

exPost **EXPost**

Évaluation des contributions des interventions « Aires Protégées » de l'AFD à la conservation et au développement (2000-2017)

Synthèse du rapport final

Auteurs : Gaétan QUESNE (Baastel), Éric BELVAUX (expert indépendant), Catherine GABRIÉ (experte indépendante), Christian CASTELLANET (GRET) et Judicaël FÉTIVEAU (GRET)



Direction Innovation, Recherche et Savoirs

Département Évaluation et Apprentissage (EVA)

Agence française de développement

5, rue Roland Barthes 75012 Paris < France

www.afd.fr

Auteurs : Gaétan QUESNE (Baastel), Éric BELVAUX (expert indépendant),
Catherine GABRIÉ (experte indépendante), Christian CASTELLANET (GRET) et Judicaël FÉTIVEAU (GRET)

Coordination : Julien CALAS (AFD)

Cette évaluation ainsi que le rapport complet et ses annexes sont téléchargeables sur Internet à l'adresse :
<https://www.afd.fr>

Avertissement

Les analyses et conclusions de ce document sont formulées sous la responsabilité de ses auteurs. Elles ne reflètent pas nécessairement le point de vue officiel de l'Agence française de développement ou des institutions partenaires.

Directeur de la publication : Rémy Rioux
Directeur de la rédaction : Nathalie Le Denmat
ISSN : 1962-9761
Dépôt légal : 1^{er} trimestre 2019

Photo de couverture : Zèbres de Grevy-Lewa Conservancy, Kenya © Éric Belvaux, 2018

Mise en page : Ferrari/Corporate – Tél. : 33 (1) 42 96 05 50 – J. Rouy/Coquelicot

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| 1. Introduction | 3 |
| 1.1. Contexte et objectifs de l'évaluation | 3 |
| 1.2. Méthodologie de l'évaluation | 4 |
| 1.3. Historique de l'engagement de l'AFD | 7 |
| 2. Analyse évaluative | 9 |
| 2.1. Typologie des logiques d'intervention | 9 |
| 2.2. Pertinence | 10 |
| 2.3. Cohérence interne | 10 |
| 2.4. Cohérence externe | 11 |
| 2.5. Efficacité | 11 |
| 2.6. Efficience | 12 |
| 2.7. Impacts | 13 |
| 2.8. Pérennité | 14 |
| 3. Capitalisation, recommandations stratégiques et opérationnelles | 15 |
| 3.1. Sur la relation conservation/développement | 15 |
| 3.2. Sur les modalités de financement | 17 |
| 3.3. Sur la durée des projets | 18 |
| 3.4. Recommandations d'ordre stratégique | 19 |
| 3.5. Recommandations d'ordre opérationnel | 21 |
| Annexe 1. Tableaux de synthèse des recommandations | 25 |
| Annexe 2. Mandat et composition du groupe de référence | 36 |
| Liste des sigles et abréviations | 38 |

1. Introduction

Ce document présente la synthèse du rapport final de l'évaluation des contributions des interventions « Aires Protégées » de l'Agence française de développement (AFD) à la conservation de la biodiversité et au dévelop-

pement (2000-2017), réalisée à la demande de l'AFD, de juillet 2017 à octobre 2018, par le consortium constitué par Le groupe-conseil Baastel, deux experts indépendants et le GRET.

1.1. Contexte et objectifs de l'évaluation

L'AFD et le Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM) ont engagé depuis 2000 des concours financiers en appui direct à la mise en place et à la gestion d'aires protégées (AP). Ces interventions avaient notamment pour objectif de démontrer que la conservation de la biodiversité permettait non seulement le maintien d'une biodiversité remarquable et des services écosystémiques majeurs qui y sont associés, mais qu'elle pouvait également bénéficier de différentes façons à l'amélioration des conditions de vie des populations.

L'AFD s'est dotée en 2013 d'un référentiel stratégique intitulé Cadre d'intervention transversal (CIT) sur la biodiversité dont le premier objectif visait à « *protéger, restaurer, gérer et valoriser les écosystèmes et partager équitablement les bénéfices de leur mise en valeur* ».

L'objectif principal de cette évaluation est d'analyser dans quelle mesure il est possible et réaliste pour les projets appuyés par l'AFD et le FFEM d'atteindre des objectifs de

conservation de la biodiversité tout en répondant aux besoins de développement socioéconomique des populations locales. Sur la base d'une capitalisation des expériences engagées, elle analyse les forces, les contraintes et faiblesses rencontrées, propose des améliorations en matière de méthodes et de moyens d'appui, et élabore une série de recommandations opérationnelles et stratégiques pour le futur.

L'évaluation s'articule autour d'une analyse transversale des « cycles de projet » en s'intéressant plus particulièrement : (i) aux phases de montage (études de faisabilité, fiches d'identification et documents de projets), (ii) aux logiques d'intervention des projets, (iii) aux modalités d'intervention prévues lors de l'instruction, (iv) au suivi et à l'évaluation des projets financés, et (v) à la capitalisation et au suivi post-projet des interventions engagées. L'évaluation porte sur les cinq niveaux d'évaluation et englobe les questionnements présentés dans le tableau 1.

Tableau 1. Les cinq critères d'évaluation

| | |
|--------------------------------|--|
| Pertinence et cohérence | L'objectif de ce niveau d'évaluation était d'apprécier la pertinence et la cohérence interne et externe des projets financés au regard : (i) du contexte et du problème identifié, des besoins de tout ou partie des acteurs concernés et des priorités locales ; (ii) des logiques d'intervention des AP elles-mêmes ou des politiques des États ; (iii) du dimensionnement des interventions à la lumière des activités identifiées ; (iv) des orientations de l'AFD ; et (v) des interventions des autres partenaires techniques et financiers. |
| Efficacité | L'objectif de ce niveau d'évaluation était de qualifier les réalisations et les résultats des interventions, d'en apprécier le niveau d'atteinte par famille d'actions au regard des objectifs des projets financés, et d'apprécier les dispositifs de suivi-évaluation mis en place. |
| Effizienz | L'objectif de ce niveau d'évaluation était d'apprécier, par famille d'actions, l'importance et la qualité des résultats et des objectifs atteints par rapport au niveau des dépenses réalisées, et au choix des outils de gestion et des modalités de suivi dans chacun des projets évalués. |
| Impacts | L'objectif de ce niveau d'évaluation était d'apprécier le niveau d'atteinte par famille d'actions des impacts économiques, sociaux, institutionnels, environnementaux et en termes de gouvernance des projets financés, qu'ils soient positifs ou négatifs, directs ou indirects, intentionnels ou non. |
| Pérennité | L'objectif de ce niveau d'évaluation était d'évaluer la durabilité des résultats acquis dans le temps et d'analyser les facteurs ayant permis d'assurer la pérennité de ces résultats pour les projets terminés, mais également les facteurs qui ont limité cette pérennité dans le temps. |

Source : les auteurs.

1.2. Méthodologie de l'évaluation

L'évaluation s'est basée sur :

- une collaboration étroite avec les services EVA (département Évaluation) et ARB (division Agriculture, Développement rural et Biodiversité) de l'AFD ainsi que le groupe de référence (GR) (cf. annexe 2), qui a assuré le pilotage et le suivi du processus d'évaluation ;
- un cadre méthodologique qui reposait sur une structure d'analyse opérationnelle sous la forme d'une matrice d'évaluation ;
- la revue et l'analyse d'un grand nombre de documents relatifs aux projets ;
- une collecte complémentaire d'information à travers des entretiens individuels ;
- quatre missions de terrain réalisées sur des projets situés en Chine, au Kenya, au Sénégal, en Guinée Bissau et au Mexique ;
- un échantillonnage qui repose sur un choix raisonné des projets. Issu d'un portefeuille initial de 53 concours¹, l'échantillon comprend 8 projets achevés et 11 projets en cours ou en phase de démarrage. Ces 19 projets sont présentés dans le tableau 2 avec leur intitulé court (ou acronyme) tel qu'utilisé au fil du texte dans le rapport final ;
- un processus continu de rassemblement des éléments de synthèse et de capitalisation au fil des différentes étapes de l'évaluation.

¹ Termes de référence de l'évaluation : « Un projet unique peut être financé par un ou plusieurs concours financiers de l'AFD ou du FFEM ; plusieurs projets qui se succèdent ou sont mis en œuvre en parallèle sur un même territoire constituent une grappe de projets. »

Tableau 2. Projets analysés dans l'échantillon

| Projet | Concours | Statut | | Pays | Intitulé court ou acronyme |
|---|-----------|------------------|-----------------|--------------|----------------------------|
| | | Ach ² | EC ³ | | |
| Préservation des ressources halieutiques par les pêcheurs | CSN120201 | x | | Sénégal | NH-OCEANIUM |
| Appui à la Commission sous-régionale des pêches (CSRP) pour le développement d'initiatives de cogestion et pour l'intégration des aires marines protégées (AMP) dans l'aménagement des pêches en Afrique de l'Ouest | CZZ305601 | x | | Pays CSRP | CSRP |
| Gestion de la biodiversité marine et côtière ouest-africaine par le renforcement des initiatives de conservation et de suivi dans les AMP | CZZ138201 | x | | | BIOCOS |
| Conservation de la diversité biologique et des milieux terrestres et marins du Parc national des Quirimbas au bénéfice premier des communautés locales | CMZ106701 | x | | Mozambique | QUIRIMBASI |
| | CMZ600601 | x | | | QUIRIMBAS II |
| Consolidation du développement du Parc national des Quirimbas | CMZ107501 | | x | | |
| | CMZ109601 | | x | | |
| Programme holistique de conservation des forêts (PHCF) II | CMG141101 | | x | Madagascar | PHCF |
| | CMG141301 | | x | | |
| Appui au Parc national (PN) de Meru | CKE101001 | x | | Kenya | MERU |
| | CKE101801 | x | | | |
| Projet de conservation au Nord Kenya | CKE103601 | | x | | MARSABIT |
| | CKE105002 | | x | | |
| Projet d'aménagement et de protection des massifs forestiers de la province d'Ifrane | CMA104201 | x | | Maroc | IFRANE |
| | CMA106501 | x | | | |
| Mise en place de mesures de protection des grands primates dans la forêt de Deng-Deng | CCM601701 | x | | Cameroun | DENG-DENG |
| Préservation et gestion des aires protégées de la Pendjari au Bénin | CBJ112701 | x | | Bénin | PENDJARI |
| Partenariat multi-acteurs pour la gestion durable d'aires protégées dans le hotspot Indo-Birman | CZZ190901 | | x | Asie Sud-Est | HOTSPOT INDOBIRMAN |
| | CZZ191401 | | x | | |

...

...

| Projet | Concours | Statut | | Pays | Intitulé court ou acronyme |
|---|-----------|------------------|-----------------|---------------|----------------------------|
| | | Ach ² | EC ³ | | |
| Restauration des zones humides de Kamping dans la province de Lianonong (<i>Wolong Lake Wetland Conservation Project</i>) | CCN104602 | | x | Chine | KANGPING |
| Parc national de Xianju | CCN107201 | | x | | XIANJU |
| Conservation de la forêt et de la biodiversité en Assam | CIN103701 | | x | Inde | ASSAM |
| Protection de la biodiversité et des écosystèmes du Corridor Ameca-Manantlán | CMX102101 | | x | Mexique | AMECA |
| Projet d'appui au Parc marin de Mohéli (PMM) | CKM107401 | | x | Comores | PMM |
| Arc d'émeraude de Libreville - Projet de gestion intégré des aires protégées périphériques de Libreville | CGA114101 | | x | Gabon | ARC EMERAUDE |
| Conservation des ressources naturelles de Côte d'Ivoire (CORENA) | CCI136901 | | x | Côte d'Ivoire | CORENA |
| Total | | 11 | 15 | | |

Source : les auteurs.

Les recommandations sont issues d'un atelier de co-construction des recommandations avec les équipes opérationnelles de l'AFD.

Les principales limites et difficultés rencontrées lors de cette évaluation portent sur : (i) le temps limité imparti à l'évaluation et aux missions de terrain au regard du nombre de projets et de la documentation disponible ; (ii) la limite de la portée de l'évaluation proposée par les termes de référence (TdR) (50 % des concours ayant financé des projets achevés et 50 % des concours finançant des projets

en cours) pour constituer un échantillon de projets suffisamment représentatif permettant une analyse statistique pertinente ; (iii) les documents mis à la disposition des consultants, qui n'ont pas toujours permis de retracer avec exactitude le déroulement des différents projets de l'échantillon ; (iv) un archivage non systématique des études et relevés scientifiques, indispensables au suivi de la biodiversité dans le temps ; et (v) le temps imparti à l'étude des communs et le faible nombre de projets dans lequel ce mode de gestion particulier a été identifié.

² Ach : achevé.

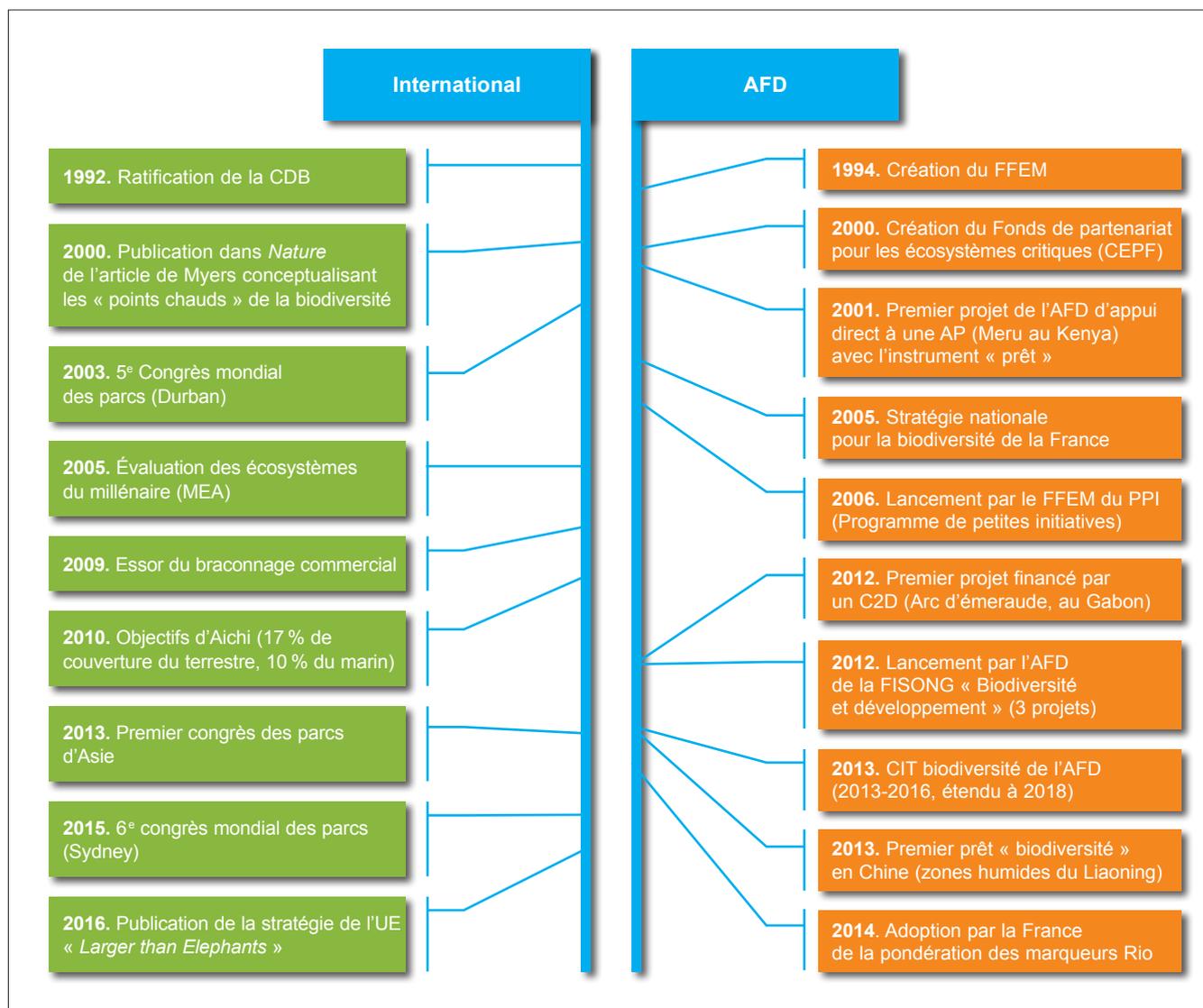
³ EC : en cours de mise en œuvre.

1.3. Historique de l'engagement de l'AFD

L'analyse du portefeuille de projets montre que près de 342 M€ ont été engagés par l'AFD sur la période 2000-2017 au travers des 53 concours constitutifs du portefeuille de

projets. Le schéma 1 présente quelques repères contextuels internationaux et de l'évolution de la politique d'investissement française au profit des AP.

Schéma 1. Repères contextuels internationaux et de l'évolution de la politique d'investissement française au profit des AP



Source : les auteurs.

Les volumes d'engagements annuels les plus significatifs portent sur des projets en cours d'exécution (81 % du volume total d'engagements). On observe par ailleurs une hausse de la taille moyenne des engagements entre concours achevés et en cours de mise en œuvre. En termes de répartition géographique, l'analyse montre une évolution forte des engagements de l'AFD et du FFEM en Asie. La zone Asie-Pacifique a perçu 60,1 % des financements mobilisés sur la totalité de la période, contre 20,7 % pour l'Afrique de l'Est et australe, 15,1 % pour l'Afrique de l'Ouest et centrale, 3,3 % pour la Méditerranée et 0,9 % pour l'Amérique latine et les Caraïbes.

Concernant les montants engagés, 64,2 % l'ont été sous forme de prêts pour lesquels les volumes mobilisés par concours sont croissants sur la période, et 13,4 % l'ont été dans le cadre de Contrat de désendettement et de développement (C2D). Les subventions comptent pour 22,1 % des montants engagés (12,3 par l'AFD et 9,8 par le FFEM). Les montants directement octroyés aux organisations non gouvernementales (ONG) représentent 12,8 % des subventions et 2,2 % des montants engagés. La Chine concentre à elle seule 140 M€ de financement (soit 41 % du volume total des concours évalués).

2. Analyse évaluative

2.1. Typologie des logiques d'intervention

L'analyse réalisée dans le cadre de cette évaluation débouche sur une typologie des logiques d'intervention définies sur la base des éléments proposés dans les TdR de l'évaluation, à savoir :

1. les actions d'appui à la gestion et la gouvernance des AP, c'est-à-dire toutes les actions qui ciblent l'institution de l'AP elle-même ou son (ses) autorité(s) étatique(s) de tutelle ;
2. les actions de conservation de la biodiversité et de gestion des ressources naturelles de l'AP ;
3. les actions de renforcement de la gouvernance en direction des acteurs extérieurs à l'AP, à savoir toutes les actions d'appui à la gouvernance qui ciblent les acteurs autres que l'institution de l'AP elle-même ;

4. les actions de développement économique et social en direction des acteurs extérieurs à l'AP, à savoir toutes les actions ciblant les acteurs autres que l'institution de l'AP elle-même.

Les logiques d'intervention ont été analysées et regroupées sous quatre hypothèses spécifiques pour en identifier des caractéristiques communes en termes d'approche et d'actions financées. Le schéma 2 présente la typologie des quatre logiques d'intervention identifiées. Il est complété dans le rapport complet de l'évaluation par deux schémas présentant les familles et les exemples d'actions possibles sous chaque logique d'intervention.

Schéma 2. Les quatre principales logiques d'intervention et leurs actions possibles

| | Axée principalement sur la conservation | Mixte à dominante conservation | Mixte avec actions parallèles indissociables | Axée principalement sur le développement |
|--------------------------------|---|--|---|--|
| Hypothèses | Lutte contre la pauvreté et conservation de la biodiversité sont deux politiques distinctes. | La lutte contre la pauvreté dépend du succès de la conservation. | La conservation de la biodiversité et la lutte contre la pauvreté sont indissociables, l'un ne devant pas se faire au prix de l'autre. | La lutte contre la pauvreté est la contrainte principale sur la conservation de la biodiversité. |
| Finalité et objectif principal | La finalité du projet et l'objectif principal ne se rapportent qu'à la protection ou la conservation d'un écosystème, d'un habitat, de leurs ressources ou d'une espèce en particulier. | La finalité et l'objectif principal se rapportent à la protection ou la conservation d'un écosystème, d'un habitat, de leurs ressources ou d'une espèce en particulier en vue de contribuer activement au développement socioéconomique de la zone d'intervention. | Les activités de conservation doivent permettre un développement socioéconomique des communautés riveraines. Réciproquement, les activités de développement et de renforcement des acteurs extérieurs doivent contribuer à la conservation et/ou à diminuer les pressions sur la biodiversité et les ressources. | Le développement socioéconomique sert de moteur pour la conservation. La conservation des écosystèmes apparaît comme secondaire par rapport à l'objectif de gestion à visée productive et économique. |
| Orientations stratégiques | <ul style="list-style-type: none"> • Création d'une AP, renforcement de la gouvernance et/ou de la gestion de l'AP, de son écosystème, de leurs ressources ou de l'espèce en particulier ; • conservation et/ou maintien de la biodiversité ; • éventuellement acceptation par les acteurs extérieurs des modalités et des règles d'usage liées à cette protection. <p><i>La lutte contre la pauvreté et/ou le développement socioéconomique sont pris en charge par des initiatives spécifiques sur ces aspects, en concertation avec l'initiative de conservation stricte.</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement de la gouvernance et/ou de la gestion de l'AP, de son écosystème, de l'espèce ou des ressources en vue d'accroître les bénéfices qu'ils génèrent ; • conservation et/ou renforcement de la biodiversité et des bénéfices qu'elle génère ; • renforcement de l'implication et de la responsabilisation des acteurs extérieurs dans la gestion et l'application des règles et modalités d'utilisation et d'exploitation des ressources ; • développement d'activités d'exploitation durable et contrôlée des ressources protégées et mise en place de mécanismes de rétribution des bénéfices générés par la conservation. | <ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs spécifiques reprennent les quatre familles d'action ; • l'approche est holistique ; • les interventions présentent un équilibre en termes budgétaires et de réalisations escomptées pour la conservation et le développement. | <ul style="list-style-type: none"> • Les objectifs spécifiques se concentrent essentiellement sur les familles d'actions 1 (appui à la gestion et la gouvernance des AP) et 4 (développement économique et social) ; • pour la famille d'action 2 (conservation de la biodiversité et gestion des ressources naturelles de l'AP), les actions se focalisent sur la réhabilitation des écosystèmes à des fins productives (exploitations forestières, développement touristique de grande ampleur, etc.). |

Source : les auteurs.

2.2. Pertinence

Les projets sont généralement pertinents au sens où ils répondent bien aux enjeux et besoins des territoires ciblés, mais les logiques d'intervention sont souvent floues et peu précises. L'ensemble des éléments associés à la formulation d'un projet⁴ figurent en général dans les documents de projet mais sont développés de façon peu précise. Ils sont insuffisamment documentés, souvent mal adaptés à l'échelle du territoire et des populations ciblées par le projet.

L'approche du cadre logique n'est pas mise en application de manière satisfaisante pour plusieurs projets, menant à des cadres logiques dont la qualité et la précision sont très variables. De même, la faible articulation des projets AFD/FFEM dans certains documents de projets augmente la difficulté de rendre compte de façon globale de leur avancement.

La variété des concepts utilisés pour décrire les espaces est assez large (territoire, espace, environnement, paysage, différents statuts d'AP). Les concepts utilisés pour définir les objectifs de conservation, ainsi que les objectifs de développement socioéconomiques, sont par ailleurs assez variés.

Certains projets ont expérimenté des modalités pratiques visant à mieux relier les actions de développement socio-économique à des objectifs concomitants de conservation : mise en place de la marque paysage bioculturel au Mexique, production rizicole en agriculture raisonnée contractualisée avec une société spécialisée au Cambodge, contrats de conservation et de développement à Madagascar.

2.3. Cohérence interne

Dans l'ensemble, les moyens financiers sont jugés adéquats au regard des activités programmées, à l'exception parfois des budgets alloués aux infrastructures et surtout aux activités de développement.

Les dispositifs institutionnels et organisationnels des interventions sont cohérents avec les types et modalités de gouvernance promus pour la majorité des projets.

Enfin, les engagements de l'AFD en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE) et la contribution des projets à ces engagements ne sont pas toujours précisés dans les documents de projets et conventions de financement.

⁴ Dont notamment l'expression de l'objectif spécifique et/ou de la finalité, les conditions d'atteinte de ces objectifs, les hypothèses sous-jacentes, les risques, l'expression des besoins et les moyens relatifs à la conservation ou au développement, les populations cibles, les pressions, etc.

2.4. Cohérence externe

Les interventions financées par l'AFD sont cohérentes et alignées avec les politiques nationales, ainsi qu'avec les axes stratégiques du CIT biodiversité et les stratégies d'intervention de l'AFD dans les pays.

La majorité des projets dispose d'un bon niveau de cohérence avec ceux développés par d'autres bailleurs de fonds sur la même zone, pays d'intervention ou secteur géographique considéré, même si des cas de multiplications d'initiatives de différents bailleurs de fonds, sans réelle mise en synergie, s'observent encore parfois.

2.5. Efficacité

Avec des taux d'exécution budgétaire et des niveaux de réalisation moyens à satisfaisants pour les projets clôturés, des taux d'exécution généralement bons et alignés avec le niveau d'exécution budgétaire pour les projets en cours, l'équipe d'évaluation conclut que le niveau d'exécution global est satisfaisant pour les interventions financées par l'AFD.

L'équipe d'évaluation note un basculement dans le temps de logiques d'intervention antérieurement orientées sur des objectifs de conservation, avec des effets secondaires sur le développement (logique d'intervention 1 à gauche du schéma 2), vers des logiques aujourd'hui plus axées sur le développement socioéconomique avec des effets secondaires sur la conservation (logique d'intervention 4 à droite du schéma 2).

La grande majorité des projets financés par l'AFD contribue à l'amélioration de la gestion et de la gouvernance des AP. Ils permettent de renforcer les modalités et les dispositifs institutionnels et organisationnels de gouvernance et de gestion des AP, ainsi que d'expérimenter des dispositifs innovants de gouvernance et d'aménagement du territoire. Certains de ces projets ont par ailleurs contribué à influencer les politiques nationales en matière de conservation.

Les projets plus orientés sur le développement atteignent généralement de meilleurs résultats concernant le renforcement de l'implication des parties prenantes locales dans les modes de gestion des ressources naturelles. Ces projets permettent notamment de promouvoir des modèles effectifs de cogestion et/ou de gouvernance partagée, dans lesquels les collectivités territoriales peuvent être associées aux organes de gouvernance et de gestion participatives, en tant que membres à part entière.

Peu de résultats concrets apparaissent, en revanche, en matière de financement durable⁵ et d'évaluation de l'efficacité de la gestion des AP.

La grande majorité des projets financés par l'AFD contribue à renforcer les connaissances scientifiques et techniques concernant les AP qu'ils appuient, indépendamment de leur catégorie selon la classification de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) ou leur statut. Cependant, ces connaissances ne sont pas toujours accessibles au public et leur partage organisé.

La majorité des interventions a contribué, de manière partielle ou significative, à renforcer les mécanismes de suivi-environnemental, mais les systèmes en place ne sont pas toujours robustes.

⁵ À noter ici que le portefeuille de projets n'intégrait pas les projets d'appui à des fonds fiduciaires pour la conservation.

Les projets plus orientés sur la conservation obtiennent généralement de meilleurs résultats en matière de réhabilitation d'écosystème, et/ou de maintien d'écosystèmes, de conservation d'espèces emblématiques, et de leurs habitats. En revanche, les projets plus orientés sur le développement ont des résultats plus significatifs quant à l'implication des acteurs extérieurs dans la gouvernance des AP et l'acceptabilité sociale de ces dernières.

Concernant le développement socioéconomique des populations, les résultats sont généralement en deçà des attentes du fait d'un nombre de bénéficiaires soutenus marginal, de moyens faibles comparés à la taille des populations concernées et des surfaces ciblées, d'une faible implication directe des communautés dans la sélection des activités, d'appuis techniques faibles ou inappropriés, de limites de fonctionnalité des infrastructures mises en place, d'une appropriation insuffisante des études ou diagnostics réalisés en amont et d'appuis insuffisants à permettre la structuration des filières ou chaînes de valeur identifiées.

Des projets orientés sur des objectifs de développement ont en revanche marqué de réels progrès dans la pérennité financière des AP, en développant les recettes de l'écotourisme ou la réduction des émissions liées à la déforestation et à la dégradation des forêts (REDD+) en faveur des administrations des parcs.

Les bénéfices non économiques induits par les projets sont importants dans les domaines de la sensibilisation et de l'éducation à l'environnement, de la connaissance, se traduisant par une très abondante littérature. Dans certains cas, ils se traduisent également par une réduction des conflits autour de l'AP.

Seule une minorité d'interventions bénéficiait de dispositifs de suivi-évaluation complets permettant de définir des orientations opérationnelles à partir d'une documentation satisfaisante. La grande majorité des interventions financées s'appuyait sur des dispositifs de suivi-évaluation partiels et peu performants, avec une documentation de qualité peu satisfaisante.

2.6. Efficience

Sur la base des éléments disponibles, l'équipe d'évaluation juge l'efficience des projets globalement satisfaisante, malgré des retards dans le déroulement global des activités auxquels la majorité des interventions financées se heurte. Ces retards, plus ou moins importants selon les projets, sont liés à diverses raisons, et principalement aux délais de mise en route de l'équipe de gestion et de déroulement des procédures administratives (recrutements, appels d'offres, etc.). Les calendriers de mise en œuvre proposés dans les documents d'instruction sont souvent trop ambitieux.

Les dispositifs de gestion sont en majorité satisfaisants. Mais dès lors que les capacités ou l'organisation des ressources humaines affectées à la mise en œuvre du projet sont faibles, que les rôles et missions des différentes parties prenantes dans la gestion ne sont pas clairement définis, ils sont jugés peu performants.

Les dispositifs de comité de pilotage sont peu efficaces (inexistants, mal structurés ou organisés) pour la majorité des projets.

2.7. Impacts

En matière de **gestion et de gouvernance des AP**, l'évaluation montre des impacts le plus souvent modérés. Cependant plusieurs impacts positifs sont enregistrés concernant l'évolution des politiques publiques, l'intégration des questions environnementales dans les cadres légaux et réglementaires environnementaux, ainsi que d'autres secteurs productifs. Les projets ont eu également des impacts certains en créant et renforçant le réseau mondial des AP, en développant les modes de gouvernance et de gestion partagées qui impliquent les communautés locales aux côtés des partenaires nationaux et des collectivités.

Les résultats concernant l'autonomisation financière des AP sont plus mitigés : nombreuses sont les AP qui ne pourront pas s'autofinancer et dont le financement par les bailleurs internationaux devra se poursuivre, au titre de la conservation de la biodiversité d'intérêt mondial. Ceci est particulièrement vrai dans les pays les moins avancés (PMA) où les ressources financières sont limitées et pour lesquels l'analyse de l'évolution du portefeuille de projets de l'AFD montre une réduction des subventions octroyées depuis 2010.

Les impacts en matière de **conservation de la biodiversité et de gestion des ressources naturelles**, et davantage encore en matière de **développement économique** sont difficiles à évaluer en raison de l'insuffisance des dispositifs de suivi, de l'absence de situation de référence établie avant le démarrage des projets et de la faible pérennité de ces suivis qui ne permet pas de disposer de séries à long terme, seules à même de réellement mesurer les impacts.

Selon les évaluations disponibles, la majorité des projets évalués contribue directement ou indirectement **au maintien et/ou à la restauration des écosystèmes, des espèces menacées, de leur habitat, et des ressources**

productives, quand bien même les impacts s'avèrent faibles et insuffisants par rapport aux cibles pour plusieurs projets. Les populations d'espèces menacées sont maintenues voire restaurées, les conflits homme-faune sauvage sont parfois maîtrisés grâce aux aménagements promus par les projets, alors que les résultats sur la restauration des écosystèmes sont plus mitigés. Les résultats des projets montrent toutefois une amélioration vers des comportements et des pratiques plus durables des populations.

Certaines actions, à l'inverse, produisent des impacts négatifs, mesurables que dans le temps : exacerbation des dissensions entre les différents ministères de tutelle, dont les logiques globales en matière de conservation et/ou de développement différent, accroissement des pressions sur les AP et des conflits homme-faune sauvage, augmentation des conflits intra et inter communautés, le plus souvent liée à une mauvaise gouvernance des projets communautaires ou à l'absence de mécanismes de pérennité financière. L'ensemble de ces impacts est généralement mal appréhendé du fait de l'insuffisance d'études d'impact environnemental et social (EIES) préalables.

En termes d'impacts sur le **développement économique et social**, la conclusion majeure a trait à l'absence d'analyse de la situation de référence avant projet et d'outils de suivi-évaluation de ces impacts. Dans l'ensemble, les évaluations de projets révèlent des impacts en deçà des attentes, même si globalement les projets orientés sur des objectifs de développement induisent des impacts plus marqués. Le dimensionnement des appuis est souvent trop restreint au regard des territoires (micro-projets trop isolés, sur de faibles superficies, par rapport à l'étendue concernée), des cibles (faible nombre de bénéficiaires compte tenu de la population dont les actions entraînent des pressions sur l'AP). À cela s'ajoute un déficit d'accompagnement au changement des communautés (moyens consacrés insuffisants par rapport aux besoins).

2.8. Pérennité

Les interventions de l'AFD produisent des résultats, même partiels, dans le temps. Pour la plupart des projets financés et analysés, l'effectivité des stratégies et des

modalités d'intervention en termes d'appropriation par les bénéficiaires et de pérennisation des résultats dans le temps est plutôt bonne.

3. Capitalisation, recommandations stratégiques et opérationnelles

3.1. Sur la relation conservation/développement

3.1.1. Niveau de corrélation entre bénéfices socioéconomiques et conservation

En raison de l'absence ou de la faiblesse des études de base puis des suivis socioéconomiques, les données disponibles ne permettent pas d'étayer l'existence d'une corrélation entre l'amélioration de la gestion et de la conservation des ressources naturelles visées et les bénéfices socioéconomiques parfois générés. Il n'est guère surprenant de constater que cette corrélation n'est pas automatique et qu'elle ne peut résulter que d'efforts déterminés et de synergies bien conçues.

Dans les projets à dominante conservation, les retombées d'une augmentation de la biodiversité et de la gestion des ressources naturelles pour les acteurs externes sont souvent observables. L'ampleur de ces retombées ne compensent toutefois pas totalement les pertes immédiates résultant des restrictions d'accès et d'usage aux zones protégées, ce qui explique en partie les problèmes de pérennité enregistrés en termes de gestion communautaire et de conservation.

Dans les projets à dominante économique, les bénéfices résultant d'une valorisation de la biodiversité passent généralement par l'écotourisme ou par des mécanismes financiers de type REDD+. Les retombées de l'écotourisme sont variables, selon les situations, et profitent le plus souvent à l'administration locale ou nationale – sans qu'il y ait toujours redistribution – ou encore à des entreprises d'une certaine taille plutôt qu'aux populations locales. Toutefois, cela n'exclut pas des retombées indirectes *via* les emplois créés. L'objectif de la majorité des projets soutenus par l'AFD tente d'accroître la part de ces revenus redistribués aux populations locales. Mais cette démarche

se heurte aux pratiques, aux politiques ou aux réalités administratives des autorités locales et nationales. **La non-concordance entre les objectifs affichés du projet et ceux des autorités résulterait des jeux d'acteurs mais également d'un manque de clarté ou d'une ambiguïté au moment de leur définition.**

Une autre source de revenu pour les populations locales peut provenir de la reconnaissance de leurs droits d'usage et de gestion communautaires des ressources naturelles sur tout ou partie des AP. L'avantage qu'ils peuvent en tirer est celui de la reconnaissance et de l'appui par l'État de leurs droits communautaires, permettant d'exclure des acteurs extérieurs et de sortir d'une situation d'accès ouvert pour revenir dans un commun régulé. En contrepartie, ils doivent respecter des règles négociées de protection de la biodiversité.

A l'exception des projets où les activités génératrices de revenus (AGR) sont directement liées au développement touristique (ou, le cas échéant, en lien avec le mécanisme REDD+), il est fréquent que les alternatives économiques proposées se concentrent sur des activités sans lien direct avec la biodiversité, c'est-à-dire qui ne reposent pas sur la valorisation directe de la biodiversité présente sur le territoire ou dans l'AP. On se retrouve alors dans la situation de projets de développement rural classiques nécessitant des dispositifs et des appuis financiers spécifiques et dans la durée.

De manière générale, le développement des AGR nécessite de recourir à une approche plus stratégique, et parfois même à un changement d'échelle. Ceci requiert de nouvelles compétences de suivi, de supervision et d'évaluation dans les équipes de projets.

Elles supposent aussi de diversifier les maîtrises d'ouvrage (MOA), ou d'intégrer dans la MOA de nouvelles administrations, dans la mesure où les services en charge des parcs disposent rarement des prérogatives et des compétences pour ce type d'interventions.

3.1.2. Corrélation entre logique d'intervention et synergie conservation/développement

Que conclure en termes d'approche et de logique d'intervention pour l'orientation de futurs projets de l'AFD alliant conservation et développement ? Il est proposé d'orienter cette réflexion en revenant aux fondamentaux et en raisonnant à partir des trois principales catégories d'AP de l'UICN : II, V et VI.

AP de catégorie II (parcs nationaux)

Deux cas peuvent se présenter : soit les interventions soutiennent des parcs nationaux existants, soit elles appuient la création de nouveaux parcs (dans la mesure où cela est accepté par les communautés locales et envisageable).

Les retours d'expérience montrent que ces AP de catégorie II ne sont viables qu'à partir du moment où elles bénéficient de sources de financement qui garantissent leur pérennité, les États des pays d'intervention se révélant, trop fréquemment, défaillants. Les approches proposées doivent donc s'orienter sur : (i) la mise en place ou la participation à des fonds fiduciaires, (ii) la création de mécanismes de financements durables, et/ou (iii) le développement/renforcement du tourisme. En parallèle, des appuis directs d'amélioration de la gestion et de la gouvernance de l'AP, et de conservation de la biodiversité peuvent être apportés, tout en soutenant l'implication des populations concernées dans la gouvernance de l'AP.

L'analyse montre que, très souvent, les ambitions du projet se focalisent sur un territoire donné (dimension micro) sans systématiquement considérer les enjeux

auxquels ce territoire est soumis (et souvent, dépendant). La coordination entre bailleurs, pour les programmes financés sur un même territoire, doit être renforcée, et des collaborations entre secteurs de l'AFD doivent être établies pour rechercher des synergies sur un même territoire et promouvoir un effet levier entre les différentes initiatives.

AP de catégories V et VI (aires protégées de gestion de paysages ou d'utilisation durable d'écosystème)

Concernant les pays émergents, la valeur ajoutée de l'AFD porte sur l'introduction, l'expérimentation et le développement de modalités alternatives de gestion et de gouvernance, impliquant une participation effective des populations concernées à la gouvernance des nouvelles AP. Ceci mérite la définition d'une stratégie spécifique pour ces contextes.

L'analyse effectuée dans le cadre de cette évaluation montre que les projets sous logique d'intervention 3 et 4 (mixtes ou axées sur le développement, cf. schéma 2), ciblant plus particulièrement des AP de catégories V et VI, obtiennent généralement de bons résultats en termes de gouvernance, d'implication des parties prenantes, de renforcement et de structuration des acteurs extérieurs et, dans une moindre mesure, de développement socio-économique, mais produisent des résultats mitigés en termes de conservation. Un déficit d'accompagnement des gestionnaires de ces AP sur les aspects de conservation, une forte polarisation sur la valorisation économique (prenant le pas sur la gestion durable) des ressources naturelles, et une faiblesse marquée des systèmes de suivi écologique de ces AP de catégories V et VI en sont sans doute la cause principale.

De nouveaux modes de gestion concertée des territoires sont également possibles, comme le montre les projets de l'échantillon mettant en avant la catégorie V. Ils peuvent déboucher sur des interventions dont l'objectif principal n'est pas la conservation mais plutôt la gestion rationnelle à des fins productives des ressources naturelles.

3.2. Sur les modalités de financement

La première question qui se pose est celle de l'intérêt de telle ou telle modalité de financement en fonction du contexte, des besoins ou des logiques d'intervention.

En termes de destination des divers instruments, la subvention est souvent nécessaire pour des actions pilotes, de type expérimental, pour le démarrage et la structuration d'un projet innovant. Elle est également nécessaire pour les études de faisabilité et les EIES. Nous pouvons concevoir une succession dans le temps : une subvention est adaptée pour le lancement d'un projet et l'expérimentation de nouvelles modalités de gouvernance et de gestion, ainsi que pour la concertation et le dialogue social ou encore les démarches de production de connaissance. Une telle subvention peut progressivement être relayée par un prêt (ou une subvention plus importante s'il s'agit de PMA) pour des investissements plus conséquents en matière aussi bien d'aménagement et de conservation que de développement.

Enfin, les facteurs géographiques influent sur le choix des instruments : **les prêts, représentant des volumes plus importants, s'orientent de préférence vers les grands émergents, avec une tendance à réduire l'investissement sur le continent africain et les PMA, du fait d'un volume plus limité de subventions disponibles. Il y a un réel risque d'effet « lampadaire », consistant à faire des projets là où les finances publiques sont satisfaisantes et une gouvernance**

acceptable, en appuyant ainsi des actions de conservation avec une très haute probabilité de succès, et non là où ils sont les plus nécessaires.

Les subventions en faveur de la conservation de la biodiversité dans les PMA et les pays en développement (PED) doivent se poursuivre et, si possible, augmenter.

L'analyse réalisée ne permet pas de démontrer qu'un instrument de financement spécifique serait plus adapté à une logique d'intervention donnée. Le mixage des modalités de financement présente une plus-value certaine, ainsi qu'un avantage comparatif par rapport à d'autres organisations financières.

Concernant les catégories d'AP, à ce stade, seules les subventions semblent être adaptées au développement de projets d'appui à des AP de catégories V ou VI, étant donné la nature des bénéficiaires et leur capacité d'endettement. Ceci est particulièrement vrai dans les PED.

Dans les émergents, la promotion et l'adaptation d'approche de conservation, comme celle des parcs naturels régionaux (PNR) en France, pourraient permettre éventuellement de financer des collectivités territoriales à travers des prêts concessionnels complétés par un programme d'assistance technique (AT). Il faudrait pour cela que les collectivités territoriales aient l'autorisation légale de s'endetter, ce qui n'est pas toujours le cas.

3.3. Sur la durée des projets

La durée des projets s'avère généralement insuffisante au regard du nombre d'activités à mener, de la faiblesse des institutions et des procédures en vigueur dans les pays d'intervention. Une majorité de projets connaît un « dérapage » plus ou moins important du démarrage du projet.

Les projets sont trop « isolés » et ne s'inscrivent pas dans une *continuum* et parfois insuffisamment dans leur contexte territorial. **De nouveaux types de projets seraient à expérimenter : (i) moins ambitieux, mieux ciblés et couvrant un champ d'action plus restreint sur des durées identiques à celles pratiquées aujourd'hui (4 ans), sous réserve que les conditions de pérennité soient assurées, ou (ii) des projets plus complexes, couvrant plusieurs thématiques sur des surfaces importantes et intervenant par paliers sur des durées plus longues (12 ans en trois fois 4 ans, avec des financements multi-tranches), avec des actions préalables de développement des capacités de gestion ciblées pour chacun des groupes acteurs.**

Il pourrait également être envisagé de bâtir des projets par étapes successives, avec un « cœur » de projet comportant les activités incontournables, et des activités additionnelles en cas de bon avancement du projet central.

Le développement de la phase N+1 serait engagé sur la base d'une évaluation et revu à mi-parcours (précisément aux deux tiers de la mise en œuvre du projet) de la phase N, permettant ainsi d'adapter l'intervention en fonction des leçons de la phase précédente et des évolutions du contexte, sans engager des procédures lourdes de faisabilité, et d'assurer une continuité des phases successives. Ces différents montages restent toutefois dépendants de la capacité financière des États à s'engager sur des projets à plus long terme.

Enfin, une réflexion se doit d'être engagée sur le temps nécessaire aux populations locales pour changer de paradigme. En effet, les modifications de comportement et les résultats, en termes de conservation comme de développement, ne peuvent que très rarement s'observer sur quelques années et sont donc peu compatibles avec les durées actuelles des projets. La mise en place d'actions concrètes de développement (notamment économique) impose un suivi dans le temps, qui dépasse nettement celui habituellement imparti au projet.

Sur la base des conclusions issues de cette évaluation transversale, l'équipe d'évaluation émet les recommandations d'ordres stratégique et opérationnel *infra*.

3.4. Recommandations d'ordre stratégique

R1. Renforcer l'articulation d'objectifs concomitants de conservation et de développement, en privilégiant une approche territoriale intégrée et en s'appuyant sur une analyse fine du paysage institutionnel.

A. Privilégier l'approche territoriale et professionnaliser les activités de développement concomitantes aux activités de conservation.

Ancrer davantage le projet à l'échelle du territoire, de façon à inscrire l'AP dès le départ dans un cadre plus large et plus cohérent (d'un point de vue du contexte institutionnel, à l'échelle du paysage, à travers une approche territoriale). Au sein de ce territoire, le paysage institutionnel devra être analysé en amont, de façon à travailler avec les acteurs pertinents, en conservation et en développement, et professionnaliser davantage les activités de développement qui accompagnent les mesures de conservation.

Il conviendra pour cela de travailler plus systématiquement en partenariat avec des organisations (ONG, associations professionnelles et autres, etc.) présentes sur le territoire et spécialisées dans le développement socio-économique, la valorisation des filières, les aspects de finance locale des actions du développement, et qui assurent l'intégration du genre et des minorités. Elles aideront à mieux cibler les bénéficiaires des actions de développement. Ces partenariats devront s'appuyer sur l'établissement d'un cadre de coordination commun pour renforcer la cohérence des approches et des actions entre elles.

Cette approche territoriale doit par ailleurs permettre de renforcer la **coordination entre les différentes initiatives de l'AFD sur un même territoire** et de rechercher des collaborations et une mise en synergie entre les différents secteurs de l'AFD, en particulier avec les divisions développement rural, services essentiels (énergie, etc.). Elle doit également favoriser les synergies avec d'autres projets sur le territoire.

Cette approche passera par une **mise en synergie de plusieurs MOA** afin de travailler avec les institutions qui disposent des prérogatives pour intervenir sur les territoires concernés et sur le développement socioéconomique (juridictions des territoires différentes entre une AP et sa périphérie, par exemple). Ceci afin d'ouvrir la voie à des collaborations renforcées avec d'autres institutions ou organisations, dont les collectivités territoriales.

B. Axer le développement socioéconomique sur les filières.

Privilégier l'approche filière de l'amont vers l'aval (ensemble de la chaîne de valeur) pour le développement socioéconomique, à travers notamment le maintien et la valorisation des savoirs locaux. Cette approche doit systématiquement reposer sur un diagnostic préalable des filières potentielles, réalisé au stade de la faisabilité (voir R5) ou en phase de démarrage du projet.

C. Compenser les pertes de droits coutumiers.

Pour compenser les pertes de droits coutumiers des populations liées aux AP, des mécanismes de génération de revenus alternatifs ou de compensations, au minimum à hauteur des pertes encourues, devront être prévus et mis en œuvre rapidement pour éviter la décapitalisation des familles concernées. L'identification et la prise en compte des gagnants et perdants des mesures de conservation dans les AP devra s'accompagner d'une réflexion sur des mesures d'accompagnement et/ou une forme de compensation.

D. Renforcer la capitalisation d'expériences de bonne articulation développement/conservation.

Il y a lieu de poursuivre la capitalisation et la valorisation des expériences démontrant une démarche intéressante et effective d'articulation d'objectifs concomitants de développement socioéconomique et de conservation (Hotspot Indobirman, AMECA, PHCFII, Marsabit...), en identifiant

les facteurs de succès (notamment en matière d'ancrage local, de jeux d'acteurs, de modalités et pratiques de développement), pour ensuite les répliquer et les adapter dans d'autres contextes. Cette capitalisation devrait être rapportée aux catégories d'AP où elles ont été appliquées, afin d'en faciliter la répllication dans le cadre de futures initiatives.

R2. Apporter des appuis aux AP en fonction de leurs spécificités et de leur perspective de pérennité.

A. Focaliser les appuis aux AP strictes sur celles qui offrent des perspectives de pérennité suffisante.

L'appui à des AP strictes (catégories I à IV de l'UICN) n'est recommandé que s'il existe des garanties de pérennité offertes du fait que les États sont forts ou par la mise en place de mécanismes financiers de long terme, de type fonds fiduciaires.

Dans la mesure du possible, et dans les pays où les ressources opérationnelles des États ne permettent pas d'assurer la continuité des actions engagées par l'AFD, il conviendrait de **rechercher à combiner le financement à court terme** (sous la forme d'une subvention, d'un prêt ou d'un C2D) **à un apport financier de plus long terme** (fonds fiduciaires existants, fonctionnels ou à créer, ou autres mécanismes de financement). L'objectif de cette approche est d'assurer une continuité des appuis après la fin de l'intervention, tout en garantissant un apport initial substantiel, sous la forme d'un projet qui réponde aux besoins en termes de structuration institutionnelle, organisationnelle et d'investissements.

B. Poursuivre et étendre les appuis aux AP paysage terrestre ou marin et AP de ressources naturelles gérées (catégories V et VI de l'UICN).

Lorsque les conditions de pérennité ne sont pas remplies pour les AP strictes, développer l'appui aux catégories V et VI de l'UICN (le choix du statut dépendant du contexte) en soutenant, pour les catégories VI, des opérateurs capables d'accompagner sur le long terme et de fédérer les

communautés concernées, et pour les catégories V, en introduisant de nouvelles modalités de gestion et de gouvernance, en accompagnant les maîtres d'ouvrage/d'œuvre, notamment avec une AT spécialisée.

C. Définir des priorités géographiques.

Adopter une approche stratégique géographique, qui cible les zones géographiques à enjeux prioritaires, identifiées dans le cadre d'une stratégie d'intervention AFD, commune avec le FFEM, voire dans le cadre d'une stratégie globale de l'APD française.

Augmenter la part de financements dédiés aux AP, notamment à travers des subventions, afin de renforcer la conservation de la biodiversité dans les PMA.

R3. Mobiliser des financements diversifiés mieux adaptés aux contextes nationaux et locaux.

A. Combiner différents types de financement.

Lorsque cela est possible, utiliser l'avantage que présente la possibilité de mixer, sur un même projet, différentes modalités de financements.

Dans le cas d'appui financier à des AP de catégorie V ou VI, élargir l'accès aux prêts, par exemple à des institutions reconnues ou à des collectivités territoriales, des gouvernements locaux (quand les dispositions légales des États bénéficiaires l'autorisent).

B. Mobiliser des subventions pour préparer et accompagner les prêts.

Mobiliser des subventions pour certaines actions dans les pays éligibles à des prêts, dont : (i) des actions de type expérimental ou pilote, (ii) le démarrage et la structuration de projets complexes, (iii) les études solides de faisabilité et les EIES, (iv) l'appui à des politiques publiques (aspect institutionnel ou financier).

R4. Adapter la durée des projets et leur chronogramme de mise en œuvre aux contextes locaux et s'engager à plus long terme sur un même territoire.

S'engager sur des projets de plus longue durée et sur plusieurs phases.

Pour garantir une pérennité maximale des actions engagées, s'assurer d'une bonne adéquation des outils financiers et des chronogrammes de mise en œuvre aux

contextes locaux et, pour les inscrire dans la durée, envisager la possibilité d'augmenter la durée des projets en fonction de leur complexité (phasage avec financement multitranches), ou encore de développer des projets par étapes successives (cœur de projet + activités additionnelles).

3.5. Recommandations d'ordre opérationnel

Au niveau de l'identification et de l'instruction des projets

R5. Commanditer ou appuyer⁶ des études de faisabilité normées, développées par des équipes pluridisciplinaires intégrant des experts nationaux.

A. Renforcer l'utilisation de la méthode du cadre logique à l'AFD, sur la base d'une révision des standards et du guide méthodologique existant, en préparation de l'étude de faisabilité.

B. Standardiser les TdR des études de faisabilité et, tout en étant modulables, inclure une série d'analyses-types à réaliser, permettant notamment de mieux appréhender les impacts environnementaux et sociaux du projet (voir le rapport d'évaluation complet où sont présentés les éléments clés à intégrer dans toutes études de faisabilité).

C. S'assurer que le cadre logique sert de référence opérationnelle et contractuelle avec les contreparties et le maître d'ouvrage.

R6. Dans le cadre de projets cofinancés par l'AFD et le FFEM sur un même territoire, privilégier une approche harmonisée afin de renforcer la coordination de l'instruction, la gestion et l'évaluation des projets.

Afin d'assurer la complémentarité et la bonne synergie des projets cofinancés par l'AFD et le FFEM sur un même territoire, promouvoir une instruction, un octroi et une gestion harmonisés des projets, en développant une logique d'intervention unique pour les deux concours financiers (en explicitant les actions relevant du financement du FFEM et celles relevant du financement de l'AFD), l'élaboration d'une convention de financement unique, un *reporting* technique et financier commun lors de la mise en œuvre unique et un dispositif de pilotage unique.

R7. Renforcer l'attention portée aux évaluations des impacts environnementaux et sociaux.

A. Encourager la réalisation systématique d'EIES indépendantes, avec des normes de haute qualité, et y affecter les financements correspondants.

B. Porter une attention particulière aux problèmes liés au foncier au sens large (perte de droits coutumiers d'usage et d'accès des populations aux ressources naturelles), en s'appuyant systématiquement sur les normes RSE de l'AFD.

⁶ Lorsque les faisabilités sont réalisées par le maître d'ouvrage, l'AFD peut indiquer en amont les éléments indispensables à prendre en compte pour l'instruction du projet et proposer d'appuyer ces faisabilités conjointes.

Au niveau de la mise en œuvre, de la supervision et du suivi-évaluation des projets

R8. Poursuivre le renforcement des capacités de gestion des autorités et des équipes de mise en œuvre.

S'assurer systématiquement des capacités de gestion des institutions et des équipes projets, et prévoir leur renforcement en anticipant dès le démarrage du projet les actions de formation nécessaires.

R9. Appuyer les chefs de projets AFD et FFEM dans la supervision des projets.

Mieux adapter la durée des missions de supervision, envisager la possibilité d'un appui extérieur ponctuel ou continu sur des aspects spécifiques, notamment à travers des contrats-cadre d'appuis (accompagnement, suivi et supervision de la mise en œuvre des projets, suivi des réformes dans le(s) secteur(s) concerné(s), suivi des engagements particuliers, suivi de certaines activités, expertises spécialisées et contrôle technique...), et proposer des formations techniques ciblées de courte durée.

R10. Initier une réflexion sur les outils de suivi et de reporting technique et financier.

A. Envisager une standardisation des outils de suivi et de reporting technique et financier.

B. Développer un cadre-type ou de référence pour le suivi-évaluation des projets.

R11. Améliorer les outils de suivis écologique et économique des actions de conservation et de développement, et assurer leur continuité dans le temps.

Développer des outils de suivi écologique et économique simples et peu coûteux en remobilisant et en capitalisant ceux déjà existants.

R12. Développer le suivi post-projet.

A. Mettre en place un fonds spécifique permettant un suivi des projets après leur clôture.

Cette « réserve budgétaire » disponible pour tous les projets AFD et FFEM et permettant un suivi post-projet (3 à 5 ans) en cohérence avec les suivis précédents, serait, à plusieurs titres, d'une grande utilité. Ce dispositif léger, qui pourrait être confié conjointement à un cadre local et à un consultant/bureau d'étude national, permettrait : de vérifier si les documents d'orientation élaborés pendant la phase projet (le plan de gestion, par exemple) sont effectivement mis en œuvre ; d'évaluer le degré d'implication post-projet des différentes parties prenantes (dans l'optique d'une deuxième phase ou d'un nouveau projet) ; de mesurer dans le temps l'efficacité des actions de restauration écologique et la pérennité des infrastructures et équipements ; de consolider la phase de capitalisation en observant la durabilité des activités, des résultats atteints et des impacts à long terme.

B. Assurer la poursuite des suivis écologique et économique après la clôture des projets, en priorisant les projets les plus emblématiques dans un premier temps.

S'assurer de la poursuite des suivis au-delà de la fin des projets, en priorisant les projets les plus emblématiques dans un premier temps, est nécessaire. La première mesure est de s'assurer que ces suivis ont été mis en place, et qu'ils ont été appropriés par les acteurs locaux (ce qui exclut des dispositifs trop complexes mis en place par des intervenants extérieurs). On peut ensuite explorer des pistes de financement et d'organisation institutionnelle (accords de long terme avec des institutions de recherche ou des associations naturalistes locales, avec des financements de longue durée, accords avec les ONG locales, etc.).

R13. Renforcer la capitalisation des projets, la valorisation des outils produits et la publication des données collectées lors de la mise en œuvre.

A. Publier les rapports finaux des projets.

Établir un modèle-type de rapport final d'exécution et vérifier sa publication en fin de projet. Communiquer par ailleurs au MOA, dans le cadre de la convention de financement qui le lie à l'AFD, l'obligation de rendre publiques et accessibles les données qui seront produites lors de la mise en œuvre du projet.

B. Créer une base de données des documents projets et des outils réutilisables.

Définir une stratégie type de capitalisation des acquis et des outils, améliorer significativement les procédures d'archivages et de publication de la documentation issue des projets, ainsi que le transfert d'outils réutilisables sur d'autres projets (mise en place d'une base de données et d'outils *Big Data*, fiches outils/méthodes disponibles sur internet, etc.).

C. Organiser la capitalisation systématique des projets et la valorisation des outils produits.

Une section du rapport final d'exécution devra développer ces aspects de capitalisation des acquis. En complément, pour chaque projet ou grappe de projets devrait être édité et diffusé systématiquement (notamment sur le site de l'AFD) un livret spécifique où la fiche de projet intégrerait un résumé exécutif, les principaux succès/échecs, les leçons apprises, les documents de référence et leur disponibilité.

R14. Poursuivre les réflexions sur la mise en place, la gestion et le suivi des « communs ».

Sur la base de l'analyse réalisée dans le cadre de cette évaluation, engager un travail plus approfondi avec la direction Innovation, Recherche et Savoirs (IRS) pour aboutir à une réelle catégorisation des communs existants ou à promouvoir dans le domaine de l'appui aux AP, et développer des méthodes et concepts de travail en la matière.

Des conclusions convergentes avec celles de l'évaluation des impacts de l'appui du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) aux AP et réseaux d'AP (non marines)

Les conclusions et recommandations de cette étude rejoignent celles de l'évaluation de l'impact sur la conservation de la biodiversité et de son utilisation durable, de 25 ans d'appuis du FEM aux Aires Protégées (1292 AP non marines) et aux systèmes d'Aires Protégées.

Principales recommandations de cette évaluation rejoignant la présente étude :

- **mieux cibler le soutien du FEM vers des sites d'importance mondiale** ayant des valeurs de biodiversité élevées, et l'étendre à un plus grand nombre de ces sites, en priorisant les projets sur la base de critères scientifiques rigoureux ;
- **atténuer la répartition inégale des coûts et des avantages pour les communautés locales ;**
- **coordonner les actions au-delà des secteurs environnementaux pour traiter les causes de pression à grande échelle ;**
- **rationaliser les exigences de reporting des projets** et veiller à ce que des informations de base sur son soutien aux AP soient disponibles sur du long terme ;
- **développer et mettre en œuvre un programme destiné à apprendre** sur ce qui fonctionne, pour qui et dans quelles conditions dans les domaines de la conservation de la biodiversité et de l'utilisation durable des ressources naturelles.

Source : GEF IEO (2016), Impact Evaluation of GEF Support to Protected Areas and Protected Area Systems (Global Environment Facility Independent Evaluation Office).

Annexe 1

Tableaux de synthèse des recommandations

Tableau 3. Synthèse des recommandations d'ordre stratégique

PRIORITÉS : 1 = Très urgent 2 = Moyenne 3 = À considérer

| Problématiques | N° | Recommandations | Cibles | Moyens requis | Priorité |
|--|-----|---|---|------------------------------------|----------|
| R1. Renforcer l'articulation d'objectifs concomitants de conservation et de développement, en privilégiant une approche territoriale intégrée et en s'appuyant sur une analyse fine du paysage institutionnel. | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Les ambitions du projet se focalisent sur un territoire donné (dimension micro) sans systématiquement considérer les enjeux auxquels ce territoire est soumis. Les équipes projets ne disposent souvent pas des compétences requises pour faire du développement socioéconomique. MOA différentes pour la gestion d'une AP de catégorie I, II ou IV, et pour le développement socioéconomique de sa périphérie. Projets isolés au sein d'un territoire, et moyens insuffisants, pour un projet unique, pour répondre à l'ensemble des enjeux de conservation et de développement. Synergies pas toujours exploitées de manière optimale entre les différentes initiatives portées par l'AFD et celles d'autres bailleurs de fonds. | R1A | <p>Privilégier l'approche territoriale et professionnaliser les activités de développement concomitantes aux activités de conservation.</p> <p>Ancrer davantage le projet à l'échelle du territoire, de façon à inscrire l'AP, dès le départ, dans un cadre plus large et plus cohérent.</p> <p>Analyser en amont le paysage institutionnel, de façon à travailler avec les acteurs pertinents, en conservation et en développement, et professionnaliser davantage les activités de développement qui accompagnent les mesures de conservation.</p> <p>Renforcer à travers cette approche territoriale la coordination entre les différentes initiatives de l'AFD sur un même territoire, rechercher des collaborations et une mise en synergie entre les différents secteurs de l'AFD et avec les autres projets sur le territoire.</p> <p>Mettre en synergie plusieurs MOA afin de travailler avec les institutions qui disposent des prérogatives pour intervenir sur les territoires concernés et sur le développement socioéconomique.</p> | Directions AFD, chefs de projets ARB / FFEM, maîtres d'ouvrage/d'œuvre. | Pas de moyens additionnels requis. | 1 |

...

...

| Problématiques | N° | Recommandations | Cibles | Moyens requis | Priorité |
|--|-----|--|--|--|----------|
| <ul style="list-style-type: none"> Les alternatives économiques proposées ne sont pas systématiquement basées sur la valorisation directe de la biodiversité présente sur le territoire ou dans l'AP. Le développement des AGR nécessite de recourir à une approche plus stratégique et parfois même à un changement d'échelle. | R1B | <p>Axer le développement socioéconomique sur les filières.</p> <p>Privilégier l'approche filière de l'amont vers l'aval (ensemble de la chaîne de valeur) pour le développement socioéconomique, à travers notamment le maintien et la valorisation des savoirs locaux. Cette approche filière doit systématiquement reposer sur un diagnostic préalable des filières potentielles, réalisé au stade de la faisabilité (voir R5) ou en phase de démarrage du projet.</p> | Chefs de projets ARB / FFEM, maîtres d'ouvrage/d'œuvre. | Pas de moyens additionnels requis. | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> La réflexion doit se poursuivre sur le partage des avantages entre un large éventail de populations locales affectées et l'atténuation de l'inégalité de répartition des coûts et des avantages des interventions de gestion des AP, telles que celles découlant des différences géographiques et socioéconomiques entre et au sein des communautés adjacentes aux AP. Situation potentielle de pertes de terres ou d'accès coutumiers à des ressources naturelles. | R1C | <p>Compenser les pertes de droits coutumiers.</p> <p>Lorsqu'il y a pertes de droits coutumiers des populations du fait des AP, prévoir des mécanismes de génération de revenus alternatifs ou de compensations qui soient au minimum à la hauteur des pertes encourues, dans un délai rapide pour éviter la décapitalisation des familles concernées. Identifier et prendre en compte les gagnants et les perdants des mesures de conservation dans les AP et penser éventuellement à des mesures d'accompagnement et/ou une forme de compensation.</p> | Chefs de projets ARB / FFEM, bureaux d'étude et experts partenaires. | Pas de moyens additionnels requis. | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> Exemples démontrant une démarche intéressante et plus ou moins effective d'articulation d'objectifs concomitants de développement socioéconomique et de conservation (Hotspot Indobirman, AMECA, PHCFII, Marsabit...). | R1D | <p>Renforcer la capitalisation d'expériences de bonne articulation développement/conservation.</p> <p>Il y a lieu de poursuivre la capitalisation et la valorisation des expériences démontrant une démarche intéressante et effective d'articulation d'objectifs concomitants de développement socioéconomique et de conservation, en identifiant les facteurs de succès, pour ensuite les répliquer et les adapter dans d'autres contextes.</p> | Chefs de projets ARB / FFEM, bureaux d'étude et experts partenaires. | Étude de capitalisation d'expériences. | 1 |

...

...

| Problématiques | N° | Recommandations | Cibles | Moyens requis | Priorité |
|--|-----|--|---|------------------------------------|----------|
| R2. Apporter des appuis aux AP en fonction de leurs spécificités et de leurs perspectives de pérennité. | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Les AP de catégorie II ne sont viables qu'à partir du moment où elles bénéficient de sources de financement qui garantissent leur pérennité. | R2A | <p>Focaliser les appuis aux AP strictes pour celles qui offrent des perspectives de pérennité suffisante.</p> <p>L'appui à des AP strictes (catégories I à IV de l'UICN) n'est recommandé que s'il existe des garanties de pérennité, offertes soit parce que les États sont forts, soit par la mise en place de mécanismes financiers de long terme, de type fonds fiduciaires.</p> <p>Lorsque cela est possible, et dans les pays où les ressources opérationnelles des États ne permettent pas d'assurer la continuité des actions engagées par l'AFD, rechercher alors à combiner le financement court terme (sous la forme d'une subvention, d'un prêt ou d'un C2D) à un apport financier de plus long terme (fonds fiduciaires existants, fonctionnels ou à créer, ou autres mécanismes de financement) ; l'objectif est d'assurer une continuité des appuis après la fin de l'intervention, tout en garantissant un apport initial substantiel, sous la forme d'un projet qui réponde aux besoins en termes de structuration institutionnelle, organisationnelle et d'investissements.</p> | Chefs de projets ARB / FFEM, maîtres d'ouvrage/d'œuvre. | Pas de moyens additionnels requis. | 2 |

...

...

| Problématiques | N° | Recommandations | Cibles | Moyens requis | Priorité |
|--|-----|--|---|------------------------------------|----------|
| <ul style="list-style-type: none"> De bons résultats pour les projets orientés développement en termes de gouvernance, d'implication des parties prenantes, de renforcement et de structuration des acteurs extérieurs. Déficit d'accompagnement des gestionnaires d'AP de catégorie VI sur les aspects de conservation, une forte polarisation sur la valorisation économique des ressources naturelles. Exemples d'approche structurée qui repose sur l'encadrement des communautés bénéficiaires, dans la durée, par un acteur unique. Exemples convaincants de projet avec un objectif de gestion rationnelle à des fins productives des ressources naturelles ; avec une vision intégrée d'aménagement du territoire. | R2B | <p>Poursuivre et étendre les appuis aux AP paysage terrestre ou marin et AP de ressources naturelles gérées (catégories V et VI de l'UICN).</p> <p>Lorsque les conditions de pérennité ne sont pas remplies pour les AP strictes, il y a intérêt à développer l'appui aux catégories V et VI de l'UICN (le choix du statut dépendant du contexte) ; en soutenant, pour les catégories VI, des opérateurs capables d'accompagner sur le long terme et de fédérer les communautés concernées, et pour les catégories V, en introduisant de nouvelles modalités de gestion et de gouvernance, en accompagnant les maîtres d'ouvrage/d'œuvre notamment avec une AT spécialisée.</p> | Chefs de projets ARB / FFEM, maîtres d'ouvrage/d'œuvre. | Pas de moyens additionnels requis. | 2 |
| <ul style="list-style-type: none"> Prêts, représentants des volumes plus importants, s'orientent naturellement en préférence vers les grands émergents, avec une tendance à réduire l'investissement sur le continent africain et les PMA, du fait d'un volume plus réduit de subventions disponibles. | R2C | <p>Définir des priorités géographiques.</p> <p>Adopter une approche stratégique géographique, ciblant les zones géographiques à enjeux prioritaires identifiées dans le cadre d'une stratégie d'intervention AFD, commune avec le FFEM, voire dans le cadre d'une stratégie globale de l'APD française.</p> <p>Augmenter la part de financements dédiés aux AP, notamment à travers des subventions, afin de renforcer la conservation de la biodiversité dans les PMA.</p> | Directions AFD / FFEM, dpt géographique, agences pays. | Pas de moyens additionnels requis. | 1 |

...

...

| Problématiques | N° | Recommandations | Cibles | Moyens requis | Priorité |
|--|-----|---|--|--|----------|
| R3. Mobiliser des financements diversifiés mieux adaptés aux contextes nationaux et locaux. | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Le mixage des modalités de financement présente une plus-value certaine de l'AFD, ainsi qu'un avantage comparatif par rapport à d'autres organisations financières. | R3A | <p>Combiner différents types de financement.</p> <p>Lorsque cela est possible, utiliser l'avantage que présente la possibilité de mixer, sur un même projet, différentes modalités de financements. Dans le cas d'appui financier à des AP de catégorie V ou VI, élargir l'accès aux prêts, par exemple à des institutions reconnues ou à des collectivités territoriales/ gouvernements locaux (quand les dispositions légales des États bénéficiaires l'autorisent).</p> | <p>Directions AFD / FFEM, chefs de projets ARB / FFEM, dpt géographique, agences pays</p> | <p>Pas de moyens additionnels requis.</p> | 1 |
| <ul style="list-style-type: none"> Subvention souvent nécessaire pour des actions de type expérimental, pilote, pour le démarrage et la structuration d'un projet innovant. | R3C | <p>Mobiliser des subventions pour préparer et accompagner les prêts.</p> <p>Mobiliser des subventions pour certaines actions dans les pays éligibles à des prêts, dont : (i) des actions de type expérimental ou pilote, (ii) le démarrage et la structuration de projets complexes, (iii) les études solides de faisabilité et les EIES, (iv) l'appui à des politiques publiques (aspects institutionnel ou financier).</p> | <p>Directions AFD / FFEM, chefs de projets ARB / FFEM, dpt géographique, agences pays</p> | <p>Augmentation des subventions en faveur des AP.</p> | 2 |
| R4. Adapter la durée des projets et leur chronogramme de mise en œuvre aux contextes locaux et s'engager à plus long terme sur un même territoire. | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> La majorité des interventions financées fait face à des retards dans la mise en œuvre des activités et le déroulement global du projet. Les calendriers de mise en œuvre proposés dans les documents d'instruction sont souvent trop ambitieux. Le mode projet, avec des activités durant un temps limité, crée beaucoup d'attentes puis de frustrations dans le cas où le projet s'arrête, sans poursuite d'une façon ou d'une autre. | R4A | <p>S'engager sur des projets de plus longue durée et sur plusieurs phases.</p> <p>Afin de garantir une pérennité maximale des actions engagées, s'assurer d'une bonne adéquation des outils financiers et des chronogrammes de mise en œuvre aux contextes locaux et, pour les inscrire dans la durée, envisager la possibilité d'augmenter la durée des projets en fonction de leur complexité (phasage avec financement multitranches), ou de développer des projets par étapes successives (cœur de projet + activités additionnelles).</p> | <p>Directions AFD / FFEM, dpt géographique, agences pays, chefs de projets ARB / FFEM.</p> | <p>Engagement sur de plus longue durée à travers une approche programmatique ou multiphasée.</p> | 1 |

Tableau 4. Synthèse des recommandations d'ordre opérationnel

STADES : INS = Instruction / MEO = Mise en œuvre / SEV = Suivi évaluation / CAP = Capitalisation et suivi post-projet

PRIORITÉS : 1 = Très urgent 2 = Moyenne 3 = À considérer

| Problématiques | N° | Recommandations | Stades | Cibles | Moyens requis | Priorité |
|---|-----|--|--------|--|--|----------|
| R5. Commanditer ou appuyer des études de faisabilité normées, développées par des équipes pluridisciplinaires intégrant des experts nationaux. | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Études de faisabilité non homogènes et peu normées. Ne débouchent pas systématiquement sur des documents d'instruction et d'engagement de projets complets. L'approche du cadre logique n'est pas mise en application de manière satisfaisante pour plusieurs projets. Des logiques d'intervention souvent floues. | R5A | Renforcer l'utilisation de la méthode du cadre logique à l'AFD , sur la base d'une révision des standards et du guide méthodologique existant, en préparation de l'étude de faisabilité. | INS | Directions ARB / FFEM, chefs de projets. | Pas de moyens additionnels requis. | 1 |
| | R5B | Standardiser les TdR des études de faisabilité , et tout en étant modulables, inclure une série d'analyses-types à réaliser permettant notamment de mieux appréhender les impacts environnementaux et sociaux du projet. | INS | Chefs de projets ARB / FFEM, bureaux d'étude et experts partenaires. | Élaboration TdRs types ; réviser à la hausse les moyens et la durée alloués aux études de faisabilité. | 1 |
| | R5C | S'assurer que le cadre logique sert de référence opérationnelle et contractuelle avec les contreparties et le maître d'ouvrage. | INS | Directions ARB / FFEM, chefs de projets. | Pas de moyens additionnels requis. | 2 |
| R6. Dans le cadre de projets cofinancés par l'AFD et le FFEM sur un même territoire, privilégier une approche harmonisée afin de renforcer la coordination de l'instruction, la gestion et l'évaluation des projets. | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Faible articulation des projets AFD/FFEM dans certains documents de projet, ce qui augmente la difficulté de rendre compte de façon globale de l'avancement du projet. | R6A | Afin notamment d'assurer la complémentarité et la bonne synergie des projets cofinancés par l'AFD et le FFEM sur un même territoire, promouvoir une instruction, un octroi et une gestion harmonisés des projets, en développant une logique d'intervention unique pour les deux concours financiers, l'élaboration d'une convention de financement unique, un <i>reporting</i> technique et financier commun lors de la mise en œuvre unique et un dispositif de pilotage unique. | INS | Directions ARB / FFEM, chefs de projets. | Pas de moyens additionnels requis. | 1 |

...

...

| Problématiques | N° | Recommandations | Stades | Cibles | Moyens requis | Priorité |
|---|-----|---|--------|--|---|----------|
| R7. Renforcer l'attention portée aux évaluations des impacts environnementaux et sociaux. | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> La précision des hypothèses sous-jacentes à l'atteinte des objectifs de long terme, et l'analyse des risques pouvant influencer leur réalisation, est relativement faible. Risques qui ont empêché le bon déroulement des projets parfois incorrectement anticipés. | R7A | Encourager la réalisation systématique d'études d'impact environnemental et social (EIES) indépendantes et avec des normes de haute qualité , et y affecter les financements correspondants. | INS | Directions ARB / FFEM, chefs de projets. | Moyens additionnels mobilisables pour EIES. | 1 |
| | R7B | Porter une attention particulière aux problèmes liés au foncier au sens large (perte de droits coutumiers d'usage et d'accès des populations aux ressources naturelles) en s'appuyant systématiquement sur les normes RSE de l'AFD. | INS | Chefs de projets ARB / FFEM, bureaux d'étude et experts partenaires. | Pas de moyens additionnels requis. | 3 |
| R8. Poursuivre le renforcement des capacités de gestion des autorités et des équipes de mise en œuvre. | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Dispositifs de gestion jugés peu performants dès lors que les capacités ou l'organisation des ressources humaines affectées à la mise en œuvre du projet sont faibles et/ou les rôles et missions des différentes parties prenantes dans la gestion ne sont pas très clairement définis. Délais dans la mise en œuvre souvent liés à ceux de mise en route de l'équipe de gestion et aux procédures administratives. | R8A | S'assurer systématiquement des capacités de gestion des institutions et des équipes projets et prévoir leur renforcement en anticipant, dès le démarrage du projet, les actions de formation nécessaires. | INS | Chefs de projets ARB / FFEM, division EDU, bureaux d'étude et experts partenaires. | Pas de moyens additionnels requis. | 2 |

...

...

| Problématiques | N° | Recommandations | Stades | Cibles | Moyens requis | Priorité |
|---|------|--|--------|--|--|----------|
| R9. Appuyer les chefs de projets AFD et FFEM dans la supervision des projets. | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> La durée des missions de supervision peut paraître trop courte pour pouvoir passer en revue des projets complexes, aux multiples intervenants, sur de très grandes superficies et des sites souvent difficiles d'accès. Maîtrise d'œuvre parfois défailante en matière de contrôle de l'exécution des ouvrages dans les règles de l'art, pouvant impacter significativement la durabilité des projets. | R9A | <p>Mieux adapter la durée des missions de supervision, envisager la possibilité d'un appui extérieur ponctuel ou continu (contrats-cadre éventuels) sur des aspects spécifiques (assistance technique spécifique pour des actions d'accompagnement, de suivi et de supervision de la mise en œuvre des projets, de suivi des réformes dans le(s) secteur(s) concerné(s), de suivi des engagements particuliers, de suivi de certaines activités, expertises spécialisées et contrôle technique), proposer des formations techniques ciblées de courte durée.</p> | MEO | Directions AFD / FFEM, chefs de projets. | Externalisation de certaines fonctions de supervision et de suivi. Organisation de formations courtes. | 2 |
| R10. Initier une réflexion sur les outils de suivi et de reporting technique et financier. | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Dispositifs de suivi-évaluation partiels et peu performants, produisant une documentation dont la qualité est jugée insatisfaisante à moyennement satisfaisante. | R10A | <p>Envisager une standardisation des outils de suivi et de reporting technique et financier.</p> | MEO | Chefs de projets ARB / FFEM, divisions ARB – EVA / CST FFEM. | Pas de moyens additionnels requis. | 1 |
| | R10B | <p>Développer un cadre-type ou de référence pour le suivi-évaluation des projets.</p> | MEO | Chefs de projets ARB / FFEM, divisions ARB – EVA / CST FFEM. | Pas de moyens additionnels requis. | 2 |
| R11. Améliorer les outils de suivis écologique et économique des actions de conservation, de développement, et assurer leur continuité dans le temps. | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Insuffisance des dispositifs de suivi, absence de situation de référence clairement établie avant le démarrage des projets. | R11A | <p>Développer des outils de suivis écologique et économique simples et peu coûteux en remobilisant et en capitalisant ceux déjà existants.</p> | SEV | Chefs de projets ARB / FFEM, divisions ARB – EVA / CST FFEM. | Capitalisation des outils de suivis écologique et économique existants. | 1 |

...

...

| Problématiques | N° | Recommandations | Stades | Cibles | Moyens requis | Priorité |
|--|------|--|--------|---|---|----------|
| R12. Développer le suivi post-projet. | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Faible pérennité des suivis ne permettant pas de disposer de séries à long terme. Difficulté de juger du changement de pratiques à moyen/long termes. Absence de vérification de la mise en œuvre des documents d'orientation élaborés pendant la phase projet (plan de gestion par exemple) et d'évaluation du degré d'implication des parties prenantes une fois le projet achevé. Insuffisance de contrôle de la durabilité des activités et des équipements financés. | R12A | <p>Mettre en place un fonds spécifique permettant un suivi des projets après leur clôture.</p> <p>Cette « réserve budgétaire » disponible pour tous les projets AFD et FFEM et permettant un suivi post-projet (3 à 5 ans) en cohérence avec les suivis précédents, serait, à plusieurs titres, d'une grande utilité. Ce dispositif léger pourrait être confié conjointement à un cadre local et à un consultant/bureau d'étude national.</p> | CAP | Directions AFD / FFEM / division EVA. | Financement additionnel sous forme de subvention. | 2 |
| | R12A | <p>Assurer la poursuite des suivis écologique et économique après la clôture des projets, en priorisant les projets les plus emblématiques dans un premier temps.</p> | CAP | Chefs de projets ARB / FFEM, maîtres d'ouvrage / d'œuvre. | Financement additionnel sous forme de subvention. | 3 |

...

...

| Problématiques | N° | Recommandations | Stades | Cibles | Moyens requis | Priorité |
|--|------|--|--------|---|---|----------|
| R13. Renforcer la capitalisation des projets, la valorisation des outils produits et la publication des données collectées lors de la mise en œuvre. | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Documentation produite jugée insatisfaisante à moyennement satisfaisante. • Contenu du rapport final d'exécution non spécifié. • Archivage de l'abondante littérature produite par les projets pas toujours optimale par l'AFD et/ou le FFEM. • Documents réalisés pendant le projet, plus disponibles <i>a posteriori</i>. | R13A | <p>Publier les rapports finaux des projets.</p> <p>Établir un modèle-type de rapport final d'exécution et vérifier sa publication en fin de projet. Communiquer par ailleurs au MOA, dans le cadre de la convention de financement qui le lie à l'AFD, l'obligation de rendre publiques et accessibles les données produites lors de la mise en œuvre du projet.</p> | CAP | Chefs de projets ARB / FFEM, maîtres d'ouvrage / d'œuvre. | Pas de moyens additionnels requis. | 2 |
| | R13B | <p>Créer une base de données des documents projets et des outils réutilisables.</p> <p>Définir une stratégie type de capitalisation des acquis et des outils, améliorer significativement les procédures d'archivage et de publication de la documentation issue des projets et le transfert d'outils réutilisables sur d'autres projets (mise en place d'une base de données et d'outils <i>big data</i>, fiches-outils/méthodes disponibles sur internet, etc.).</p> | CAP | Directions AFD / FFEM. | Financement additionnel sous forme de subvention. | 1 |
| | R13C | <p>Organiser la capitalisation systématique des projets et la valorisation des outils produits.</p> <p>Une section du rapport final d'exécution devra développer ces aspects de capitalisation des acquis. En complément, chaque projet ou grappe de projets devrait faire l'édition et la diffusion systématique (notamment sur le site de l'AFD) d'un livret spécifique où la fiche de projet pourrait être bonifiée en intégrant un résumé exécutif, les principaux succès/échecs, les leçons apprises, les outils produits, les documents de référence et leur disponibilité.</p> | CAP | Chefs de projets ARB / FFEM, maîtres d'ouvrage / d'œuvre. | Financement additionnel sous forme de subvention. | 2 |

...

...

| Problématiques | N° | Recommandations | Stades | Cibles | Moyens requis | Priorité |
|---|------|--|--------|---------------------------------------|---|----------|
| R14. Poursuivre les réflexions sur la mise en place, la gestion et le suivi des « communs ». | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Nombre réduit de communs étudiés à un niveau de détail suffisant. • Impossibilité d'établir une cartographie de tous les communs qui ont pu être expérimentés ou mis en œuvre au cours de ces projets. | R14A | <p>Sur la base de l'analyse réalisée dans le cadre de cette évaluation, engager un travail plus approfondi avec la direction Innovation, Recherche et Savoirs (IRS) pour aboutir à une réelle catégorisation des communs existants ou à promouvoir dans le domaine de l'appui aux AP et développer des méthodes et concept de travail en la matière.</p> | CAP | Directions AFD / FFEM, direction IRS. | Budget recherche mobilisé sur cette thématique. | 3 |

Annexe 2

Mandat et composition du groupe de référence

Le groupe de référence est consulté pour le suivi et l'appréciation des travaux réalisés par les consultants, notamment leur note de cadrage méthodologique, à laquelle il porte une attention particulière, et leurs rapports d'étape est provisoire. Au cours de l'exercice, le groupe de référence apporte son appui et l'expertise de ses membres pour enrichir le travail des consultants. Il échange par Internet et se réunit à chaque grande étape ou restitution de rapport des consultants.

Présidente du groupe de référence :

Marie-Christine CORMIER SALEM, directrice de recherche en sciences sociales de l'Institut de recherche pour le développement (IRD), spécialiste des questions d'environnement-développement dans les pays du Sud, membre du CNDSI et de l'Observatoire des politiques de développement et de solidarité internationale.

Experts extérieurs :

Élise REBUT, Point focal national de la convention sur la diversité biologique, ministère des Affaires étrangères et du Développement international.

Yann LAURANS, directeur du programme Biodiversité de l'Institut du développement durable et des relations internationales (IDDRI), économiste de formation, praticien de l'évaluation, thématique mondialisation, chaîne de valeur, science et politique et décision, artificialisation.

Martin DORSCHER, responsable de division, département de l'Évaluation, KfW (*Kreditanstalt für Wiederaufbau*, l'agence de coopération financière allemande).

Thomas SANCHEZ, directeur de projets, département de la Stratégie, service Innovation et Développement durable (CDC), en charge des sujets transition écologique, énergie – climat et appui au portage du sujet biodiversité dans le groupe.

François ROUBAUD (IRD), chercheur économiste et statisticien, évaluation des politiques et dispositifs de mesures socioéconomiques.

Naïk FAUCON (Agence française pour la biodiversité), service Affaires européennes et internationales, responsable des actions de renforcement de capacité notamment.

Thierry LEFEBVRE, Comité français de l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN), chargé de programme « Aires protégées » (suppléant : Nicolas SALAUN, responsable du programme de coopération internationale).

Romain CALAQUE, consultant indépendant, avec une expérience de la mise en œuvre de projets d'aires protégées dans le bassin du Congo et des politiques de divers bailleurs de fonds.

Rémi GOUIN (président de l'ONG Man & Nature), carrière professionnelle d'appui au développement et d'appui aux projets de conservation avec la société civile à l'AFD. Travaille actuellement à la mise en relation de grands donateurs d'ordre français avec des producteurs locaux pour du *sourcing* durable.

Isabelle VIAL (Agence française pour la biodiversité), direction d'appui des politiques publiques, en charge d'établir une mission d'évaluation.

AFD :

Guillaume CHIRON, responsable adjoint, division Agriculture, Développement rural, Biodiversité ; direction des Opérations.

Marie-Cécile THIRION, responsable adjointe, division Agriculture, Développement rural, Biodiversité ; direction des Opérations.

Karen COLIN DE VERDIERE, division Agriculture, Développement rural, Biodiversité ; direction des Opérations ; chef de projet.

Frédérique WILLARD, division Agriculture, Développement rural, Biodiversité ; direction des Opérations ; chef de projet.

Christophe DU CASTEL, division Agriculture, Développement rural, Biodiversité ; direction des Opérations ; chef de projet.

Constance CORBIER BARTHAUX, secrétariat du Fonds français pour l'environnement mondial (FFEM) ; responsable des projets biodiversité.

Vannina POMONTI, département géographique Asie (ASI) ; responsable géographique.

Delphine QUEFFELEC, avis Développement durable ; département du Pilotage stratégique.

Anne CHETAILLE, dispositif analyse et appui développement durable ; département des Appuis transversaux.

Stéphanie LEYRONAS, département Diagnostic économiques et Politiques publiques ; direction Innovation, Recherche et Savoirs.

Julien CALAS, département Évaluation et Apprentissage ; direction Innovation, Recherche et Savoirs.

NB : d'autres membres de la division technique ARB ont pu assister aux réunions en fonction de leur disponibilité.

Liste des sigles et abréviations

Les intitulés courts ou acronymes des projets sont explicités dans le tableau 2.

| | |
|--------|--|
| Ach | Achevé |
| AFD | Agence française de développement |
| AGR | Activité génératrice de revenus |
| AMP | Aire marine protégée |
| AP | Aire protégée |
| APD | Aide publique au développement |
| ARB | Division Agriculture, développement rural et biodiversité de l'AFD |
| AT | Assistance technique |
| C2D | Contrat de désendettement et de développement |
| CDB | Convention sur la diversité biologique |
| CEPF | Fonds de partenariat pour les écosystèmes critiques |
| CIT | Cadre d'intervention transversale |
| CSRP | Commission sous-régionale des pêches |
| EC | En cours |
| EIES | Études d'impact environnemental et social |
| EVA | Département Évaluation et apprentissage de l'AFD |
| FEM | Fonds pour l'environnement mondial |
| FFEM | Fonds français pour l'environnement mondial |
| FISONG | Facilité d'innovation sectorielle pour les ONG (AFD) |
| IDDR | Institut du développement durable et des relations internationales |
| IRD | Institut de recherche pour le développement |

| | |
|-------|---|
| IRS | Direction Innovation, recherche et savoirs de l'AFD |
| GR | Groupe de référence |
| MOA | Maîtrise d'ouvrage |
| ONG | Organisation non gouvernementale |
| PED | Pays en développement |
| PHCF | Programme holistique de conservation des forêts |
| PMA | Pays les moins avancés |
| PN | Parc national |
| PNR | Parc naturel régional |
| PPI | Programme de petites initiatives |
| REDD+ | Réduction des émissions liées à la déforestation et à la dégradation des forêts |
| RSE | Responsabilité sociale et environnementale |
| TdR | Termes de référence |
| UICN | Union internationale pour la conservation de la nature |



Dernières publications de la série

Les numéros antérieurs sont consultables sur le site : <https://www.afd.fr/fr/ressources-accueil>

Previous publications can be consulted online at: <https://www.afd.fr/en/ressources-accueil>

- N° 74 Évaluation du projet d'appui à l'extension du forfait obstétrical en Mauritanie
- N° 73 Évaluation de l'action de la France pour l'éducation de base dans les pays du G5 Sahel
- N° 72 Évaluation de 15 ans de développement des territoires ruraux en Afrique subsaharienne
Evaluating 15 Years of Support for Development of Rural Territories in Sub-Saharan Africa
- N° 71 Évaluation *in itinere* de l'initiative solidarité santé Sahel (I3S)
Ongoing evaluation of the Health Solidarity Initiative for the Sahel (Initiative Solidarité Santé Sahel – I3S)
- N° 70 Évaluation de l'aide au développement de la France au Vietnam (2005-2015)
Evaluation of French development aid in Vietnam (2005-2015)
- N° 69 Évaluation du CIS Énergie 2012-2016
Evaluation of the CIS Energy 2012-2016
- N° 68 Améliorer la compétitivité des exploitations familiales au Cameroun : quels impacts ?
- N° 67 Évaluation et capitalisation transversale de la FISONG Biodiversité et Développement
- N° 66 Impact du forfait obstétrical en Mauritanie
- N° 65 Évaluation des projets agricoles financés par l'AFD en Afghanistan (2005-2014)
AFD Agriculture Programs in Afghanistan (2005-2014)
- N° 64 Évaluation du cadre d'intervention sectoriel (CIS) sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne 2013-2016 de l'AFD
- N° 63 Comment contribuer au renforcement des droits de l'homme ?
- N° 62 Évaluation du cadre d'intervention sectoriel (CIS) éducation, formation et emploi 2013-2015
Evaluation of AFD's Sectoral Intervention Framework (SIF) on Education, Training and Employment, 2013-2015
- N° 61 Évaluation du projet de développement du Parc national du Limpopo
Limpopo National Park Development Project
- N° 60 Évaluation du Programme national de développement participatif (PNDP) – C2D Cameroun
- N° 59 Contribution de l'AFD au Fonds de partenariat pour les écosystèmes critiques (CEPF)
- N° 58 Agroécologie : évaluation de 15 ans d'actions d'accompagnement de l'AFD
Agroecology: Evaluation of 15 years of AFD Support
- N° 57 Évaluation des interventions de l'AFD dans les secteurs sanitaire et médico-social en Outre-mer
- N° 56 Évaluation des activités de Coordination SUD dans le cadre de la convention AFD/CSUD 2010-2012
- N° 55 Étude d'évaluation et d'impact du Programme d'appui à la résorption de l'habitat insalubre et des bidonvilles au Maroc
- N° 54 Refining AFD's Interventions in the Palestinian Territories: Increasing Resilience in Area C
- N° 53 Évaluation des lignes de crédit de l'AFD octroyées à la Banque ouest-africaine de développement (2000-2010)
- N° 52 Évaluation stratégique de projets ONG dans le domaine de la santé
- N° 51 L'hydraulique pastorale au Tchad
- N° 50 Réhabilitation des marchés centraux
- N° 49 Bilan des évaluations décentralisées réalisées par l'AFD en 2010 et 2011
- N° 48 Étude sur la facilité d'innovation sectorielle pour les ONG (FISONG)
- N° 47 Cartographie des prêts budgétaires climat de l'AFD
- N° 46 Méta-évaluation des projets « lignes de crédit »
- N° 45 Bilan des évaluations de projets réalisées par l'AFD entre 2007 et 2009
- N° 44 Impacts des projets menés dans le secteur de la pêche artisanale au Sénégal
- N° 43 L'assistance technique résidente – Enseignements tirés d'un appui au secteur de l'éducation en Mauritanie
- N° 42 Évaluation partenariale des projets d'appui à la gestion des parcs nationaux au Maroc
- N° 41 AFD Municipal Development Project in the Palestinian Territories
- N° 40 Évaluation ex post de 15 projets ONG à Madagascar