Halieutique de Boussoura	Directeur Général
Camara M'mah Soumah	Centre National des Sciences Halieutique de Boussoura	Point focal tortues marines
Framadou Doumbouya	Centre National des Sciences Halieutique de Boussoura	Point focal requin
Traore M'balia Sangare	ONG appui au développement de la pêche, de l'élevage et de l'environnement	Présidente
Mamadou Aliou Souare	CERESCOR	Directeur Général
Kandé Bangoura	CERESCOR	Secrétaire Scientifique
Sékou Moussa Keïta	Centre d'étude et de recherche en environnement	Directeur d'études
Cécé Noël Kpohomou	ONG REGUIZOH	Président
Mariama Sylla	ONG REGUIZOH	Directrice exécutive
Yancrès Mouctar Camara	ONG REGUIZOH	Gestionnaire financier

Mauritanie

Nom	Institution	Poste
Habib Ould Bah	Mairie de N'Diogo	Adjoint au Maire et Directeur de l'Ecole
Zeïn El Abidine Ould Sidaty	Parc National du Diawling	Conservateur et coordonnateur de la Réserve de biosphère

		transfrontalière côté mauritanien
Barthélémy Batieno	PRCM	Chargé de programme et suivi-évaluation
Cheikh Inejih	UICN	Coordonnateur projet PARTAGE
Pablo Chavance	UICN	Programme MACO
Ely Elhadji Diouf	UICN	Conseiller Technique
Ould Abeid	Fédération Nationale des Pêches	Président section pêche artisanale
Antonio Araujo	FIBA	Coordinateur programme B de la FIBA
	PNBA	Directeur Appui technique
Sall Amadou	IMPROP	Superviseur des enquêteurs
Dedoun Bahah	PNBA	Chef département opérations Centre
Mohamed Camara	PNBA	Chef de poste
Jacob Boubacar	DSPCM	Chef d'embarcation
Groupe de discussion (12 personnes)	Village d'Iwik	Chef du village, président et trésorier de la coopérative, capitaines de lanche, marins-pêcheurs, mareyeurs
Groupe de discussion – chantier naval (3 personnes)	Village de R'Geiba	2 charpentiers et un armateur
Groupe de discussion – armatrices de Ichligane et transformatrices (15 personnes)	Village de R'Geiba	6 armatrices de lanches Ichligane/transformatrices et 9 transformatrices
Diam Amadou Ba	NAFORE	Président
Youssef Diagana	PNBA	Directeur et président RAMPAO
Daf Ould Sehla Ould	PND	Directeur
El Hadji Diouf	PRCM UC	Administrateur financier du FAP
Frederic Hautcoeur	GIZ	Conseiller technique PNBA
Bowba Mint Elkhales	Ministère des pêches	Conseillère technique du Ministère des pêches
Sidi Mohamed O/ El Wavi	Ministère délégué du Premier Ministre en charge de l'Environnement et du Développement Durable	Chargé de mission (1er conseiller du Ministre)
Mohamedou Lemine Ould Ahmedou	Ministère délégué du Premier Ministre en charge de l'Environnement et du Développement Durable	Directeur des Aires Protégées et du Littoral Mauritanien
Diawara Yelli	Nature Mauritanie	Président
Abdallah Chewif	Association pour la Sauvegarde Sociale et la Promotion de la Culture Imraguen	Responsable relations extérieures
Mohamed Ouldahi	Clean Beach	Président
Nedwa Moctar Nech	ONG Mauritanie 2000	Directrice
Maimouna Mint Saleck	Club des Amis de la Nature et Protection de l'Environnement - CANPE	Secrétaire Exécutive
Ba Housseynou Hamady	Ministère délégué du Premier Ministre en charge de l'Environnement et du	Ministre

	Développement Durable	
Simon Mériaux	FIBA	Coordinateur du programme D de la FIBA
Mohamed Vall	WWF WAMER	Responsable bureaux Mauritanie
Eloise Orange	AFD	Chargée d'études

Annexe 4 – Description sommaire des 23 projets financés

Projets	Répartition géographique	Promoteur	Budget global (€)	Objectif général	Objectif Spécifiques / Résultats attendus
Composante Conservation					
1	Appui au renforcement institutionnel du Réseau régional d'AMP en Afrique de l'Ouest (RAMPAO) et à la mise en œuvre de son plan de travail	Régional - 7 pays	FIBA / Université de Portsmouth / UICN BRACO	989 125	<p>Consolider l'institutionnalisation et la pertinence du réseau RAMPAO comme outil de conservation et d'utilisation durable des écosystèmes marins et côtiers représentatifs d'Afrique de l'Ouest, notamment par la mise en œuvre de certains axes stratégiques de son plan de travail</p> <p>1) Le RAMPAO est consolidé et sa durabilité renforcée, à travers l'amélioration de sa cohérence et de sa fonctionnalité écologique et institutionnelle 2) La durabilité des interventions en matière d'aménagement, de gestion et d'utilisation durable des ressources marines et côtières dans la sous-région est améliorée à travers une meilleure connaissance de l'état des ressources et de la biodiversité 3) La valeur économique et sociale des AMP de l'Afrique de l'Ouest est évaluée au regard de leur contribution à la création de richesse nationale, au bien-être des populations résidentes et nationales ainsi que du maintien de la biodiversité. 4) Les gestionnaires d'AMP, leurs partenaires et le RAMPAO disposent d'outils destinés à renforcer la durabilité financière des AMP en Afrique de l'Ouest.</p>
2	Appui à la création de nouvelles AMP et sites de conservation	Régional - 7 pays	FIBA	554 550	<p>Contribuer à l'amélioration du statut de conservation d'échantillons d'écosystèmes à haute valeur écologique, socio-économique et patrimoniale dans l'écorégion marine et côtière ouest africaine, à travers l'appui aux processus de mise en place de nouvelles aires marines protégées et sites de conservation des ressources marines et côtières.</p> <p>1) La diversité des écosystèmes, des habitats et des sites critiques ayant un statut de protection pour la conservation de la biodiversité et des ressources marines et côtières est renforcée 2) Les besoins de conservation de la biodiversité et de gestion durable des ressources halieutiques, notamment par rapport aux espèces migratrices et aux cycles physiologiques de certaines espèces marines, sont mieux pris en compte dans les processus de création de nouvelles AMP, à travers une meilleure intégration de critères écologiques et de meilleures informations scientifiques et empiriques disponibles sur les enjeux existants dans ce domaine. 3) L'appropriation par les communautés et usagers locaux des processus de mise en place et de gestion des AMP nouvellement créées est améliorée à travers la promotion de l'implication de tous les acteurs concernés, l'appui à l'animation des processus de concertation et la définition de mesures consensuelles de gestion. 4) La planification de la mise en œuvre et de l'évaluation des performances des nouvelles AMP est renforcée à travers la définition des états de référence et l'élaboration de plans de gestion en adéquation avec les objectifs de création.</p>

	Projets	Répartition géographique	Promoteur	Budget global (€)	Objectif général	Objectif Spécifiques / Résultats attendus
3	Appui au renforcement de l'efficacité de gestion des AMP	Régional - 7 pays	FIBA	781 999	Contribuer à la consolidation du système régional d'AMP, à travers le renforcement des capacités techniques et institutionnelles pour la gestion des AMP membres et candidates au RAMP AO et la mise en place de mécanismes d'évaluation et d'amélioration de l'efficacité de gestion	<ol style="list-style-type: none"> 1) La gouvernance des AMP est améliorée à travers l'appui au fonctionnement et la mise en place d'outils de gestion adéquats 2) Le suivi-évaluation de l'efficacité de gestion dans les AMP appuyées est amélioré 3) Un « pool d'expertise » régional formé de « task force » sur des sujets précis liés à la gestion des AMP est constitué 4) Des outils et guides méthodologiques dans des domaines importants pour la gestion efficace et équitable des AMP sont développés 5) Les meilleures pratiques et leçons apprises en matière de gestion efficace et équitable des AMP sont capitalisées et diffusées
4	West African Marine and Coastal Biodiversity Network - BIOMAC	Régional - 7 pays	Wetlands International	600 000	Coordonner les efforts de conservation dans les écosystèmes marins et côtiers de la sous-région	<ol style="list-style-type: none"> 1) Une veille écologique sous-régionale est mise en place et intègre les espèces emblématiques et les habitats critiques 2) Les capacités de protection et de conservation des espèces et des habitats sont renforcées pour les parties prenantes cibles dans la région 3) Les projets de conservation des espèces et des habitats coordonnent leurs efforts, échangent l'information pertinente et promeuvent des initiatives conjointes. 4) Les décideurs et les populations locales de la région sont mieux informés sur la nécessité de protéger les espèces emblématiques et les habitats critiques
5	Régulation de l'accès aux ressources naturelles et surveillance dans le Parc National du Banc d'Arguin (RARES)	Mauritanie	FIBA et PNBA	718 454	Garantir la conservation du PNBA à travers la régulation participative de l'accès aux ressources naturelles, le renforcement du système de surveillance et la valorisation des expériences et des savoir-faire acquis	<ol style="list-style-type: none"> 1) L'impact écologique de la pêche des lanches par la régulation de l'accès aux ressources est réduit et des mesures d'accompagnement sont mises en œuvre 2) La gestion participative est consolidée à travers la définition de mécanismes adaptés au contexte et les capacités des acteurs sont renforcées 3) La surveillance et le contrôle des activités humaines dans le PNBA sont optimisés grâce à une meilleure communication et au renforcement des partenariats et des capacités d'intervention 4) Les expériences et les savoir-faire du PNBA sont valorisés grâce à la mise en œuvre d'un système de suivi et d'évaluation de l'efficacité de sa gestion

	Projets	Répartition géographique	Promoteur	Budget global (€)	Objectif général	Objectif Spécifiques / Résultats attendus
6	Projet d'appui à la Réserve de Biosphère Transfrontière du Delta du Fleuve Sénégal (RBTDS)	Sénégal et Mauritanie	UICN Mauritanie	799 700	La Réserve de biosphère transfrontière du delta du fleuve Sénégal (RBT) est fonctionnelle	<ol style="list-style-type: none"> 1) L'identité de la RBTDS est connue et reconnue (i) par les acteurs de cet espace, (ii) par les acteurs nationaux et internationaux comme (i) un cadre de concertation effectif, (ii) un pôle d'expertise et de connaissance 2) Les instruments d'une gestion contractualisée des espaces et des ressources de la RBTDS sont établis et testés 3) La diversité des communautés floristiques et faunistiques et la capacité d'accueil des écosystèmes pour la faune sauvage sont accrues au travers des aménagements réalisés 4) La valorisation des écosystèmes naturels et de la biodiversité concoure de manière significative à l'amélioration des revenus des populations et à la lutte contre la pauvreté
7	Programme de Conservation du Lamantin Ouest African, Trichechus, Senegalensis : Phase II	6 pays (n'incluant pas le Cap Vert)	Wetlands International	599 999	Conserver le lamantin ouest africain et ses habitats, en se basant sur des données scientifiques les plus fiables, et en tenant compte de l'environnement, des caractères socio-économiques et culturels de son aire de répartition	<ol style="list-style-type: none"> 1) Des instruments politiques et juridiques de protection du lamantin sont améliorés et diffusés à différentes échelles 2) La connaissance et le système de protection de l'espèce sont renforcés à travers une recherche scientifique appliquée partagée, des échanges et de la formation 3) La prise de conscience de la valeur du lamantin est renforcée à travers des actions d'éducation, d'information et de sensibilisation 4) Des mesures spécifiques de protection sont prises pour réduire la pression sur l'espèce et son habitat
8	Gestion participative des Sites et des Ressources Naturelles en Afrique de l'Ouest-GP Sirenes	Régional - 7 pays	UICN MACO (programme Marin et Côtier)	849 970	La participation effective des acteurs institutionnels, de la société civile et des représentants des communautés locales à la gestion des AMP, des sites transfrontaliers et des ressources naturelles partagées améliore les conditions de la gestion et de la conservation des écosystèmes littoraux des pays du PRCM	<ol style="list-style-type: none"> 1) Les actions de formation entreprises et la production d'outils didactiques adaptés permettent à la sous-région de disposer d'une capacité d'expertise et de formation en gestion participative des aires protégées, des sites et des ressources naturelles, 2) Les principes et les outils de la gestion participative sont connus et adoptés par les différents acteurs régionaux, nationaux et locaux concernés, en application de la Stratégie régionale pour les aires marines protégées, 3) Les processus de gestion concertée des sites naturels transfrontaliers et des ressources naturelles partagées sont dynamisés grâce à un accès à des expertises et des outils favorisant la prise en compte des différentes catégories d'acteurs concernées

	Projets	Répartition géographique	Promoteur	Budget global (€)	Objectif général	Objectif Spécifiques / Résultats attendus
9	Améliorer l'État de Conservation des Tortues Marines en Afrique de l'Ouest	Régional - 7 pays	WWF WAMER (<i>West African Marine Ecoregion</i>)	499 950	Amélioration de l'état de conservation des tortues marines en Afrique de l'Ouest	<ol style="list-style-type: none"> 1) Les captures accidentelles, notamment dans les pêcheries industrielles, sont réduites 2) Les pêches ciblées sont réduites 3) L'utilisation des espèces est réduite 4) La commercialisation des espèces est réduite 5) Les sites de pontes représentatifs sont conservés d'une façon effective 6) Les zones d'alimentation connues sont gérées d'une façon durable 7) La conservation des tortues marines est intégrée dans la planification côtière de chaque pays de la sous région 8) Les échanges d'information, des résultats de recherche et d'expérience sont renforcés
10	Pilot Project for Sustainable coastal zone management in Sierra Leone (PPSLICSM)	Sierra Leone	Wetlands International	699 998	Appuyer la Sierra Leone dans ses efforts pour mettre en place une gestion intégrée et durable des ressources côtières et marines et la conservation de la biodiversité, à travers le développement et la mise en œuvre d'activités pilotes intégrées.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Les sites d'importance vitale de la Sierra Leone pour la conservation des ressources marines et côtières sont identifiés et un plan de développement est élaboré et suivi pour renforcer leur statut de protection. 2) Des aspects de la gestion côtière et marine dans les AMP sélectionnées sont améliorés à travers des activités directes à petite échelle au niveau local. 3) Les activités du PRCM et les avantages de l'approche régionale sont mieux connus et pris en compte par les décideurs nationaux et acteurs concernés dans la Conservation marine et côtière en Sierra Leone. 4) La capacité à conserver la zone côtière et marine du pays est renforcée chez les parties prenantes cibles au niveau de l'AMP et au niveau national
11	Integrated area and marine biodiversity management project in the Gambia (ICAM II)	Gambia	WWF WAMER	699 035	Conserver et gérer durablement la biodiversité des écosystèmes côtiers, marins et humides en Gambie et transférer les leçons apprises au Sénégal et en Guinée Bissau	<ol style="list-style-type: none"> 1) Des activités génératrices de revenus durables pour les communautés locales sont mises en place et/ou renforcées au sein des zones écologiques sensibles. 2) Une utilisation durable des ressources marines et côtières est promue 3) La coordination institutionnelle est renforcée entre les institutions gouvernementales, les ONGs, les différentes parties prenantes 4) Des mécanismes et/ou systèmes fonctionnels et durables d'information sur la biodiversité sont mis en place et/ou renforcés 5) Les capacités pour la conservation et l'utilisation durable de la biodiversité sont renforcés aux niveaux locaux et sectoriels 6) Des propositions pour adapter l'expérience gambienne aux contextes sénégalais et guinéo bisséen sont élaborées et soumises 7) Une unité de gestion de projet fonctionnel est mise en place
Sous-total composante Conservation				7 792 780		

Projets	Répartition géographique	Promoteur	Budget global (€)	Objectif général	Objectif Spécifiques / Résultats attendus	
Composante Gestion des Pêches						
12	Renforcement des capacités régionales de gestion et de gouvernance des pêches (RECARGAO)	Régional - 7 pays	CSRP, UICN et WWF	1 199 445	Participer à une meilleure régulation et réglementation de l'accès aux ressources et à une meilleure prise en compte des intérêts et préoccupations des usagers dans les politiques de pêche pour contribuer à une gestion améliorée des ressources halieutiques et à la réduction de la pauvreté	<ol style="list-style-type: none"> 1) Une nouvelle Convention sur l'accès aux ressources halieutiques est rédigée et ratifiée par les sept Etats membres de la CSRP. 2) Les cadres des administrations et les professionnels sont mieux formés et informés en matière d'accords de pêche et de commerce des produits de la pêche. 3) Une recherche décrit les enjeux, les conditions et les impacts des migrations intra-régionales et oriente l'intégration des migrants dans une politique de gestion de la pêche au niveau de la sous-région. 4) Le secteur de la pêche est inclus dans les DSRP des 7 Etats membres après consultations participatives avec les usagers et particulièrement les plus pauvres.
13	Renforcement des capacités des ONGs et Organisations Professionnelles (OP) actives dans la pêche et l'environnement de l'Ecorégion Marine Ouest Africaine	Régional - 7 pays	ADEPA et WWF	500 000	Les capacités des ONGs et des OPs de la pêche et de l'environnement sont renforcées pour une gestion durable des ressources marines et côtières.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Des cadres opérationnels de concertation/coordination des ONGs et Ops de la pêche sont mis en place et/ou renforcés aux niveaux national et sous régional. 2) Les capacités techniques des ONGs et OPs de la pêche et de l'environnement marin sont renforcées. 3) Des mécanismes d'échanges d'informations et d'expériences sont mis en place. 4) Les activités génératrices de revenus des populations locales initiées par les ONG et les OP sont appuyées.
14	Appui à la mise en œuvre du Plan sous régional d'Action Requins Phase II (PSRA II)	Régional - 7 pays	CSRP, FIBA	651 540	Préserver les populations de requins dans la sous-région ouest africaine, à travers la réduction de l'effort de pêche et l'offre de moyens d'existence alternatifs et améliorés pour les communautés qui vivent de cette pêcherie	<ol style="list-style-type: none"> 1) Des outils de gestion des populations de Requins sont produits et testés, et l'harmonisation des législations des pêches est promue au niveau sous régional ; 2) Un appui est apporté à la reconversion des acteurs spécialisés dans la filière Requins ; 3) Un Observatoire des sélaciens en Afrique de l'Ouest est mis en place, avec des activités de formation et de traitement des données ; 4) Des actions pilotes de conservation sont appuyées ; 5) L'expérience du projet est valorisée et consolidée par un effort de capitalisation et de communication.

	Projets	Répartition géographique	Promoteur	Budget global (€)	Objectif général	Objectif Spécifiques / Résultats attendus
15	Projet d'Appui à la Gestion de la Pêche artisanale transfrontalière (PARTAGE)	Mauritanie et Sénégal	UICN Mauritanie et CSRP/AFD	900 000	Les stocks d'intérêts communs de Mulets, Tassergal, et Courbine font l'objet de plans d'aménagement concertés et intégrés dans les systèmes de gestion des pêches nationaux du Sénégal et de la Mauritanie et en cohérence avec les politiques sous-régionales	<ol style="list-style-type: none"> 1) Des plans de gestion sont élaborés à l'échelle nationale en cohérence régionale 2) Les connaissances sur les pêcheries concernées sont accrues et traduites en informations utiles pour faciliter le processus d'élaboration des plans d'aménagement 3) La valeur ajoutée des produits est accrue au niveau local pour contribuer à la sécurité alimentaire et garantir la contribution économique des pêcheries 4) Les objectifs et les résultats du projet sont diffusés au niveau de la sous-région
16	Programme de renforcement des capacités institutionnelles du Réseau sur les Politiques de Pêche en Afrique de l'Ouest (REPAO)	Régional - 7 pays	Réseau Enda Graf Diapol, REPAO et WWF WAMER	399 355	Renforcer les capacités institutionnelles du Réseau sur les Politiques de Pêche en Afrique de l'Ouest (REPAO)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Les capacités techniques et politiques des organisations professionnelles de pêche en Afrique de l'Ouest et leur mise en réseau sont renforcées ; 2) Des expériences concrètes de cogestion et de gouvernance participative de la pêche dans les pays sont appuyées et leur dissémination est assurée. 3) L'écolabélisation des produits de la pêche est promue pour assurer une gestion durable de la pêche par le marché.
Sous-total composante Gestion des Pêches				3 650 340		
Composante Appui au Processus de Gestion Intégrée						
17	Communication Environnementale	Régional - 7 pays	UC, UICN, WWF, WI, FIBA et CSRP	699 907	Contribuer à l'émergence, au sein de la société ouest africaine et des partenaires étrangers, d'une culture environnementale et citoyenne, intégrant les préoccupations liées à la conservation et la gestion intégrée de la zone côtière et marine.	<ol style="list-style-type: none"> 1) La communication et l'échange d'information entre les partenaires et notamment les institutions fondatrices du PRCM sont nettement améliorés. 2) Les projets s'approprient l'identité PRCM en bénéficiant d'un appui en termes de communication 3) Les acteurs relais d'informations sont formés et appuyés et sont désormais capables de restituer avec exactitude les informations auprès d'un large public. 4) Les réseaux d'experts forts de leur expérience sont capables d'apporter des solutions quant à la manière de mieux gérer la zone côtière et marine en Afrique de l'Ouest. 5) L'Education Environnementale est intégrée dans les programmes scolaires, les jeunes sont sensibilisés et s'impliquent davantage dans la conservation de la zone côtière et marine 6) Les communautés de la zone côtière et marine acquièrent une meilleure connaissance des problématiques environnementales et s'approprient les enjeux de la conservation du littoral.

	Projets	Répartition géographique	Promoteur	Budget global (€)	Objectif général	Objectif Spécifiques / Résultats attendus
18	Promoting economic, social and environmentally responsible off shore oil and gas development in West Africa	6 pays (n'inclut pas le Cap Vert)	WWF	600 000	Promouvoir dans la sous-région un développement du secteur des hydrocarbures qui intègre les aspects environnementaux et sociaux	<ol style="list-style-type: none"> 1) Les parties prenantes comprennent les bénéficiaires, les risques et les différentes options relatives au développement des hydrocarbures 2) Le personnel technique des ministères pertinents est formé 3) Les cadres législatifs et politiques relatifs au développement des hydrocarbures incluent des aspects environnementaux et sociaux
19	Programme d'appui au réseau des Parlementaires et des élus locaux environnementalistes dans les pays du PRCM (PREPARE)	Régional - 7 pays	UICN Sénégal	699 985	Les cadres législatifs et institutionnels améliorés renforcent la mise en œuvre de politiques d'aménagement et de gestion intégrée de la zone côtière prenant en compte les facteurs environnementaux dans les pays du PRCM	<ol style="list-style-type: none"> 1) Des réseaux d'élus locaux et de Parlementaires informés et compétents sur les questions relatives à la gestion de la zone côtière et marine sont actifs dans les pays du PRCM et disposent d'un cadre de dialogue et de collaboration à l'échelle régionale, 2) Les pays du PRCM ratifient les textes et actualisent leurs législations et réglementations pour satisfaire aux engagements relatifs aux agendas globaux environnementaux, 3) La cohérence intersectorielle et géographique des politiques concernant la gestion de la zone côtière et marine progresse grâce à l'action du réseau des Parlementaires 4) Les élus locaux et les Parlementaires contribuent à un effort de capitalisation des expériences de gestion intégrée de la zone côtière et marine et participent à la construction et au partage d'une vision à long terme de la zone côtière et marine.
20	Programme Régional d'Éducation à l'Environnement Côtière et Marin du Littoral Ouest Africain (PREE)	Régional - 7 pays	UICN Guinée Bissau	899 800	Placer les structures nationales et les organisations locales d'éducation et d'animation communautaire en condition de transmettre aux jeunes générations les éléments de la compréhension des enjeux liés à la conservation des patrimoines de la zone côtière ouest africaine	<ol style="list-style-type: none"> 1) Un réseau d'éducateurs et d'acteurs compétents participe au développement et à la mise en œuvre d'une stratégie régionale d'éducation et de communication environnementale pour la conservation de la zone côtière et marine en Afrique de l'Ouest ; 2) Les politiques publiques d'éducation des pays du PRCM évoluent et intègrent les valeurs bioécologiques et socioculturelles des zones côtières et marines, les risques associés à leurs dégradations et les recommandations pour leur gestion durable ; 3) La capitalisation des bonnes pratiques et des expériences novatrices en matière de conservation des patrimoines naturels et culturels littoraux influence le comportement des communautés littorales.

	Projets	Répartition géographique	Promoteur	Budget global (€)	Objectif général	Objectif Spécifiques / Résultats attendus
21	Bilan Prospectif des changements à long terme de l'environnement littoral ouest africain	Régional - 7 pays	FIBA et IRD	100 000	Produire une synthèse régionale des connaissances pluridisciplinaires sur le fonctionnement spatialement différencié de l'environnement côtier d'Afrique de l'Ouest, en dériver un outil d'aide à la décision et mettre à disposition ces connaissances	1) Une dynamique de collaboration scientifique régionale sur le domaine de la connaissance et de la gestion des zones côtières est créée et renforcée 2) Les évolutions passées et actuelles des ressources et des milieux sont décrites, analysées et rendues compréhensibles. 3) Les méthodes et moyens d'une gestion précautionneuse sont identifiés 4) La formation de spécialistes tant au niveau universitaire qu'au niveau des spécialisations techniques est aidée.
Sous-total composante Appui au Processus de Gestion Intégrée				2 999 692		
Activités transversales						
22	Développement participatif de projets et fundraising	Régional - 7 pays	UC	280 000		1) Le montage de projet est appuyé 2) Fundraising
23	Mobilisation d'action urgentes plaidoyer et small grants	Régional - 7 pays	UC	800 000		1) Small Grants 2) Appui à des actions urgentes et plaidoyer
Sous-total Activités Transversales				1 080 000		
Total Projets				15 522 812		

Annexe 5 - Bilan des projets

Projets	Bilan
Composante Conservation	
Appui au renforcement institutionnel du Réseau régional d'AMP en Afrique de l'Ouest RAMPAO et à la mise en œuvre de son plan de travail	Ce projet a connu quelques retards, essentiellement par rapport aux résultats 2, 3 et 4. Cependant, le RAMPAO a été consolidé et renforcé à travers notamment la mise en place de dispositions institutionnelles, la révision des textes juridiques, et d'outils de gestion. En 2009, le RAMPAO incluait 19 AMP de 4 pays sur les 24 AMP officiellement reconnues dans 6 des 7 pays de l'écorégion marine ouest africaine. L'adhésion des AMPs de Tristao et Alcatraz en Guinée et de Sta Luzia et Sal Murdeira au Cap Vert au réseau a connu du retard. La mise en place du système de suivi-évaluation régional de l'efficacité du réseau a également connu du retard et des difficultés. Le RAMPAO a conduit en 2009 et publié une évaluation de l'efficacité de gestion des AMP du RAMPAO. Par rapport à l'amélioration des connaissances sur l'état des ressources et de la biodiversité, des appuis ont été lancés, notamment à travers le soutien à des plans de gestion. Pour conclure, le RAMPAO constitue une force pour l'appui à la création de nouvelles AMPs, et permet une concertation et une cohésion autour de la gestion des AMP. Cependant, sa durabilité à court terme pourra être assurée seulement à travers un appui extérieur.
Appui à la création de nouvelles AMP et sites de conservation	Ce projet a notamment contribué à la création des AMPs de Tristao et Alcatraz en Guinée, officiellement reconnues en 2009. Ces processus ont suivi des approches participatives, en promouvant des approches « faire faire », mais qui connaissent aujourd'hui certaines difficultés institutionnelles dues au processus de transfert de leur tutelle du CNSHB à la Direction nationale des Aires protégées. Le processus de création de l'AMP de Rio Kapatchez a également été lancé. En Sierra Leone, des appuis au projet pilote de gestion côtière ont été apportés au niveau des activités liées à la création d'AMP. Le processus de création de l'AMP est complété à environ 50% mais un grand effort doit encore être mené pour que cette AMP soit effectivement créée. Les besoins de conservation de la biodiversité et de gestion durable des ressources halieutiques ont mieux été pris en compte lors de ces différents processus. Typiquement, la création d'une AMP inclut le balisage, le pancartage, le lancement d'activités de surveillance, la mise en place des organes de gestion, mais également d'activités génératrices de revenus et des moyens de fonctionnement. Pour les AMP communautaires, cela inclut également un protocole de suivi participatif, comme cela a été fait en Casamance. Cependant, l'exploitation des données de suivi reste à développer.
Appui au renforcement de l'efficacité de gestion des AMP	Ce projet a permis d'appuyer des activités de suivi, le développement des équipes de gestion, les activités de surveillance, le développement des plans de gestion et le fonctionnement des comités de gestion pour plusieurs AMPs. A titre d'exemple, le projet a appuyé la mise en place d'un plan de gestion pour l'AMP de Sta Luzia ; les activités de surveillance du Parc National de Niuni ; la mise en place d'activités génératrices de revenu, des activités de surveillance, des missions de suivi écologique des AMP de Bijagos; des appuis à l'AMP de Bamboung et de l'AMP de Tristao. Une formation en surveillance maritime a également été conduite et une task force pour l'appui aux plans de gestion a été mise en place.
West African Marine and Coastal Biodiversity Network - BIOMAC	Très peu d'informations sont disponibles vis-à-vis de la mise en œuvre de ce projet. Sur l'année 2009, aucune ressource financière issue de ce projet n'a été mise à disposition des organisations locales. Ce réseau est moins structuré que le RAMPAO et est moins ouvert quant à la diffusion de ses travaux. Vis à vis de la veille écologique sous régionale, le projet n'a pour l'instant pas réuni les conditions favorables à sa mise en place, bien qu'un atelier de concertation sous régional sur les systèmes de veille environnementaux ait été tenu en 2009. Cependant, les capacités de conservation et de protection d'un certain nombre de parties prenantes ont été renforcées. Des formations ont été conduites, notamment en Guinée Bissau, où certains membres du réseau ont développé des initiatives conjointes. Enfin, le portail internet BIOMAC a été réalisé mais contient peu d'informations pour le moment.

Projets	Bilan
<p>Régulation de l'accès aux ressources naturelles et surveillance dans le PNBA (RARES)</p>	<p>Ce projet a été achevé au premier semestre 2010. Un certain nombre de résultats ont été atteints, notamment en termes de surveillance, partiellement au niveau de la gestion participative, ainsi que de l'accès aux ressources. Un travail de capitalisation et de réplication doit maintenant être mené.</p> <p>En termes de régulation de l'accès aux ressources, le résultat n'a pas été atteint. Plusieurs activités ont été conduites telles que la formulation d'une nouvelle proposition d'aménagement des règles de pêche, la mise en place de cartes professionnelles d'accès au PNBA, la cession de la gestion de la lanche du Parc à un groupe de femmes, la signature d'une convention entre la Direction du PNBA et la Direction de la Pêche artisanale et côtière, la validation de la liste des lanches autorisées au PNBA, la réalisation d'études sur les périodes de reproduction des poissons chats, tilapias, et courbines. Cependant, la question de la régulation de l'accès reste d'actualité. Ces activités ont permis de réduire énormément l'effort de pêche au niveau de la zone la plus productive, qui a cependant été transféré et augmenté vers les fonds du Nord du PNBA. La réduction de l'impact écologique de la pêcherie des lanches n'a donc pas été atteinte. Les pêcheurs Imraguen dépendent énormément des mareyeurs et les conditions socio-économiques actuelles poussent les pêcheurs à augmenter leur effort de pêche.</p> <p>En termes d'appui au développement local et gestion participative, le projet a appuyé le renforcement des coopératives, la mise en œuvre d'un comité de crédit à la réhabilitation de lanches, la poursuite de la consolidation de la dynamique de transformation des produits de la pêche et la réunion des comités de pêche. Cependant, les règles accordées dans le cadre de ce processus sont peu appliquées sur le terrain et des sanctions sont rarement prononcées. Le processus mis en place est plus consultatif que participatif. Ce système se heurte notamment à une absence de représentation de la base dans les structures de représentation locale, ainsi qu'aux dissensions entre les agents du Parc et les communautés.</p> <p>En termes de surveillance et application des règles, le projet a appuyé l'assermentation des agents de terrain, la révision à la hausse de la grille des amendes, la mise en place d'une brigade de surveillance pendant la durée de la campagne courbine, l'amélioration des conditions de vie des agents de terrain, la réalisation d'une base de données et d'une cartographie sur les zones de pêche Imraguen, la formation des agents sur le cadre légal du Parc et la mise en place d'un manuel de procédure. La surveillance s'est nettement améliorée et les agents du PNBA se sont appropriés la maîtrise technique de ces activités, tout en collaborant étroitement avec la DSPCM. La participation accrue des pêcheurs Imraguen au processus de surveillance est à saluer même si leur but est de protéger leurs propres intérêts et non les écosystèmes marins du Parc. De plus, la surveillance pourrait encore être améliorée si le fonctionnement des radars installés dans le PNBA était assuré.</p> <p>Le projet a également réalisé plusieurs actions de communication et de capitalisation telle que la réalisation d'études sur l'expérience du PNBA dans le domaine de la gestion participative et de sa valeur économique et patrimoniale, ou la publication d'un « Guide de reconnaissance des engins et filets de pêche artisanale utilisés dans les Aires Marines Protégées d'Afrique de l'Ouest ». Cependant, ce résultat n'est que partiellement atteint. Les expériences du PNBA sont valorisées au niveau sous-régional à travers le RAMPPO notamment mais le système d'évaluation d'efficacité de gestion n'est pas opérationnel et l'observatoire mis en place ne fonctionne pas lui non plus.</p>
<p>Projet d'appui à la Réserve de Biosphère Transfrontière du Delta du Fleuve Sénégal (RBT)</p>	<p>Au niveau de la mise en place des instances de gestion de la RBT, un Comité de coordination transnationale a été mis en place, ainsi que des Comités locaux d'orientation. Une base principale de la RBT a également été créée. Un plan de gestion est en cours d'élaboration.</p> <p>Des formations ont également été dispensées au personnel et acteurs de la RBT, mais également à 21 écogardes dont 10 mauritaniens issus du Parc national du Diawling et 11 sénégalais. Les postes de surveillance ont également été renforcés. Le suivi écologique, notamment en termes de dénombrement des oiseaux, a également été appuyé.</p> <p>Il est trop tôt pour conclure sur les impacts de la création de la RBT sur la conservation de la diversité floristique et faunistique et sur l'amélioration des revenus des populations. Cependant, l'identité de la RBT est bien aujourd'hui reconnue et les instruments de gestion sont en cours d'établissement.</p>

Projets	Bilan
Programme de Conservation du Lamantin Ouest African, Trichechus, Senegalensis : Phase II	<p>L'état des lieux ainsi que les mesures et les supports appropriés (accompagné d'un plan d'actions) sont disponibles pour trois pays. Le site web www.tsenegalensis.org est opérationnel et présente différentes informations pertinentes relatives au lamantin.</p> <p>Plusieurs campagnes de sensibilisation ont été effectuées. Les populations locales sur le site de Matam, Sénégal, mais également à Urok en Guinée Bissau ont été étroitement impliquées dans le processus de surveillance et les actions de sauvetages des lamantins. Trois sites en Guinée ont également été identifiés pour effectuer le suivi des lamantins. Aucune activité n'a été mise en place en Mauritanie.</p> <p>Il est encore trop tôt pour dire si la pression sur les lamantins a diminué et il n'est pas évident qu'une situation de référence ait été développée sur chaque site.</p>
Gestion participative des Sites et des Ressources Naturelles en Afrique de l'Ouest- GP Sirenes	<p>Un team moteur (ou task force) a été composé et est capable d'intervenir en appui à des processus de création et de renforcement de la gouvernance et de la gestion des AMP. Ce groupe est multilingue. Il est cependant illusoire de penser que ce team moteur sera autonome dans six mois. Ce Team moteur devra aboutir en une forme qui viabilise son mode de fonctionnement, lui permette une bonne réactivité, flexibilité, mais également liberté de ses membres.</p> <p>Des guides de bonne gouvernance et de gestion partagées ont été élaborés et inclus dans la publication "... en gouvernance partagée" dont la traduction en portugais, anglais et arabe est en cours. Cette publication fonctionne comme une boîte à outils et regroupe l'ensemble des principes, étapes, outils et techniques pour guider un processus complet de création d'AMP, mais également pour l'actualisation des plans de gestion et une meilleure implication des acteurs locaux.</p> <p>GP Sirènes a également apporté des appuis ponctuels locaux, tels que l'appui à l'évaluation participative et l'actualisation du plan de gestion du PNBA, l'appui à la création de l'AMP de Tristao et de Alcatraz en Guinée, l'appui à la gestion de l'AMP de Joal, l'appui au Comité transnational de la RBT.</p> <p>Il y a eu plusieurs visites d'échanges organisées sur les bonnes pratiques en termes de gouvernance. GP Sirènes a également joué le rôle d'incubateur pour d'autres initiatives.</p> <p>Enfin, au niveau des sites transfrontaliers, aucun résultat concert n'a vraiment été atteint.</p>
Améliorer l'État de Conservation des Tortues Marines en Afrique de l'Ouest	<p>Deux camps de formation sur les tortues marines ont été organisés en Guinée Bissau et au Cap Vert, et un recueil sur "Connaissances ethno zoologiques relatives aux tortues marines dans l'écorégion marine de l'Afrique de l'Ouest" a été rédigé. Un certain nombre d'actions de sensibilisation et de suivi des populations de tortues ont été conduites. Il n'est cependant pas possible de conclure que globalement la pression sur les tortues ait diminuée et que plus de remontées de tortues sont observées, faute d'observations systématiques dans tous les pays et sur les différents sites. Plus spécifiquement:</p> <p>Au Sénégal: une campagne nationale de protection, de sensibilisation et de vulgarisation des tortues marines a été organisée. Une étude intitulée "L'exploitation de la tortue marine à Joal-Fadiouth : importance et tendance d'évolution" a été finalisée et restituée aux différentes parties prenantes. Les pêches ciblées ont été réduites, de même que l'utilisation des tortues et des mesures d'accompagnement ont été mises en place, incluant la création d'activités alternatives pour les vendeurs et consommateurs de tortues. La prospection et le suivi des sites de nidification des tortues marines à Joal-Fadiouth, dans la Langue de Barbarie et à Palmarin ont été effectués.</p> <p>Guinée: des missions de prospection des tortues dans l'archipel de Tristao ont permis de faire le point sur l'état de conservation des tortues.</p> <p>Cap Vert: Un comité a été mis sur pied par arrêté ministériel pour l'élaboration du Plan National d'Action pour la Conservation des Tortues Marines.</p> <p>Mauritanie: un protocole a été mis en place pour le suivi des échouages de tortues constatés au mois de mars /avril 2007 au niveau de la zone sud du PNBA.</p>
Pilot Project for Sustainable coastal zone management in Sierra Leone	<p>Ce projet a connu un retard important et sa mise en œuvre avance très lentement. Ces délais sont dus en partie à la rotation importante du personnel au poste de chef de projet, mais également aux accords qui devaient être établis avec les instances gouvernementales.</p> <p>Le progrès relatif à la création de l'AMP peut être estimé à 50%, avec un site potentiel identifié mais de nombreuses étapes doivent encore être franchies afin d'atteindre une AMP effectivement mise en place et gérée. Une task force nationale a également été créée.</p>

Projets	Bilan
Integrated area and marine biodiversity management project in the Gambia	<p>Le projet a focalisé ses interventions sur la Réserve nationale de Tanbi et celle de Bao Bolong. Quelques activités complémentaires de suivi ont également été mises en œuvre à la Réserve d'oiseaux de Tanji. Bien que le projet ait connu une diminution importante de son budget par rapport à la requête qui avait été formulée, son cadre logique et les activités prévues n'ont pas été modifiées. La mise en œuvre d'un nombre important d'activités est très en retard.</p> <p>Le projet a appuyé la création de 19 initiatives communautaires (10 initialement prévues) qui incluent la mise en place de sept banques villageoises, de six jardins communautaires et de mesures anti-érosives sur cinq sites. Environ 200 personnes ont été formées au jardinage biologique.</p> <p>Des études de suivi écologique ont également été mises en œuvre au niveau de quatre Parcs Nationaux. 18 ha de mangrove ont été également reboisés.</p> <p>Les situations de référence pour les tortues et les dauphins ont été réalisées. Il reste à réaliser celle relative aux crocodiles.</p> <p>Enfin, des visites d'échange ont été organisées, notamment au Sénégal.</p>
Composante Gestion des Pêches	
Renforcement des capacités régionales de gestion et de gouvernance des pêches	<p>Les éléments constitutifs de la nouvelle convention sont en cours d'élaboration, avec un glossaire de termes techniques communs aux sept pays en cours d'élaboration, un atelier régional et sept ateliers nationaux tenus, et les articles de la convention en cours d'élaboration.</p> <p>Au niveau du résultat 2, sept ateliers nationaux sur la négociation des Accords de Pêche ont été réalisés, un document de synthèse des techniques de négociation et un document de méthodologie d'évaluation des impacts des AP ont été élaborés et validés par les Etats membres, 3 Evaluation des accords de pêche UE-Cap-vert; UE-Guinée; UE-Guinée Bissau ont été réalisées. Le système d'information sur le commerce international des produits de la pêche est en cours de réalisation.</p> <p>Quelques visites d'échanges ont finalement été organisées dont l'une au Parlement Européen en compagnie de Parlementaires de la sous-région.</p> <p>Au niveau du résultat 3, les études d'impacts des migrations sur les pays d'accueil ont été réalisées dans 5 pays sur 6.</p> <p>Enfin, par rapport à l'inclusion du secteur de la pêche dans les Documents de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP), des consultations participatives ont eu lieu au Sénégal et en Guinée Bissau seulement.</p>
Renforcement des capacités des ONGs et Organisations Professionnelles actives dans la pêche et l'environnement de l'Ecorégion Marine Ouest Africaine	<p>Un comité sous-régional de concertation/coordination, qui s'est réuni en Gambie en 2008 et au Sénégal en 2009 et 2010, coiffe tous les comités nationaux qui ont été consolidés. Un forum régional permanent regroupe tous les fora nationaux.</p> <p>Tous les pays couverts par le projet disposent de comités nationaux de concertation/coordination des ONG et des OP initiés par le WWF Wamer et de fora nationaux des acteurs professionnels de la pêche artisanale initiés par l'ADEPA. Cependant, dans les différents pays, les structures mises en place restent relativement passives et attendent que les initiatives soient prises par les ONG d'appui.</p> <p>Plusieurs formations sur les thèmes du plaidoyer, du lobbying et de la recherche de financement ont été organisées. Des visites d'échange ont également été organisées, notamment une visite d'échange des femmes transformatrices de Guinée Bissau au Sénégal. Ces formations et visites ont contribué au renforcement des capacités techniques, managériales, organisationnelles et financières des ONG et OP. Un inventaire des ONG et OP qui interviennent dans le domaine de la pêche et de l'environnement marin a été élaboré et partagé avec les partenaires du projet.</p> <p>Quelques mécanismes d'échange de l'information ont été mis en place, tels que le bulletin trimestriel "ADEPA Infos" et les appuis aux radios destinées aux pêcheurs.</p> <p>Aucune activité relative à la création d'activités génératrices de revenus n'a été mise en œuvre.</p>

Projets	Bilan
Appui à la mise en œuvre du Plan sous régional d'Action Requins Phase II	<p>Le projet PSRA Requins phase II intervient à la suite d'initiatives précédentes.</p> <p>Chaque pays membre de la CSRP a adopté un PAN requins, qui a été évalué dans le cadre de ce projet. Un appui à leur mise en œuvre a été apporté. Un atelier régional de formation sur la biologie, l'écologie et l'aménagement des Requins dans l'espace CSRP a également été organisé. Cependant, l'harmonisation des législations des pêches au niveau sous-régional n'est pas encore atteinte.</p> <p>Le projet a contribué au renforcement des capacités de techniciens, observateurs et gestionnaires des pêches sur la biologie, l'écologie, la collecte de données statistiques et l'aménagement des pêcheries dans la plupart des pays à travers plusieurs formations.</p> <p>Ce projet a également appuyé la mise en place de plusieurs mesures de gestion telles que la détermination par décret des tailles des premières captures, de maillages autorisés et de périodes de pêches en Guinée-Bissau, les formulations de mesures de gestion dans la loi sur la régulation de la pêche en 2008 et son décret d'application en Gambie.</p> <p>En termes d'appui à la reconversion des acteurs spécialisés dans la filière requins, mise à part les fours installés pour le braisage de petits pélagiques à Mbour au Sénégal au bénéfice des femmes transformatrices de Requins, aucun autre résultat n'est visible.</p> <p>Enfin, malgré l'amélioration des connaissances sur la biologie des requins à travers des études sur leur reproduction, les zones de nurseries, etc. (Mauritanie, Sénégal, Guinée), et la mise en place dans plusieurs pays de base de données nationales, l'Observatoire des sélaciens n'est pas encore complètement opérationnel et doit encore être considérablement appuyé.</p>
Projet d'Appui à la Gestion de la Pêche artisanale transfrontalière PARTAGE	<p>Au niveau de l'objectif aménagement, des progrès notables ont été atteints. Des coordinations nationales et des coordinations par composante ont été identifiées dans chacun des deux pays et responsabilisées par le biais de conventions ou protocoles. Des diagnostics scientifiques par pêcheries ont été consolidés aux niveaux nationaux, et des diagnostics participatifs élaborés et validés pour le mullet au niveau régional. Un document préliminaire de Plan d'aménagement de la pêche (PAP) mullets de la Mauritanie a été élaboré et les objectifs spécifiques des PAP de la courbine et du tassergal ont été identifiés et adoptés par les deux pays. Un effort complémentaire doit être mené pour aboutir à la validation et l'approbation des PAP pour ces trois pêcheries par les deux pays, et particulièrement au Sénégal où des retards notables sont observés.</p> <p>Le projet a contribué à renforcer les connaissances sur les pêcheries, à travers notamment le renforcement des systèmes de suivi, et l'alimentation et la mise à jour de bases de données. Des études génétiques ont également été lancées en 2010 pour le mullet jaune. Le tassergal a été également l'objet d'une enquête conduite en Mauritanie. Cependant, un effort important doit encore être apporté pour améliorer les connaissances notamment sur les pêcheries de courbines et de tassergal.</p> <p>Les collaborations entre les instituts dont la mise en commun des données est actuellement limitée, doivent également être améliorées.</p> <p>Concernant la valeur ajoutée des produits, le nombre de femmes transformatrices de mullets a augmenté et leur capacité de production et de commercialisation a été améliorée (transformation et commercialisation de poutargue dans le PNBA notamment). De plus, des femmes transformatrices ont été formées au Sénégal et en Mauritanie pour améliorer la qualité de leurs produits (158 femmes formées). En termes de labellisation, les produits du mullet jaune sont identifiés comme les candidats potentiels et retenus pour une évaluation mais leur labellisation est non effective encore. Un appui doit par conséquent être encore apporté pour répliquer et étendre les résultats de ces initiatives et les élargir aux autres pêcheries, mais également aux groupes de femmes du Sénégal.</p> <p>Enfin, en termes de communication, une stratégie de communication a été élaborée et plusieurs outils de communication ont été développés (site web, dépliants). PARTAGE est connu au niveau des deux pays.</p>

Projets	Bilan
<p>Programme de renforcement des capacités institutionnelles du Réseau sur les Politiques de Pêche en Afrique de l'Ouest (REPAO)</p>	<p>Le projet a contribué au renforcement des capacités techniques et politiques des OP à travers la réalisation de Diagnostic organisationnel de 12 OP (sur 14 prévues), la mise en place d'un cadre de concertation sous régional et de deux cadres nationaux (Guinée et Cap-Vert). Le processus est en cours dans les autres pays.</p> <p>En termes de cogestion et de gouvernance participative de la pêche, la Surveillance participative (SP) en Guinée a été capitalisée et un plan d'action a été élaboré pour la SP à Taboriah. Un état de référence des AMP a été réalisé au Sénégal, en Guinée Bissau et au Cap-Vert. L'étude sur la gouvernance participative est achevée au Sénégal, et est en cours en Guinée Bissau et au Cap Vert. Ce résultat est par conséquent partiellement atteint et des efforts complémentaires doivent être réalisés pour capitaliser et diffuser sur des expériences concrètes de cogestion et de gouvernance participative.</p> <p>Au niveau de la promotion de l'écolabellisation, plusieurs formations sur les normes HQT (Hygiène, Qualité et Traçabilité) et sur l'écolabellisation ont été réalisées, et un appui technique à des projets pilotes d'écolabellisation a été apporté à la Mauritanie (où la pré-évaluation pour le poulpe a été réalisée) et à la Gambie. Les efforts doivent être poursuivis pour atteindre l'objectif de promotion de l'écolabellisation.</p> <p>Par ailleurs, le REPAO travaille actuellement sur un accord de pêche avec la CEDEAO.</p>
<p>Composante Appui au Processus de Gestion Intégrée</p>	
<p>Communication Environnementale</p>	<p>La communication et l'échange d'information entre les partenaires du PRCM ont été améliorés, même si des progrès peuvent encore être atteints. Le PRCM a appuyé des activités de communication de plusieurs projets. Le site web du PRCM est ludique, dynamique, mis à jour et assez complet. Cependant, il manque un mécanisme effectif de transfert de l'information, le relais d'informations entre les projets, les animateurs de composantes thématiques, les cellules de communication des institutions fondatrices et les partenaires.</p> <p>Le PRCM a participé à de nombreux événements internationaux, tels que la Conférence africaine sur l'érosion côtière, le symposium ANEJ sur les changements climatiques, la 15ème Conférence des Parties à la convention climat à Copenhague, et la Conférence des Parties à la convention biodiversité à Nagoya. Plusieurs supports de communication ont également été développés (brochures, livrets, dépliants, expositions, panneaux, couverture médiatique, documentaire vidéo, photographies, dossiers d'information).</p> <p>Le PRCM a contribué à renforcer les capacités techniques, mais également à l'émergence d'un réel intérêt des relais de l'information à travers des formations de journalistes en Guinée, Mauritanie et Sénégal notamment.</p> <p>Le PRCM est connu dans la région. Cependant, un manque de clarté sur son action persiste, et l'échange d'information entre les projets présente une marge de progrès considérable.</p> <p>Enfin, le projet communication s'est investi en 2010 sur la thématique de la lutte contre la pollution par les sachets plastiques, à travers deux activités: (i) le lancement d'une Etude sur l'impact de la prolifération des sachets plastiques sur les communautés, les écosystèmes et les paysages dans les pays de l'espace PRCM, et (ii) l'engagement actif du PRCM aux côtés du Groupe 13NRV (Sénégal) lors de la mise en œuvre à Dakar, en avril 2010, de la campagne de communication sur la lutte contre la pollution par les sachets plastiques.</p>

Projets	Bilan
Promoting economic, social and environmentally responsible off shore oil and gas development in West Africa	<p>Ce projet a probablement contribué à améliorer la sensibilisation et la prise de conscience des différentes parties prenantes vis-à-vis du développement des hydrocarbures, à travers notamment la publication d'articles dans les journaux, l'organisation de reportages télévisés relatifs à des ateliers de formation, l'élaboration et la diffusion de la publication "Extractive Industries and Sustainable Development for Offshore Oil and Gas Production in West Africa". Cependant, les débats publics qui devaient être organisés n'ont pu l'être jusqu'à présent, et le degré de conscientisation que le projet a pu atteindre est difficile à mesurer. De plus, malgré le fait que la publication présente de très bonnes pratiques de gestion. Cela dit, un potentiel clair existe pour la plus-value de ce document, telles que des pistes de réflexion pour améliorer la participation de la société civile dans les Etudes d'impacts environnementaux (EIA) plutôt que de simplement appeler à une plus grande implication, la proposition de mécanismes pour intégrer le suivi des mammifères et tortues marins au sein des études sismiques, ou encore la répartition des profits entre les sociétés exploitantes et les gouvernements.</p> <p>Au niveau de la formation du personnel des ministères, 6 à 10 techniciens par pays ont reçu des formations en EIA à travers des ateliers de travail. Cependant, il est difficile de conclure à travers simplement l'organisation de ces ateliers de formation, sur le niveau de formation de ce personnel technique.</p> <p>Enfin, au niveau du dernier résultat, le projet a contribué à la modification des lois en Guinée Bissau relatives au développement de l'industrie extractive pour y inclure des considérations relatives aux EIA. De plus, la convention d'Abidjan a été mise à jour pour renforcer la protection des habitats critiques des pollutions par des hydrocarbures.</p>
Programme d'appui au réseau des Parlementaires et des élus locaux environnementalistes dans les pays du PRCM-UICN	<p>Le projet a contribué à la mise en place du réseau régional "Alliance des Parlementaires et élus locaux pour la Protection de l'Environnement des pays du littoral ouest africain (APPEL)", de sa charte, ses statuts et un plan d'action quadriennal. Des réseaux nationaux ont également été mis en place dans chaque pays, exception faite de la Guinée en raison de la dissolution du parlement suite aux événements politiques de 2008/2009. Des assistants parlementaires ont également été recrutés pour les réseaux du Cap-Vert, G. Bissau et Mauritanie. Le résultat 1 a donc été atteint même si l'avenir de ce réseau est maintenant à construire, à travers son autonomisation vis-à-vis le PRCM ou les ONG internationales, mais également la création de sa propre personnalité juridique.</p> <p>Des études portant sur le niveau de ratification et de mise en œuvre des conventions et traités internationaux ont été réalisées dans six pays. Des avancées en termes d'harmonisation des lois et politiques sont perceptibles mais des efforts doivent encore être menés pour aboutir à une cohérence intersectorielle et géographique des politiques concernant la gestion de la zone côtière et marine. Des ateliers de sensibilisation ont également été menés auprès des parlementaires sur les questions des pêches, des hydrocarbures, du reboisement des mangroves et des changements climatiques. L'atelier sur les hydrocarbures a par exemple permis la mise en place d'un groupe thématique sur les hydrocarbures. Les parlementaires ont aussi joué un rôle dans la signature de la charte mangrove et le plan d'action mangrove.</p> <p>Le réseau APPEL et les réseaux nationaux contribuent à l'effort de capitalisation des expériences de gestion intégrée de la zone côtière et marine, à travers notamment des échanges d'expériences, des visites d'échanges, mais également une implication forte au sein des institutions nationales respectives des différents parlementaires. A titre d'exemple, au Sénégal, le réseau est très impliqué dans le développement de la loi sur le littoral.</p>

Projets	Bilan
Programme Régional d'Éducation à l'Environnement Côtière et Marin du Littoral Ouest Africain-PREE	<p>La stratégie régionale d'éducation et de communication environnementale n'est pas encore élaborée mais le projet a contribué à l'élaboration d'outils pédagogiques sur l'environnement marin et côtier en Afrique de l'Ouest qui sont actuellement en cours d'impression, mais également à l'élaboration d'une liste de partenaires de l'éducation à l'environnement en Afrique de l'Ouest, et à la création par exemple de réseaux de professeurs pour l'éducation à l'environnement dans plusieurs aires protégées de Guinée Bissau qui pourraient être répliquées dans les autres pays.</p> <p>En Guinée Bissau, l'éducation environnementale a été institutionnalisée au sein des programmes nationaux d'éducation. Le Ministère de l'éducation bissau-guinéen a également émis le souhait de réunir les six autres ministres de la région pour répliquer cette initiative. Le projet a également identifié quatre partenaires locaux pour la mise en œuvre d'activités d'éducation à l'environnement marin et côtier dans les écoles et les communautés au Cap Vert, au Sénégal, en Gambie et en Guinée. Il contribue par conséquent à l'intégration des valeurs environnementales et socioculturelles des zones côtières et de leur gestion dans les politiques publiques d'éducation.</p> <p>Enfin, le projet a contribué partiellement à la capitalisation des bonnes pratiques en matière de conservation des patrimoines naturels et culturels, à travers notamment la visite d'échange de bissau-guinéens au Sénégal sur le repeuplement des mangroves, et les nombreuses restitutions qui ont suivi en Guinée Bissau. Cependant, un effort conséquent doit être mené pour atteindre l'objectif que s'est fixé le projet d'influencer le comportement des communautés littorales à travers la capitalisation des bonnes pratiques de conservation.</p>
Bilan Prospectif (BP) des changements à long terme de l'environnement littoral ouest africain	<p>Ce projet a été clôturé en 2008. Il poursuivait sept axes de recherche spécifiques qui devaient permettre l'atteinte des quatre objectifs spécifiques. Selon l'évaluation qui en a été faite, l'élaboration et la mise en œuvre du BP ont été réalisées de manière procédurale, ce qui témoigne d'un manque de réflexion en amont. Les remaniements intempestifs, les défections, les difficultés de mise en route des axes et surtout l'absence de programmation d'une connectivité forte entre les axes se sont traduits par l'élaboration d'actions de recherche isolées les unes des autres et peu reliées aux besoins du PRCM ou de la FIBA.</p> <p>Au niveau du premier objectif, les tentatives pour dynamiser un réseau interuniversitaire ont été infructueuses. Le BP a permis le développement des coopérations nouvelles dans les domaines du tourisme et de la dynamique côtière et sédimentaire. La création de nouvelles dynamiques ouest-africaines de recherche dans les domaines du tourisme, sédimentation côtière et indicateurs biologiques marins n'a pas réussi à compenser l'absence d'une dynamique de recherche autour d'un objet central créateur de synergies régionales et internationales.</p> <p>Au niveau du second objectif, le travail au sein des axes du BP a consisté pour l'essentiel à collecter et rassembler des informations déjà existantes, à décrire les objets de recherche et à poser les prémices d'une analyse. La production scientifique consiste pour l'essentiel en un catalogue de données spatialisées (CIAO), un article scientifique, quelques rapports scientifiques nationaux et régionaux et de nombreuses communications à des colloques régionaux.</p> <p>Le troisième objectif a été partiellement atteint du fait tout d'abord de la faiblesse des liens avec les professionnels, usagers des zones côtières, décideurs publics et ONG et ensuite du peu de développement d'outils prévisionnels.</p> <p>Enfin, en termes de formation, le BP a fourni un effort important pour la mise en place du mastère GIDEL entièrement dédié à l'étude des zones côtières et à supporter financièrement des étudiants boursiers. Le programme de formation continue est resté cependant en deçà des espérances initiales puisqu'une seule session en géomatique a été organisée.</p>
Activités transversales	
Développement participatif de projets et fundraising	<p>Appui au montage de projets : quatre bourses ont été octroyées pour un montant compris entre 10 et 20 000 €. Un projet a également été soumis au CoST et deux autres projets sont en cours d'élaboration.</p> <p>Fundraising : un comité a été mis en place et une stratégie de fundraising a été élaborée. La cartographie des bailleurs a également été réalisée. La prise de contact avec les bailleurs a été mise en suspens pour permettre d'obtenir une vision stratégique plus claire du futur du PRCM avant de contacter les bailleurs.</p>

Projets	Bilan
Mobilisation d'action urgentes plaidoyer et small grants	<p>Small Grants: 14 projets financés pour un budget total de 398 591 €. Répartition géographique des projets: 4 projets au Cap Vert, un en Gambie, 3 en Guinée, 2 en Guinée Bissau, 3 en Mauritanie, 1 au Sénégal et 0 en Sierra Leone.</p> <p>À travers ce projet, l'UC a également permis la facilitation et l'animation des travaux de la task force chargée de réfléchir sur le devenir du PRCM.</p> <p>Actions urgentes et plaidoyer : participation à Nagoya et table ronde sur le financement des aires protégées. Une prochaine table ronde sera organisée sur le même thème dans la région en mai 2011.</p>

Annexe 6 - Bibliographie

- Borrini-Feyerabend, G., Chatelain, C., Hosh, G. et al. ...*En Gouvernance Partagée! Un guide pratique pour les aires marines protégées en Afrique de l'Ouest*. PRCM, UICN et CEESP. Dakar, Sénégal. 2010. 152 p.
- Brenier, A., E. Ramos & A. Henriques. *Live from Urok! Urok Islands Community Marine Protected Area: lessons learned and impacts*. 2009. 62 p.
- Campredon, P. *Entre le Sahara et l'Atlantique, le Parc National du Banc d'Arguin*. FIBA. Arles, France. 2000. 124 p.
- Catry, P. *Action Plan for the Conservation of Marine Turtles in Guinea Bissau*. WWF. 2008. 39 pp.
- Diallo, M. *Rapport de campagne de suivi des tortues marines et de mise en oeuvre des activités d'IEC*. WWF WAMER. Avril 2010. 16 p.
- Diop M.S. *Evaluation de la mise en oeuvre des Plans d'Action Nationaux pour la conservation et la gestion durable des Poulations de Requins (PAN-Requins) des Etats membres de la Commission Sous Régionale des Pêches. Rapport de mission*. PRCM, FIBA, CSRP, PSRA. Août 2009. 22 p.
- Failler P., Sidibe A. *Evaluation externe finale du projet Bilan Prospectif de l'environnement littoral ouest-africain de la FIBA. Rapport d'évaluation*. Dakar, Sénégal. 3 février 2009. 135 p.
- Failler P. *Régulation de l'Accès aux Ressources et Surveillance dans le PNBA (RARES). Rapport d'évaluation du projet RARES*. Nouakchott, Mauritanie. 25 mars 2010. 145 p.
- Fondation Internationale du Banc d'Arguin. *Note de position sur devenir du PRCM*. Morges. 30 avril 2010. 2 p.
- Fonds Mondial pour la Nature/WWF WAMER. *Future du PRCM. La vision du WWF WAMER*. 2010. 3 p.
- Gabriel, C., Clément, T., Mercier, J.R., You, H. *Etude de capitalisation des expériences des projets du FFEM d'aires marines protégées et de conservation de la biodiversité marine*. FFEM. Paris, France. 2009. 88 p.
- IBAP. *Estratégia Nacional para as Áreas Protegidas e a Conservação da Biodiversidade de na Guiné-Bissau 2007 – 2011*. World Bank-GEF and IUCN. 2006. 84 p.
- IBAP. *Managing Biodiversity for Sustainable Development*. FIBA, WB-GEF and PRCM. 2006
- Janeiro, C., R. Cangarato, A. Araújo & J. Palmeirim. *Gestão de Áreas Protegidas da Guiné-Bissau. Instituto da Biodiversidade e Áreas Protegidas e 360 Graus, Cultura e Ambiente*. Évora, Portugal. 2008. 71p.
- Kaczynski, V.M. and David L. Fluharty. *European policies in West Africa: who benefits from fisheries agreements?* Marine Policy, Vol. 26, 2002, pp. 75-93
- Karibuhoye, C. *Synthèse des résultats de l'auto-évaluation de la composante Conservation*. 10 février 2010. 1 p.
- Kebe, M., Batienco, B. *Contribution du PRCM à la l'utilisation durable des ressources marines et côtière d'Afrique de l'Ouest : Impacts socioéconomiques, institutionnels et environnementaux. Approche méthodologique*. PRCM. Mai 2010. 34 p.
- Kloff, S. C. Wicksand P. Siegel. *Industries extractives et développement durable. Guide des meilleures pratiques pour l'exploitation pétrolière et gazière offshore dans l'Ecorégion Marine Ouest-Africaine*. WWF et PRCM. 2010. 119 p.
- Le Douguet, L. *Guide de reconnaissance des engins et filets de pêche artisanale utilisés dans les Aires Marines Protégées d'Afrique de l'ouest*. FIBA, PRCM, RAMPAC, PNBA. 2008. 39 p.

Massal F., Sarre A., Ndour C., et Deme L. *Caractérisation de l'état de référence de l'Aire Marine Protégée de Joal-Fadiouth*. Septembre 2006. 30 p.

Massal F., Sarre A., Ndour C., et Deme L. *Caractérisation de l'Etat de Référence des Aires Marines Protégées de Joal-Fadiouth, Kayar et Saint-Louis – Saison Froide*. Avril 2009. 57 p.

Ministère de l'agriculture et de l'environnement, Gambie. *The Gambia National Biodiversity Strategy and Action Plan*. Banjul, Gambie. Mars 1998.

Ministère de l'agriculture et de l'environnement, Gambie. *The Gambia: Third National Report to the Convention on Biological Diversity*. Banjul, Gambie. Octobre 2006

OKT consult. *Mission d'analyse budgétaire PRCM. Résumé Exécutif*. Mai 2008

Parc National du Banc d'Arguin. *Plan d'aménagement et de gestion 2010 – 2014*. Nouakchott, Mauritanie. 2010. 114 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Auto-évaluation de la composante pêche. Synthèse de la réunion tenue le 6 janvier 2010 à la CSRP*. Dakar, Sénégal. 7 janvier 2010. 5 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Auto-évaluation du projet GP Sirènes*. Dakar, Sénégal. 6 novembre 2010. 10 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Déclaration solennelle des Directeurs Généraux et Présidents de l'IUCN, du WWF, de Wetlands International et de la FIBA en faveur du Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest*. Gland, Suisse. 7 février 2003. 2p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Fiche d'évaluation financière des projets du PRCM*.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Procès Verbal de la 4^{ème} réunion du Comité d'Orientation Scientifique et Technique*. Saly Portudal, Sénégal. 9 décembre 2006. 16 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Procès Verbal de la 5^{ème} réunion du Comité d'Orientation Scientifique et Technique*. Praia, Cap Vert. 16 avril 2007. 6 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Procès verbal de la 6^{ème} réunion du Comité d'Orientation Scientifique et Technique*. Dakar, Sénégal. 29 novembre 2007. 16 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Procès verbal de la 7^{ème} réunion du Comité d'Orientation Scientifique et Technique*. Bissau, Guinée Bissau. 15 et 16 février 2009. 42 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Procès Verbal de la 15^{ème} réunion du Comité de Pilotage du PRCM*. Arles, France. 27 juin 2007. 7 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Procès Verbal de la 17^{ème} réunion du Comité de Pilotage du PRCM*. Dakar, Sénégal. Avril 2008. 10 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Procès Verbal de la 18^{ème} réunion du Comité de Pilotage du PRCM*. Dakar, Sénégal. Septembre 2008. 13 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Procès Verbal de la 19^{ème} réunion du Comité de Pilotage du PRCM*. Bissau, Guinée Bissau. Février 2009. 21 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Procès Verbal de la 20^{ème} réunion du Comité de Pilotage du PRCM*. Dakar, Sénégal. Novembre 2009. 11 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Procès Verbal de la 21^{ème} réunion du Comité de Pilotage du PRCM*. Nouakchott, Mauritanie. Juillet 2010. 10 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Procès Verbal de la 22^{ème} réunion du Comité de Pilotage du PRCM*. Dakar, Sénégal. Décembre 2010. 10 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Projets Small Grants au titre de l'année 2009. Synthèse des rapports d'étape*. Nouakchott, Mauritanie. Janvier 2011. 17 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Programme 2008-2011. PRCM Phase II*. Mai 2008. 34 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Protocole d'accord de coopération et de partenariat entre la Commission Sous-Régionales des Pêche (CSRPE) et l'Union Mondiale pour la Nature (UICN), le Fonds Mondial pour la Nature (WWF), La Fondation Internationale du Banc d'Arguin (FIBA), Wetlands International*. Dakar. 12 juin 2003. 7 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Rapport annuel d'activités 2008*. Nouakchott, Mauritanie. 2009. 39 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Rapport annuel d'activités 2009*. Nouakchott, Mauritanie. 2010. 64 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Rapport de la commission d'analyse de projets candidats aux ressources du Basket Fund*. Nouakchott, Mauritanie. Mai 2008. 9 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Rapport de la Task Force chargée de réfléchir sur l'avenir du PRCM*. 2010. 3 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Rapport financier annuel 2008 du Fonds d'Appui au PRCM – FAP*. 10 avril 2009. 8 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Rapport financier annuel 2009 du Fonds d'Appui au PRCM – FAP*. 2010. 9 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Rapport financier premier semestre 2010 du Fonds d'appui au PRCM – FAP*. 2010. 2 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest. *Termes de Références. Evaluation à mi-parcours du programme 2008-2011. Version finale*. 2010. 6 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest, Fondation Internationale du Banc d'Arguin. *Appui à la création de nouvelles AMPs et sites de conservation. Document de projet*. 11 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest, Fondation Internationale du Banc d'Arguin. *Appui à la création de nouvelles AMPs et sites de conservation. Rapport annuel 2009*. 19 janvier 2010. 15 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest, Fondation Internationale du Banc d'Arguin. *Appui au renforcement de l'efficacité de gestion des AMP. Document de projet*. 11 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest, Fondation Internationale du Banc d'Arguin. *Appui au renforcement de l'efficacité de gestion des AMP. Rapport annuel 2009*. 18 janvier 2010. 19 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest, Fondation Internationale du Banc d'Arguin. *Appui au renforcement du RAMPAO et à la mise en œuvre de son plan de travail. Document de projet*. 15 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest, Fondation Internationale du Banc d'Arguin. *Appui au renforcement du RAMPAO et à la mise en œuvre de son plan de travail. Rapport annuel 2009*. 25 février 2010. 19 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest, Fondation Internationale du Banc d'Arguin. *RARES. Rapport annuel 2009*. 25 février 2010. 32 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest, Fonds Mondial pour la Nature/WWF WAMER. *Autoévaluation du projet de renforcement des capacités des ONG et OP*. 2010. 21 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest, Fonds Mondial pour la Nature/WWF. *Promoting economic, social and environmentally responsible off shore oil and gas development in West Africa. Mid-term assessment*. 22 septembre 2010. 6 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest, Fonds Mondial pour la Nature/WWF. *Promoting economic, social and environmentally responsible off shore oil and gas development in West Africa. Rapport technique annuel 2009*. 2 février 2010. 7 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest, Fonds Mondial pour la Nature/WWF WAMER. *Integrated Coastal Management and Marine Biodiversity Project phase II. Document de projet*. 31 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest, Fonds Mondial pour la Nature/WWF WAMER. *Integrated Coastal Management and Marine Biodiversity Project phase II. Rapport technique annuel du projet 2009*. 2010. 9 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest, Fonds Mondial pour la Nature/WWF WAMER. *Renforcement des capacités des ONG et Organisations Professionnelles (OP) actives dans la pêche et l'environnement de l'Ecorégion Marine Ouest-Africaine. Rapport d'auto-évaluation*. 2010. 21 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest, Union Internationale de Conservation de la Nature. *Programme Régional d'appui au Réseau régional des Parlementaires et élus locaux des pays du littoral ouest-africain (PREPARE). Rapport d'auto-évaluation*. Dakar, Sénégal. 15 octobre 2010. 23 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest, Union Internationale de Conservation de la Nature. *Programme Régional d'appui au Réseau régional des Parlementaires et élus locaux des pays du littoral ouest-africain (PREPARE). Rapport technique annuel 2009*. 2010. 14 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest, Union Internationale de Conservation de la Nature. *Programme régional d'éducation à l'environnement marin et côtier PREE. Rapport technique annuel 2009*. 2010. 9 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest, Union Internationale de Conservation de la Nature. *Projet d'appui à la gestion de la pêche artisanale transfrontalière (PARTAGE). Rapport d'autoévaluation*. Janvier 2011. 34 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest, Union Internationale de Conservation de la Nature. *Réserve de Biosphère Transfrontière du Delta du fleuve Sénégal. Rapport technique annuel 2009*. 2010. 8 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest/Unité de Coordination. *Analyse des gaps de la phase II du PRCM*. Nouakchott, Mauritanie. Mai 2009. 26 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest/Unité de Coordination. *Fiches des projets proposés pour un financement sur le basket fund au démarrage de la phase II du PRCM*. Mai 2008. 50 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest/Unité de Coordination. *Manuel d'Exécution du Fonds d'Appui au PRCM*. Décembre 2009. 49 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest/Unité de Coordination. *Manuel de procédures administratives, comptables et financières du PRCM. Version du 23 mai 2008*. Mai 2008. 15 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest/Unité de Coordination. *Niveau d'exécution des indicateurs du programme. Rapport au 30 novembre 2010*. 2010. 5 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest/Unité de Coordination. *Projet d'élaboration d'un document de capitalisation sur la contribution du PRCM à la gestion de zone côtière en Afrique de l'Ouest. Termes de référence*. p.6

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest/Unité de Coordination. *Projet Communication Environnementale. Rapport technique annuel 2009*. 2010. 21 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest/Unité de Coordination. *Rapport d'activités. Unité de Coordination. Janvier-Décembre 2009*. Janvier 2010. 10 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest/Unité de Coordination. *Rapport d'activités. Unité de Coordination. Janvier-Décembre 2010*. Janvier 2010. 8 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest/Unité de Coordination. *Rapport d'enquête de satisfaction du 5^{ème} forum régional côtier et marin*. 30 novembre 2010. 7 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest/Unité de Coordination. *Stratégie de suivi-évaluation du PRCM phase II. Version du 15 mars 2009*. Nouakchott, Mauritanie. Mars 2009. 18 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest, Wetlands International Afrique. *Projet Pilote pour la gestion durable de la zone côtière en Sierra Leone. Document de projet*. July 2008. 18 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest, Wetlands International Afrique. *Projet Pilote pour la gestion durable de la zone côtière en Sierra Leone. Rapport technique annuel 2009*. 2010. 14 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest, Wetlands International Afrique. *Réseau Ouest Africain de Biodiversité Marine et Côtière – BIOMAC. Rapport technique annuel 2009*. Dakar, Sénégal. Février 2010. 14 p.

Programme Régional de Conservation de la Zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest, WWF, UICN, CSRP. *Rapport d'autoévaluation à mi-parcours. Projet Renforcement des Capacités Régionales de Gestion de la Pêche en Afrique de l'Ouest (RECARGAO)*. Dakar, Sénégal. Novembre 2010. 17 p.

République du Sénégal/Direction des Parcs Nationaux, WWF WAMER. *Rapport d'évaluation du programme de suivi des tortues marines de Juillet à Décembre 2007 à Joal Fadiouth*. 20 p.

Réseau Régional d'Aires Marines Protégées en Afrique de l'Ouest (RAMPAO). *Evaluation de l'efficacité de gestion des AMP du réseau d'aires marines protégées en Afrique de l'Ouest*. Dakar, Sénégal. 2010. 81 p.

Réseau sur les politiques de pêches en Afrique de l'Ouest (REPAO). *Pêche et changements climatiques en Afrique de l'Ouest. Etat des lieux*. Dakar, Sénégal. 2010. 240 p.

Réseau sur les politiques de pêches en Afrique de l'Ouest (REPAO). *Rapport de l'atelier d'auto-évaluation à mi-parcours du projet de renforcement des capacités institutionnelles du REPAO*. Dakar, Sénégal. 06 octobre 2010. 21 p.

Union Internationale de Conservation de la Nature. *Le futur du PRCM – éléments de proposition selon la perspective de l'UICN*. 2010. 2 p.

Union Internationale de Conservation de la Nature. *Retour d'expérience. Identité, perception et représentation du PRCM chez ses acteurs et partenaires en cohérence avec les objectifs et démarches de l'UICN*. Dakar, Sénégal. 10 au 15 juin 2010. 19 p.

Union Internationale de Conservation de la Nature Sénégal. *Auto évaluation de la composante gestion intégrée. Synthèse de la réunion du 7 janvier 2010*. 8 janvier 2010. 3 p.

Union Internationale de Conservation de la Nature/Bureau Régional pour l'Afrique de l'Ouest. *Parcs de Guinée Bissau. Evaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées*. Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni. 2007. 30 p.

Union Internationale de Conservation de la Nature/Bureau Régional pour l'Afrique de l'Ouest. *Parcs et Réserves de Mauritanie. Evaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées*. Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni. 2009. 41 p.

Union Internationale de Conservation de la Nature/Programme Afrique Centrale et Occidentale. *Parcs et Réserves de Guinée. Evaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées*. Gland, Suisse et Cambridge, Royaume-Uni. 2008. 58 p.

UICN/WWF/FIBA. *Accord de coopération UICN/WWF/FIBA pour la conservation de la biodiversité marine en Mauritanie, au Sénégal, en Gambie et en Guinée Bissau*. Gland. 3 novembre 2001. 5 p.

Wetlands International. *Communiqué de presse. Wetlands International Afrique organise le sauvetage de deux lamantins à Kanel*. Dakar, Sénégal. 4 décembre 2008. 1 p.

Wetlands International Afrique. *Position de Wetlands International sur l'avenir du PRCM*. Dakar. Mardi 27 avril 2010. 2 p.