



FONDS FRANÇAIS POUR
L'ENVIRONNEMENT MONDIAL



BANQUE MONDIALE



PRCM

PARTENARIAT RÉGIONAL POUR LA CONSERVATION
DE LA ZONE CÔTIÈRE ET MARINE
EN AFRIQUE DE L'OUEST

RESILAO

Renforcer la résilience des écosystèmes
et des communautés de la zone côtière ouest africaine
face aux changements rapides

Appels à projets : un retour d'expériences pour maximiser les chances de succès

Contribution à la capitalisation des processus d'appels à projets environnementaux
conduits dans la zone côtière d'Afrique de l'Ouest



Avril 2024

Table des matières

Remerciements.....	4
Abbréviations.....	5
Introduction.....	7
1. Présentation succincte du projet RESILAO.....	8
2. Quels objectifs pour cette capitalisation ?.....	10
3. Démarche méthodologique suivie	11
4. Diversité des initiatives d'appels à projet.....	12
4.1. Choix d'un échantillon d'initiatives d'appel à projets.....	12
4.2. Tableau synthétique des initiatives analysées	13
4.3. Fiches techniques succinctes des initiatives analysées	14
4.3.1. PPI5.....	14
4.3.2. PPI6.....	14
4.3.3. BIOPAMA phase 2	15
4.3.4. PAP-Bio Mangroves	16
4.3.5. PIMFAO.....	17
4.3.6. GIZC Sénégal	18
5. Limites des initiatives d'appels à projet.....	20
5.1. Limites en termes de capacités des organisateurs	20
5.2. Limites en termes de capacités des soumissionnaires	21
5.3. Des critiques ouvertes formulées par certaines ONG	22
6. Analyse des modalités d'organisation	24
6.1. Critères et catégories d'appels à projets compétitifs	24
6.2. Objectifs, portée et acteurs ciblés	25
6.2.1. Les objectifs énoncés	25
6.2.2. La portée thématique.....	25
6.2.3. La portée géographique.....	26
6.2.4. Les publics ciblés	27
6.2.5. Les critères d'éligibilité.....	28

6.3. Montants et durée des projets retenus	29
6.3.1. Montants engagés	29
6.3.2. Cofinancements	30
6.3.3. Durée d'exécution des projets	30
6.4. Modalités d'organisation de l'appel à projet	31
6.4.1. Annonce et communication sur le lancement de l'appel à projet	31
6.4.2. Rythme et étapes de l'appel à projet	31
6.4.3. Services d'appui méthodologique pour le développement des projets	32
6.4.4. Processus d'examen et critères de sélection	33
6.4.5. Critères de sélection : qualité versus représentativité	34
6.5. Contractualisation des lauréats	35
6.5.1. Négociations avant signature	35
6.5.2. Type de contrats.....	35
6.6. Mise en œuvre et suivi des projets financés	36
6.6.1. Modalités de mise à disposition des fonds	36
6.6.2. Services d'appui et ressources techniques	37
6.6.3. Communication sur les projets mis en œuvre	38
6.6.4. Modalités de suivi-évaluation et de rapportage des projets	39
6.6.5. Activités dédiées à la capitalisation des initiatives	44
6.6.6. Viabilité des résultats et changement d'échelle des appels à projets	45
7. Réflexions générales et orientations	47
7.1. Une nécessaire clarification des objectifs	47
7.2. Vers une caractérisation plus fine des projets en amont	48
7.3. Vers une meilleure coordination des appels à projets	49
8. Quelques leçons issues de l'étude	51
8.1. Leçons générales	51
8.2. Leçons concernant l'organisation d'un appel à projet	52
8.3. Leçons concernant les services d'appui aux bénéficiaires	55
8.4. L'efficacité administrative, facteur de succès déterminant	56
8.5. Le rythme du rapportage, un choix délicat	56
8.6. La question critique du suivi-évaluation	57
8.7. La capitalisation, un aspect à renforcer	59
8.8. L'absence généralisée de stratégie de sortie.....	59
9. Réflexions à l'adresse du projet RESILAO	60
Bibliographie.....	61

Remerciements

La mission tient à adresser ses remerciements à l'ensemble de l'équipe du PRCM pour sa disponibilité, la gentillesse de son accueil et la souplesse démontrée tout au long de la réalisation de ce travail. Nos remerciements vont également vers chacune des personnes, organisateurs et bénéficiaires des appels à projets, ayant accepté de contribuer à cet effort de capitalisation, au travers d'interviews ou de partage d'informations et de documents. Nous espérons sincèrement que les analyses et les réflexions collectées, reportées et mises en cohérence dans ce rapport seront intelligibles et utiles pour la préparation d'autres appels à projets dans le futur, par le PRCM et par ses différents partenaires.

L'équipe d'INDIGO

Abbreviations

AFD	Agence Française de Développement
AGP	Appels à grands Projets
AMP	Aire Marine Protégée
APM	Appels à Projets Moyens
APP	Appels à Petits Projets
AMCC+	Alliance Mondiale contre le Changement Climatique
BAF	Blue Action Fund
BEST	voluntary scheme for Biodiversity and Ecosystem Services in Territories of European overseas
BIOPAMA	Biodiversity and Protected Areas Management Programme
BM	Banque Mondiale
CEDEAO	Communauté Economique Des Etats d'Afrique de l'Ouest
CEPF	Critical Ecosystem Partnership Fund
DEEC	Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés
ESMS	Environmental and Social Management System
GIE	Groupements d'Intérêt Economique
FFEM	Fonds Français pour l'Environnement Mondial
GIZC	Gestion Intégrée de la Zone Côtière
GRDR	Groupe Recherche et Développement Rural, rebaptisé Grdr Migration - Citoyenneté - Développement
IMET	Integrated Management Effectiveness Tool
METT	Management Effectiveness Tracking Tool
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PIMFAO	Petites Initiatives et Mécanismes Financiers pour la conservation de la biodiversité marine et côtière en Afrique de l'Ouest
PPI	Programme de Petites Initiatives

PRCM	Partenariat Régional pour la Conservation de la zone Côtière et Marine en Afrique de l'Ouest
RAMPAO	Réseau d'Aires Marines Protégées en Afrique de l'Ouest
S&E	Suivi et évaluation
SMART	Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound
UE	Union européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
UICN	Union Internationale pour la Conservation de la Nature

Produire des effets concrets sur le terrain, associés à des changements profonds à l'échelle des sociétés, accompagner des changements de mentalités et d'attitude par rapport à la biodiversité et au climat, favoriser l'autonomisation d'organisations compétentes et actives, réduire les coûts intermédiaires et orienter la plus grande partie des fonds de la coopération au développement vers les bénéficiaires directs sont autant d'intentions venant justifier le recours aux appels à projets comme modalité d'intervention. De fait, de nombreux bailleurs et organisations adoptent cette démarche et cherchent à l'améliorer progressivement.

Le Partenariat Régional pour la Conservation de la zone côtière et Marine en Afrique de l'Ouest (PRCM), avec l'appui du Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM), de la Banque Mondiale (BM) et de la Fondation MAVA (aujourd'hui dissoute), a lancé le projet régional RESILAO, qui vise le renforcement de la résilience des écosystèmes littoraux et des communautés côtières grâce au passage à l'échelle des meilleures pratiques de gestion et de chaînes de valeur bleues sociales et solidaires. Ces objectifs sont poursuivis au travers d'une série d'appels à projets d'une part, et, d'autre part, d'un effort de capitalisation et de partage des expériences et de l'amélioration des capacités des organisations bénéficiaires à mobiliser des financements et à conduire des projets.

Parmi les actions prévues au titre de ce projet figure la capitalisation des expériences conduites au cours des dix dernières années, en analysant comment d'autres initiatives ont procédé pour l'organisation et la gestion d'appels à projets, dans la région et sur des thématiques comparables.

Ce document, qui présente les résultats de cet effort de capitalisation, se structure autour de plusieurs parties successives. Dans un premier temps, il propose une présentation succincte de RESILAO, puis rappelle les objectifs de l'étude et la démarche méthodologique suivie. Il présente ensuite les initiatives d'appel à projets ayant fait l'objet d'une analyse approfondie pour extraire les leçons de leur expérience. La partie suivante se penche sur les limites de la démarche de l'appel à projet, y compris en tenant compte de certaines critiques émises par des organisations peu favorables à la généralisation de cette approche de la coopération au développement. La suite du document est consacré à l'analyse détaillée du processus d'organisation des appels à projets étudiés, puis à l'extraction de leçons apprises pouvant servir d'orientations pour de futures initiatives d'appels à projets.

On notera que les analyses et réflexions partagées ici n'ont aucune portée évaluative et ne portent pas de jugements de valeur. Les initiatives étudiées sont parfois citées lorsqu'il s'agit d'éléments factuels. Lorsqu'il s'agit de comparer les démarches suivies et afin d'éviter toute interprétation, les exemples cités restent anonymes. A souligner que le rapport a été soumis à l'appréciation des organisations contactées afin de s'assurer qu'aucune assertion de ce rapport n'est fausse ou ne pourrait être interprétée de manière négative.

1. Présentation succincte du projet RESILAO

Le projet RESILAO est une ambitieuse initiative régionale, lancée par le PRCM avec l'appui du Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) et de la Banque Mondiale (BM), qui vise le renforcement de la résilience des écosystèmes naturels et des communautés littorales face aux mutations rapides de la zone côtière ouest africaine.

Cette initiative intervient dans un contexte d'incertitude lié aux effets du changement climatique et du développement insuffisamment encadré et maîtrisé de la zone côtière ouest africaine, qui s'accélère sous l'impulsion de différents secteurs tels que l'urbanisme, l'équipement, le tourisme, le transport international et le secteur extractif. Chacun de ces secteurs génère d'importantes dégradations environnementales et contribue à la densification des enjeux humains dans des espaces déjà contraints.

Cependant, différentes réponses efficaces ont été expérimentées par les acteurs côtiers, que ce soit pour la préservation du capital naturel, le développement de chaînes de valeur durables basées sur une valorisation soutenable des ressources marines et côtières ou encore des solutions douces permettant de réduire les risques côtiers. Ces réponses doivent être consolidées, bénéficier d'une meilleure visibilité, être capitalisées et passées à une échelle supérieure pour maximiser leur contribution au renforcement de la résilience des zones côtières et marines d'Afrique de l'Ouest.

L'enjeu de RESILAO porte également sur le renforcement des capacités d'élaboration et de mise en œuvre de projets par les acteurs locaux. Il s'agit donc de capitaliser sur ces expériences et de favoriser l'incubation de nouvelles initiatives qui permettront d'accroître la portée des acquis en matière de résilience côtière. Le choix d'une intervention basée sur des appels à projets répond a priori à ces défis, avec la mise à disposition de fonds directement au bénéfice d'acteurs locaux et d'appuis techniques depuis le stade de la formulation des propositions jusqu'à la capitalisation, à l'échelle régionale, des expériences vécues au travers de la mise en œuvre des projets sur le terrain.

L'initiative RESILAO a pour vocation d'intervenir dans six pays d'Afrique de l'Ouest : la Mauritanie, le Sénégal, le Cabo Verde, la Guinée Bissau, la Gambie et la République de Guinée. Elle s'articule autour de deux composantes opérationnelles :

Une première composante organisera des appels à projets, portant sur trois thématiques complémentaires contribuant au renforcement de la résilience côtière, et subventionnera des initiatives locales intéressantes dans chaque pays en réponse à une problématique pertinente. Un coach est recruté par le PRCM dans chaque pays, chargé d'apporter des conseils méthodologiques aux soumissionnaires dont les concepts sont retenus et des appuis techniques aux porteurs de projets pour la coordination des projets retenus à l'issue du processus de sélection, et effectivement financés.

Les trois thématiques autour desquels s'organisent les appels à projets successifs de la première composante sont les suivantes :

- i) la consolidation des acquis de la conservation et de la restauration des écosystèmes côtiers (préservation des zones humides côtières, amélioration de la gestion des AMP existantes, application des réglementations en vigueur pour la conservation de la biodiversité, protection des sites menacés par les processus de développement rapide, actions de plaidoyer et de mobilisation citoyenne pour la conservation, etc.) ;
- ii) le développement de chaînes de valeurs basées sur les services des écosystèmes côtiers pour l'émergence d'une économie durable bleue sociale et solidaire (professionnalisation des organisations communautaires de base, soutien au développement de chaînes de valeur bleues durables, génération d'emplois pour les jeunes et les femmes, etc.), et ;
- iii) la promotion de solutions innovantes pour renforcer la résilience des territoires côtiers (élaboration de plans locaux de développement précautionneux et respectueux des habitats naturels, solutions fondées sur la nature pour réduire les risques côtiers, restauration et préservation des infrastructures naturelles, ingénierie écologique innovante, projets de recyclage et de dépollution, etc.).

La seconde composante est dédiée à la capitalisation des projets, aux échanges d'expériences entre acteurs et au partage des meilleures pratiques identifiées, avec l'ambition de diffuser les solutions les plus efficaces et les plus appropriées pour répondre aux défis côtiers rencontrés à l'échelle sous-régionale.

A cette fin, des rencontres d'échange et d'analyse d'expérience seront organisées, en marge des forums régionaux marins et côtiers, afin d'extraire et de structurer les leçons apprises et de les partager avec la communauté des acteurs ayant répondu à des appels à projets, y compris organisés par d'autres initiatives que RESILAO.

Une base de données régionale sur les acteurs côtiers et sur les projets soutenus sera mise en place, visant l'exhaustivité (mais qui demeurera cependant restreinte par la complétude des informations communiquées), présentant une vision documentée des dynamiques existantes et des opportunités pour le futur, notamment dans la perspective de rendre plus efficaces les futurs appels à projets organisés dans la région.

Enfin, des ateliers d'écriture et d'incubation de nouveaux projets seront également organisés pour soutenir la professionnalisation des acteurs côtiers et l'amélioration de la qualité générale de leurs initiatives.

L'initiative RESILAO constitue pour le PRCM une initiative particulièrement importante qui pourrait déboucher sur la mise en place d'un mécanisme pérenne de financement d'initiatives locales, mobilisé au travers de différentes initiatives dans le futur avec l'appui de différents partenaires techniques et financiers, au bénéfice direct des acteurs du littoral ouest africain et de la résilience côtière régionale.

2. Quels objectifs pour cette capitalisation ?

La multiplication des initiatives fondées sur des appels à projets ne se traduit à ce jour par un alignement des pratiques que de manière très relative. Malgré différents traits communs, relatifs par exemple aux motivations générales du recours à cet instrument de mise en œuvre des financements de projets, une large diversité de démarches et de modalités d'organisation reste observée. Les différences entre les choix opérationnels peuvent trouver leurs sources au niveau des objectifs poursuivis et de leur niveau de définition, des catégories de bénéficiaires/opérateurs ciblés, des volumes financiers mobilisables, ou encore des capacités d'animation du promoteur de l'appel à projets. L'adoption des mécanismes de mise en œuvre des différents appels à projets se fonde toutefois le plus souvent sur la capitalisation d'expériences antérieures.

Le PRCM, au travers du projet RESILAO, s'engage sur un chemin qui le conduit à élaborer et à tester un mécanisme de financement d'initiatives locales fondé sur des appels à projet, avec l'opportunité d'établir un système qui pourra être présenté comme pérenne et proposé à d'autres partenaires, moyennant l'adaptation des modalités de sa mise en œuvre en fonction des thématiques, des objectifs ou des publics spécifiques qui seraient visés par de futures initiatives, ou encore pour s'adapter aux procédures ou aux exigences particulières des bailleurs de fonds souhaitant investir dans ce type d'approche.

Il est dès lors utile de s'interroger sur la fonctionnalité et les performances des différents modèles d'appels à projets mis en œuvre dans la zone côtière ouest africaine et de chercher à élaborer pour le PRCM un système robuste, crédible, fiable et adaptable, dont la mise en œuvre ne génère pas de difficultés internes en termes de gestion, et qui soit aisément compréhensible et utilisable par ses bénéficiaires.

La démarche de capitalisation initiée par le PRCM répond à cette ambition, avec l'objectif d'analyser les expériences passées et en cours et d'identifier, sur la base des retours d'expériences et des paroles d'acteurs, les meilleures pratiques à privilégier et les écueils à éviter depuis la conception jusqu'à la mise en œuvre des projets soutenus. Cette analyse conduit à se pencher sur le degré de précision et de clarté des objectifs énoncés au départ, sur les publics ciblés et l'éligibilité des porteurs de projets, les processus d'organisation des appels à projets et de sélection des lauréats, la temporalité des projets et les montants attribués aux projets retenus, les systèmes de suivi et d'évaluation mis en place, ainsi que les services d'appui apportés aux porteurs de projets pour favoriser une mise en œuvre effective, une communication efficace et la capitalisation des expériences vécues.

Sans avoir la prétention de définir les meilleures règles d'organisation d'un appel à projet, les résultats de cette analyse devront permettre d'identifier les pratiques les plus efficaces de l'avis des organisateurs et des bénéficiaires en vue de guider le PRCM dans la mise en place de son mécanisme de financement de petits projets et d'initiatives locales.

3. Démarche méthodologique suivie

L'étude a dans un premier temps identifié les principales initiatives fondées sur des appels à projets, conduites dans la région ouest africaine sur des thématiques comparables à celles abordées par le PRCM, qui incluent de manière générale la conservation des écosystèmes marins et côtiers, la gestion intégrée des zones côtières, l'adaptation au changement climatique et la résilience socioéconomique des communautés littorales face aux changements de leur environnement.

La documentation relative à ces différentes initiatives a été réunie et consultée, incluant les documents de projet, les rapports d'activité et les évaluations externes, lorsque ces documents ont été rendus disponibles, ce qui n'a pas toujours été le cas.

Les coordinateurs de ces initiatives et le personnel en charge de l'organisation de ces appels à projets ont ensuite été rencontrés et auditionnés sur la base d'entretiens ouverts qui suivaient généralement un déroulement comparable à l'ordre des considérations présentées dans la section « Analyse des modalités d'organisation ».

L'option a été prise, en accord avec la coordination du projet RESILAO, de proposer dans ce rapport une présentation succincte de chacune des initiatives étudiées, puis de rapporter dans la section analytique le contenu des discussions sans systématiquement identifier l'origine des enseignements retirés, pour des questions de confidentialité d'une part, et parce que cet exercice de capitalisation ne comporte aucun mandat évaluatif et n'est pas censé porter des jugements de valeur sur les initiatives étudiées ni sur la qualité, l'efficacité ou encore l'efficience de leur mise en œuvre. Il ne s'agit que de rapporter, traduire et synthétiser les leçons de l'expérience à partir d'un partage volontaire et le plus souvent enthousiaste. On notera que le rapport provisoire a été soumis aux différents organisateurs afin de s'assurer qu'aucune assertion fausse ou pouvant porter préjudice ne serait publiée et véhiculée par ce rapport.

Finalement, à l'issue de l'exercice, l'ordonnancement des points d'analyse et des leçons apprises s'articule autour des étapes du déroulement classique d'une initiative à projets, depuis le stade de sa conception jusqu'à celui du suivi évaluation et de la capitalisation.

Ce travail de capitalisation permet enfin de documenter certains questionnements, mentionnés dans le cadre des recommandations générales.

4. Diversité des initiatives d'appels à projet

4.1. Choix d'un échantillon d'initiatives d'appel à projets

On assiste depuis deux décennies à la multiplication de financements visant les petites initiatives via l'organisation d'appels à projets. Effet de mode, reconnaissance de l'efficacité du procédé, volonté des bailleurs d'orienter les fonds vers le terrain et les bénéficiaires finaux, ou encore de réduire les coûts de transaction des opérations qu'ils financent, de multiples bonnes raisons justifient la démarche. Sans être présenté comme une solution miracle, l'appel à projet est devenu l'un des instruments usuels au sein de la panoplie des approches expérimentées par les acteurs du développement au Sud.

Le principe des appels à projet vient répondre à un constat maintes fois exprimé dans les secteurs de l'aide au développement et de la conservation de la nature : l'accès des communautés et des organisations de base aux prêts bancaires et aux petits financements est très largement insuffisant pour soutenir leur dynamisme et leur professionnalisation, l'efficacité de leur action sociale, l'innovation et l'expérimentation de solutions appropriées pour un développement endogène, l'émergence de chaînes de valeur durables et, au final, un développement socioéconomique harmonieux aux échelles locales.

Ainsi, de manière générale, on peut affirmer que le principal objectif partagé de toutes les initiatives d'appels à projets étudiées dans le cadre de cet exercice de capitalisation **est celui de mettre à disposition de manière aussi directe que possible** des fonds compétitifs au bénéfice des acteurs à la base. La liste des initiatives analysées est la suivante :

- **Le Programme des Petites Initiatives (PPI) lancé en 2006 par le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) et mis en œuvre par le Comité français de l'UICN.** C'est le programme avec la plus longue durée et six éditions successives d'appels à projets. L'étude prend en compte les PPI5 et PPI6, qui couvrent la période de 2016 à 2024 ;
- **Le programme BIOPAMA, conduit par l'UICN avec l'appui de l'Union européenne (UE) sur deux phases successives**, dont la seconde s'est déroulée entre 2017 et 2024 (certains projets courant jusqu'à 2025) avec 5 appels dont le dernier, centré sur la région, a fait l'objet de notre analyse ;
- **Le programme PAPBio-Mangroves**, également organisé en deux phases successives, mis en œuvre par l'UICN en collaboration avec différentes organisations régionales et le soutien financier de l'UE ;
- **Le projet régional Petites Initiatives et Mécanismes Financiers pour la conservation de la biodiversité marine et côtière en Afrique de l'Ouest (PIMFAO)**, mis en œuvre par le Réseau d'Aires Marines Protégées en Afrique de l'Ouest (RAMPAO) sur la base de financements du FFEM et de la Fondation MAVA ;
- **Le projet de Gestion Intégrée de la Zone Côtière du Sénégal**, financé par l'UE et mis en œuvre par sa Délégation au Sénégal.

4.2. Tableau synthétique des initiatives analysées

Titre du projet	Promoteur / coordination	Durée	Bailleur(s)	Budget initiative APP	Projets financés	Objectifs annoncés	Acteurs cibles
PPI5	Comité français UICN	2016 2021	FFEM, MAV A	2.590.000 €	64	Renforcer l'influence et la contribution de la société civile africaine en matière de conservation de la biodiversité mondiale et de lutte contre les changements climatiques	Associations et ONG locales
PPI6	Comité français UICN	2021 2024	FFEM, MAV A et autres bailleurs	2.338.000 €	52		
BIOPAMA2	UICN	2023 2025	UE	6.300.000 € (5.867.722 € en subventions)	50	Conservation de la biodiversité et emploi durable des ressources naturelles dans les aires protégées et dans les communautés riveraines	Agences nationales, aires protégées associations et ONG
PAPBio1	UICN	2020 2022	UE	9 900 000 € (3.700.000 € en subventions)	29	Conserver l'intégrité des mangroves d'Afrique Centrale et de l'Ouest pour garantir le développement durable des communautés	Aires protégées, ONG, universités, collectivités locales
PAPBio2	UICN	2022 2023	UE		20		
PIMFAO	RAMPAO	2021 2022	FFEM, MAV A	5 000 000 € (615.000 € en subventions)	16	Protection de la biodiversité et renforcement de la capacité d'adaptation et de résilience marine et côtière en Afrique de l'Ouest	AMP membres du RAMPAO et organisations communautaires
		2023 2024			17		
GIZC Sénégal	UE	2020 2023	UE (AMCC+)	5.300.000 € (2.600.000 € en subventions)	3	Améliorer la résilience climatique des zones côtières sur la Petite Côte, dans le Sine Saloum et en Casamance	ONG et institutions académiques

4.3. Fiches techniques succinctes des initiatives analysées

4.3.1. PPI5

Présentation succincte :	5 ^{ème} édition du programme des petites initiatives, mise en œuvre par le Comité français de l'UICN sur des fonds du FFEM, dédiée à l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale
Objectif :	Spécifiquement dédié au renforcement des organisations de la société civile des pays ciblés (associations, ONG), avec l'objectif de renforcer leur contribution à la conservation et à la lutte contre le changement climatique
Date de lancement APP :	3 appels à projets successifs en décembre 2016 (moyennes subventions), mars 2017 et mars 2019 (petites subventions)
Durée max des projets :	24 mois pour les moyennes subventions et 18 mois pour les petites subventions
Montant max des projets :	100.000 € pour les moyennes subventions et 40.000 € pour les petites subventions
Nombre de projets reçus :	1.177
Nombre de projets financés :	64 (20 subventions moyennes et 44 petites subventions)
Catégories d'acteurs ciblées :	organisations communautaires, groupements d'intérêt économique, associations et ONG nationales
Critères d'éligibilité :	Organisations de la société civile travaillant sur des enjeux de conservation de la nature et/ou de lutte contre les changements climatiques
Processus de sélection :	Première sélection sur la base d'une fiche de projet puis développement d'un document complet avec l'appui des coaches du Comité français de l'UICN

4.3.2. PPI6

Présentation succincte :	6 ^{ème} édition du programme des petites initiatives, mise en œuvre par le Comité français de l'UICN sur des fonds du FFEM, dédiée aux organisations encore jamais appuyées par le programme
Objectif :	Spécifiquement dédié au renforcement des organisations de la société civile des pays ciblés (associations, ONG), avec l'objectif de renforcer leur contribution à la conservation et à la lutte contre le changement climatique

Date de lancement APP :	Appels à projets successifs en mars, juin et octobre 2021 pour les partenaires historiques, puis juin 2022 pour des bénéficiaires nouveaux
Durée max des projets :	36 mois (partenaires historiques) et 24 mois (nouveaux)
Montant max des projets :	70.000 € pour les bénéficiaires anciens et 35.000 € pour les nouveaux
Nombre de projets reçus :	1.205
Nombre de projets financés :	53
Catégories d'acteurs ciblées :	organisations communautaires, groupements d'intérêt économique, associations et ONG nationales
Critères d'éligibilité :	Partenaires historiques : Organisations de la société civile africaines ayant déjà été bénéficiaires du PPI Nouveaux partenaires : Organisations émergentes de la société civile n'ayant jamais bénéficié d'un financement du PPI, travaillant sur des enjeux de conservation et/ou de lutte contre les changements climatiques
Processus de sélection :	Première sélection sur la base d'une fiche de projet puis développement d'un document complet avec l'appui des coaches du Comité français de l'UICN

4.3.3. BIOPAMA 2

Présentation succincte :	Projet mis en œuvre par l'UICN sur fonds de l'Union européenne, phase 2 avec 5 appels à projets de dimensions différentes, le dernier dédié à l'Afrique de l'Ouest et l'Afrique centrale ayant fait l'objet d'une analyse plus approfondie
Objectif :	Conservation et utilisation durable à long terme des ressources naturelle, renforcement des capacités et de l'efficacité de la gestion des aires protégées, production de connaissances pour l'aide à la décision et à la gestion
Date lancement dernier APP :	14/03/2022
Date clôture soumission :	27/03/2022
Durée max des projets :	24 mois pour les subventions moyennes <i>(durées plus courtes 5 à 12 mois pour les petites subventions)</i>
Montant max des projets :	200.000 € pour les subventions moyennes <i>(trois autres types de petites subventions de 20.000 à 100.000 €)</i>
Nombre de projets reçus :	452
Nombre de projets financés :	50 projets au total, dont 20 pour les subventions moyennes de 200.000 €

Catégories d'acteurs ciblées :	Gestionnaire d'aire protégée et ONG nécessairement en partenariat avec une organisation locale et en appui au fonctionnement d'une aire protégée
Critères d'éligibilité :	Zone géographique, catégories d'acteurs, obligation aux ONG de s'associer avec une organisation locale, correspondance aux objectifs, lien avec aire protégée obligatoire, existence d'une évaluation de l'efficacité de gestion (le plus souvent METT ou IMET) récente pour définir les priorités d'action, due diligence, système ESMS et catégories de dépenses autorisées
Processus de sélection :	Séminaire de présentation, lancement de l'appel à projet, soumission d'un concept via une plateforme web, sélection des meilleurs concepts, invitation à soumettre un document de projet complet, sélection finale par un comité indépendant avec une grille d'évaluation

4.3.4. PAP-Bio Mangroves

Présentation succincte :	PAPBio est une initiative régionale majeure de l'UE, en collaboration avec l'UEMOA et la CEDEAO, pour la préservation de la biodiversité et l'adaptation au changement climatique. La partie de ce programme dédiée aux écosystèmes de mangrove est gérée par l'UICN, sous la coordination du programme régional marin et côtier, avec Wetlands International Africa et différentes organisations du Collectif 5deltas (Kinomé, GRDR et Eclosio) comme opérateurs intermédiaires dans trois paysage (Sine Saloum au Sénégal et Niomi en Gambie ; Casamance, Guinée Bissau et nord Guinée ; Sierra Leone et ouest Liberia). Deux appels à projets successifs ont été organisés, en 2020 puis en 2022, avec des modifications importantes du processus entre le 1 ^{er} et le 2 nd appel.
Objectif :	Restauration, conservation et réduction des pressions anthropiques dans les zones de mangroves
Date de lancement APP :	1 ^{er} appel 20 novembre 2020, 2 nd appel 15 octobre 2022
Date clôture soumission :	1 ^{er} appel 10 janvier 2021, 2 nd appel 15 décembre 2022
Durée max des projets :	1 ^{ère} génération de projets 24 mois, 2 ^{nde} génération 12 mois
Montant max des projets :	1 ^{er} appel, selon thématique (Recherche 40.000 € ; Application des règles de conservation 100.000 € ; Création ou extension d'une aire protégée 72.500€ ; Valorisation des ressources naturelles 187.500€ ;

	Autonomisation professionnalisation des organisations 82.500€)
	2 nd appel, selon thématique (Recherche 15.000 € ; Création ou extension d'une aire protégée 40.000 € ; Autonomisation professionnalisation des organisations 40.000 €)
Nombre de projets reçus :	1 ^{er} appel 141, 2 nd appel non communiqué
Nombre de projets financés :	1 ^{er} appel 29, 2 nd appel 20
Catégories d'acteurs ciblées :	Agences nationales et gestionnaires d'aires protégées, ONG Internationales et nationales, organisations de la société civile, organisations communautaires de base, collectivités locales, institutions académiques et de recherche
Critères d'éligibilité :	Zone géographique, catégories d'acteurs, correspondance des objectifs et des activités, caractère innovant de la démarche proposée, catégories de dépenses autorisées
Processus de sélection :	Séminaire de présentation, lancement de l'appel à projet, soumission directe d'un document de projet complet, sélection effectuée avec une première procédure de tri et de vérification de la complétude du dossier via plateforme suivie d'une évaluation par un comité indépendant avec une grille d'évaluation ; arbitrages finaux de l'organisateur pour rééquilibrage géographique

4.3.5. PIMFAO

Présentation succincte :	Projet mis en œuvre par le Secrétariat Exécutif du Réseau d'Aires Marines Protégées en Afrique de l'Ouest (RAMPAO), sur financements du FFEM et de la MAVA, dédié au renforcement du réseau et de ses membres et à l'amélioration de l'efficacité de la gestion des AMP ouest africaines. L'appel à projets est l'un des principaux outils mis en œuvre par PIMFAO.
Objectif :	Protection de la biodiversité marine et côtière d'Afrique de l'Ouest et renforcement de la capacité d'adaptation et de résilience des écosystèmes au changement climatique grâce au renforcement du RAMPAO et un programme de petites subventions au profit des acteurs institutionnels et non gouvernementaux œuvrant à la conservation des AMP membres du RAMPAO
Date de lancement APP :	1 ^{er} appel 1 ^{er} juin 2021, 2 nd appel 15 novembre 2023
Date clôture soumission :	1 ^{er} appel 15 septembre 2021, 2 nd appel 31 décembre 2023

Durée max des projets :	24 mois
Montant max des projets :	20.000 €
Nombre de projets reçus :	1 ^{er} appel 18, 2 nd appel 67
Nombre de projets financés :	1 ^{er} appel 16, 2 nd appel 17
Catégories d'acteurs ciblées :	Agences, gestionnaires d'AMP, ONG et organisations communautaires de base
Critères d'éligibilité :	Les projets doivent être au bénéfice des AMP membres du RAMP AO ou d'une AMP ayant entamé la procédure de demande d'adhésion, et des communautés riveraines.
Processus de sélection :	Lancement de l'appel à projet, soumission d'un formulaire de demande de subvention accompagné du concept de projet, sélection des meilleurs concepts, invitation à soumettre un dossier de demande de subvention (projet complet) avec l'appui des experts des task-forces thématiques du RAMP AO, sélection finale par le secrétariat exécutif du RAMP AO puis approbation par le CA.

4.3.6. GIZC Sénégal

Présentation succincte :	Il s'agit du second projet sur la résilience côtière financé par l'Union européenne et mis en œuvre sous la responsabilité de la Direction de l'Environnement et des Etablissements Classés (DEEC). Le premier projet avait visé le renforcement du cadre légal et stratégique relatif à la gouvernance et la résilience côtière. Cette 2 ^{nde} phase vise la mise en œuvre de projets de terrain dans trois régions prioritaires de la zone côtière sénégalaise.
Objectif :	Améliorer durablement la résilience climatique des zones côtières du Sénégal au travers d'actions de terrain promouvant le recours aux solutions douces, l'éducation à l'environnement et le développement de chaînes de valeur durables
Date de lancement APP :	1 ^{er} février 2021
Date clôture soumission :	19 mars 2021
Durée max des projets :	36 mois
Montant max des projets :	900.000 €
Nombre de projets reçus :	39 notes de concepts, puis 8 propositions complètes
Nombre de projets financés :	3

Catégories d'acteurs ciblées :	ONG nationales, en collaboration avec les institutions gouvernementales, les collectivités locales, les institutions académiques et les organisations communautaires.
Critères d'éligibilité :	Projet élaboré à l'échelle des régions côtières du Sénégal, réservé aux ONG, objectifs de renforcement des capacités d'adaptation, collaboration directe avec les communautés, les collectivités locales, les aires protégées et le monde académique. Evaluation sur la qualité de la proposition par la délégation de l'UE à Dakar.
Processus de sélection :	Présélection des projets sur la base d'un concept de projet puis sélection sur la base de l'analyse de dossiers complets. Processus de vérification des capacités organisationnelles, due diligence, analyse des audits administratifs et financiers antérieurs, des capacités de gestion fiduciaire, de la crédibilité et des antécédents en matière de gestion de fonds de projets sur la base des procédures des bailleurs internationaux. Travail conduit par les ressources internes de la délégation de l'UE à Dakar.

5. Limites des initiatives d'appels à projet

Cette section vise à partager certaines appréciations, souvent assez tranchées, sur l'opportunité d'organiser un appel à projet et sur la validité même de cette modalité de financement, partagées tant par des organisateurs que par des soumissionnaires.

5.1. Limites en termes de capacités des organisateurs

De manière systématique, les entretiens conduits avec les organisateurs d'appels à projets soulignent que la charge de travail correspondant à la gestion du dispositif est généralement très largement sous-estimée. Cette charge de travail est notamment liée à :

- La préparation et l'envoi de réponses aux questions de clarification des soumissionnaires, l'analyse et la sélection des propositions reçues ;
- La contractualisation des lauréats ;
- Leur accompagnement pour assurer une mise en œuvre satisfaisante ;
- La production des documents de suivi évaluation.

Le temps consacré à la sélection constitue une période très chargée voire pénible à vivre pour les organisateurs, générant des délais non prévus et souvent à l'origine de retards dans l'exécution des projets pouvant dans certains cas questionner la pertinence de l'approche.

Deux des organisateurs auditionnés ont admis qu'ils seraient tentés d'opter dans le futur pour des octrois directs à des opérateurs de terrain choisis à l'issue d'un processus de sélection qui, s'il n'offre pas la transparence d'une démarche compétitive, pourrait se révéler moins consommateur de temps et d'énergie et tout aussi efficace, voire plus. Ces opinions ont été exprimées par deux acteurs et pour des types de financements octroyés tout à fait différents, l'un ciblant des opérateurs solides pour mettre en œuvre des projets conséquents, l'autre offrant des financements très réduits aux membres de son réseau.

Ces réflexions paraissent largement recevables dans le cas de grands projets. On peut observer, dans le cas d'appels à projets régionaux dotés de fonds importants, comme ceux du Blue Action Fund, des délais très importants, comptés en années, qui peuvent séparer le lancement de l'appel à propositions et la signature des conventions de financement. Cependant, cette démarche a pour effet positif de relever le niveau d'exigence et la qualité des projets finalement sélectionnés.

Dans le cas de réseaux d'acteurs ou d'appels à projets ciblant un nombre potentiellement important de soumissionnaires, avec la capacité de financer effectivement un nombre significatif de projets différents, une démarche compétitive et transparente peut apparaître préférable car elle permet de s'adresser à un grand nombre d'acteurs, de lancer conjointement un pool d'initiatives en se basant sur une communication commune, en ciblant des objectifs conjoints, en permettant la comparaison de démarches d'intervention similaires et l'extraction de leçons apprises utiles pour l'action.

En revanche, lorsque le nombre de projets financés est restreint, le temps passé et les coûts de transaction relatifs au processus d'organisation de l'appel à projet peut limiter l'intérêt du recours à cette démarche, d'autant qu'un effet d'attente sera généré auprès des acteurs contactés alors que très peu de bénéficiaires seront finalement soutenus, limitant les bénéfices de l'initiative. Il n'existe aucune règle en la matière et le nombre de projets financés dépendra surtout des capacités budgétaires de l'initiative à l'origine de l'appel à projet. Toutefois, on peut garder à l'esprit que d'une part, un nombre de quinze à vingt projets financés peut constituer un objectif minimum, et que d'autre part, le ratio entre le budget investi dans les projets et les coûts de transaction devrait rester en deçà du coût de la gestion des projets classiques (de 20 à 30 % des budgets sont généralement dépensés en salaires, coûts de fonctionnement et frais de gestion).

L'une des recommandations formulées par les différents organisateurs est de prévoir un temps de travail humain conséquent (*entendre ici bien plus important que ce qui est généralement envisagé*) pour administrer les appels à projets aux différentes étapes, et de ne pas s'engager sur un chronogramme trop serré pour chaque étape, notamment celles de la sélection, de la négociation et de la contractualisation.

Il apparaît très important de bien mesurer préalablement les coûts de transaction associés à l'organisation et l'administration de l'appel à projet, afin de ne pas lancer une opération qui se révélerait trop coûteuse par rapport au volume financier investi et qui se réduirait au final par l'érosion du bénéfice clé recherché, c'est-à-dire de l'orientation de l'essentiel des fonds disponibles vers les acteurs de terrain.

5.2. Limites en termes de capacités des soumissionnaires

Les niveaux d'exigence des différents appels à projets diffèrent largement. Certains requièrent des niveaux d'information très détaillés, ainsi que des compétences en termes de conceptualisation et d'écriture. A l'extrême opposé, d'autres se limitent à l'appréciation de l'idée de projet et de la légitimité/crédibilité du soumissionnaire pour le porter. Ces différents niveaux d'exigence s'appliquent notamment à la formulation de la théorie du changement et des indicateurs, et portent aussi sur l'établissement d'une situation de référence pour les indicateurs proposés.

Certains appels à projets demandent, au stade de la préparation des documents de projets complets, des indicateurs d'effets et d'impacts précis, afin de permettre d'apprécier les effets induits par le projet. Cette demande correspond à l'ambition du bailleur ou de l'organisateur de produire des impacts réels et d'assurer un niveau de redevabilité élevé. Il peut aussi s'agir d'une faible propension à la prise de risques conduisant à réunir au départ des éléments d'appréciation du réalisme des actions proposées par les soumissionnaires.

De telles exigences constituent des obstacles parfois infranchissables pour les acteurs du monde associatif et les ONG nationales, qui ne disposent pas toujours des compétences et des informations requises pour établir des situations de référence complexes. Seules les organisations très solides et compétentes peuvent se confronter à de telles demandes. On risque alors de voir apparaître une contradiction entre la volonté des bailleurs et des

organisateurs d'orienter les fonds au plus près du terrain d'une part, et d'autre part l'incapacité des acteurs à la base de répondre au défi posé par les règles de l'appel à projet.

De l'autre côté du curseur, certains appels à projets, notamment ceux qui octroient des budgets très limités, ne demandent pas plus que l'expression d'une idée et d'une démarche d'intervention. Il s'agit dans ce cas d'un choix délibéré pour favoriser l'émergence de capacités de gestion de projets chez les acteurs communautaires de base, organisations associatives ou coopératives, groupements de producteurs et acteurs issus de la société civile. Cela correspond dans chaque cas étudié à un bailleur qui assume le risque et la possibilité d'octroyer des fonds à une certaine proportion de projets qui se traduiront peut-être par un impact limité ou une mise en œuvre incomplète voire insatisfaisante.

L'arbitrage entre les options d'une faible ou d'une forte exigence initiale relève finalement de la nature des objectifs fondamentaux de l'appel à projets. De manière générale, si l'on met de côté ces deux situations extrêmes, les appels à projets organisés dans la région nécessitent des compétences en développement et en écriture de projets qui dépassent assez souvent les capacités habituelles des acteurs à la base. Cet état de fait place les ONG et les acteurs institutionnels dans une posture privilégiée et contribue à consolider leur position d'intermédiaires entre les bailleurs et les acteurs à la base. Cela correspond dans certains cas à l'option par défaut de plusieurs appels à projets, qui désignent les ONG comme les seuls acteurs éligibles pour assurer le portage des projets, avec le risque de voir se développer un effet « ombrelle » d'ONG faïtières qui contribuent finalement peu à l'émergence des petites organisations de la société civile.

Dans tous les cas, le principe de mettre à disposition des services d'appui, voire un coaching individualisé dès le stade de la conception des projets, est considéré par les acteurs auditionnés comme un élément clé renforçant la probabilité de recevoir des projets de qualité et les chances de leur succès. Plusieurs personnes interrogées ont également appuyé l'idée de multiplier les formations à l'écriture de projets et attendent beaucoup **des groupes de travail pour l'incubation de projets** prévus par l'initiative RESILAO.

5.3. Des critiques ouvertes formulées par certaines ONG

Puisque tout peut être critiqué, on doit bien sûr s'attendre également à des critiques au cours de tels exercices de capitalisation. En l'occurrence, le principe même des appels à projets est remis en cause par certains acteurs. Au cours des entretiens, une ONG sénégalaise et une ONG internationale ont exprimé les raisons de leurs réserves.

Pour le représentant de l'ONG sénégalaise, les appels à projets confirment la volonté de certains bailleurs d'externaliser la mise en œuvre de budgets importants en les confiant à des organisations intermédiaires sans avoir à gérer d'importantes équipes de coordination. Il indique que de fait, ces types de financements sont plébiscités par les grandes ONG, qui prélèvent des frais de gestion importants, parfois en cascade, facturent leur personnel et captent des revenus sur la base de fonds orientés à l'origine vers le terrain. Cette réflexion était accompagnée de l'opinion que le personnel de gestion des APP était peu performant et ne réalisaient en réalité rien de concret sur le terrain.

Le résultat de ce type de démarche serait finalement une déperdition de fonds disponibles pour le développement local et la promotion de projets de qualité médiocre. L'interlocuteur aurait préféré que les bailleurs fassent l'effort d'orienter et d'attribuer leurs financements directement vers des organisations véritablement actives et efficaces sur le terrain. Son analyse pointait également un relatif recul en termes de responsabilité des bailleurs qui se positionnaient d'une manière moins engagée et volontariste en choisissant des entités intermédiaires pour exécuter les budgets de l'aide au développement. Il considérait toutefois que l'exercice de répondre à des appels à projets était formateur pour les organisations de base, les conduisant à mieux comprendre les techniques de mobilisation de fonds. Il a également souligné que le procédé comportait des bénéfices évidents en orientant une part significative des fonds vers le terrain, se distinguant des projets dont les budgets « sont dépensés à la capitale pour organiser de multiples séminaires et réunions ».

Le représentant de l'ONG internationale a pour sa part exprimé son mécontentement total vis-à-vis des appels à projets, considérant qu'il s'agissait d'investissements voués à l'échec, revenant à sauter des étapes clés du développement local en adressant des financements directement vers des organisations communautaires mal préparées et insuffisamment compétentes pour les gérer. Il considérait que les ONG internationales étaient justement dans la position naturelle d'administrer les fonds de la coopération internationale pour coacher et faire grandir des organisations locales et les former aux meilleures pratiques en matière de développement durable. Il estimait que les fonds des APP confiés aux petites organisations locales étaient systématiquement mal utilisés et auraient dû être confiés à des organisations intermédiaires telles que la sienne, dont la mission principale est de favoriser l'émergence d'une société civile nationale et d'un tissu associatif local. A la question du temps à prévoir pour que les grandes ONG laissent enfin émerger des acteurs locaux autonomes, forts, libérés d'un chaperonnage qui parfois les maintient finalement dans une position de dépendance et d'exécutants finaux, aucune réponse n'a été proposée.

Dans les deux cas, on pourrait lire en filigrane des avis exprimés un certain dépit signifiant aussi que « ces fonds auraient pu être (mieux) utilisés par des organisations comme les nôtres ». Si la mission ne se fait aucunement les porteurs de ces opinions et des critiques correspondantes, nous les reportons ici afin que les promoteurs d'appels à projet prennent en compte le fait qu'ils devront parfois y faire face, tout en espérant leur fournir des arguments de réponse et de justification dans ce rapport de capitalisation.

Il paraît également important de garder à l'esprit que les appels à projets sont censés accélérer le processus d'autonomisation des organisations de la société civile, avec l'accompagnement d'organismes efficaces. On pourra à *minima* retenir de ces entretiens que les appels à projets devraient être mis en œuvre par des organisateurs crédibles, dotés d'équipes compétentes et engagées auprès des bénéficiaires, visant de manière sincère leur renforcement et leur autonomisation. La question de la justification des coûts de transaction de ces opérations, évoquée plus ou moins clairement par ces interlocuteurs, mérite également d'être retenue. Elle sera abordée dans les sections suivantes.

6. Analyse des modalités d'organisation

6.1. Critères et catégories d'appels à projets compétitifs

Une typologie des appels à projets pourrait évidemment s'établir sur différents critères. Dans le cas présent, partant du principe que l'échantillon analysé reste relativement restreint, et que toutes les initiatives opèrent dans la même géographie (Afrique de l'Ouest), poursuivant les mêmes objectifs généraux (résilience des écosystèmes et communautés de la zone côtière), il s'agit de déterminer quel est le principal critère discriminant.

Concernant les catégories d'acteurs ciblés, certains appels à projets s'adressent uniquement aux organisations de la société civile, tandis que d'autres considèrent les institutions nationales et académiques, ainsi que les collectivités locales comme éligibles. Certains appels à projets ne considèrent que les propositions directement associées à une aire marine protégée, alors que d'autres permettent de présenter des projets concernant d'autres types d'unités territoriales. Dans l'ensemble examiné, le facteur discriminant le plus évident est le montant des financements octroyés, car il conditionne lui-même les catégories d'acteurs ciblés, la durée des initiatives et la portée des effets attendus.

On distinguera ainsi pour les besoins de l'analyse trois principales catégories d'initiatives d'appels à projets, basées sur le critère principal des montants financiers investis dans les projets sélectionnés :

- i) Les grandes initiatives, comme pour le projet GIZC Sénégal, ou encore le Blue Action Fund, organisateurs d'appels à projets dans l'intention d'octroyer des financements de l'ordre du million ou de plusieurs millions d'euros aux lauréats ;
- ii) Les initiatives de financement des projets de dimension moyenne, avec des fonds généralement situés entre cent et trois cent mille euros ;
- iii) Les petites initiatives, avec des projets de quelques dizaines de milliers d'euros.

Pour la commodité des comparaisons qui suivent dans ce document, nous utiliserons les dénominations suivantes : appels à petits projets (APP), appels à projets moyens (APM) et appels à grands projets (AGP).

6.2. Objectifs, portée et acteurs ciblés

6.2.1. Les objectifs énoncés

Les objectifs des initiatives d'appels à projet (définis dans leurs documents de projets initiaux) se situent à cheval sur des questions de conservation de la biodiversité et de développement socioéconomique durable, le curseur pouvant être déplacé sur une ligne reliant ces deux orientations principales. On peut trouver des formulations d'objectifs qui associent ces deux éléments, ou orientent plutôt les investissements vers les aires protégées, comme BIOPAMA, ou encore vers certaines catégories d'acteurs, comme le PPI, qui vise l'émergence d'une société civile comme un élément déterminant de la conservation, du développement durable et de l'action climatique.

Il peut exister une intention plus précise associée aux appels à projets eux-mêmes. Par exemple, dans le cas du PPI, l'objectif général du programme est formulé ainsi : « Renforcer l'influence et la contribution de la société civile pour la conservation de la biodiversité mondiale et la lutte contre les changements climatiques ». PPI5 et PPI6 ont bénéficié à des partenaires qui avaient déjà reçu des financements PPI auparavant, et d'autres nouveaux. **L'objectif sous-jacent d'élargir la communauté des bénéficiaires du programme devient ici un élément complémentaire à l'objectif du programme.**

La formulation de l'objectif d'un appel à projet est donc un élément fondateur, qui devrait être aussi clair que possible, afin d'éviter de mobiliser l'intérêt de promoteur de projets même mal alignés en termes de thématique ou de portée, uniquement parce qu'une opportunité de financement se présente. La portée de l'appel, en termes de public cible, de zone géographique, de focus thématiques et d'effets attendus, devrait normalement être associée au titre ou à l'objectif annoncé aussi clairement que possible. Le titre peut même déjà laisser envisager les types de résultats à atteindre à l'issue des projets.

6.2.2. La portée thématique

Un appel à projet reste un outil mis en œuvre au sein d'une initiative issue d'un processus d'identification, avec une analyse diagnostique et le choix d'une stratégie d'intervention. La portée thématique de l'appel à projet s'ajuste donc aux résultats de cet exercice. Dans le cas des initiatives considérées, la portée thématique reste en général très large. Cela se justifie du fait de la complexité des dynamiques et des problématiques littorales, mais aussi par le fort niveau d'interconnexion entre les questions de conservation des écosystèmes, de valorisation de leurs services écologiques, de développement socioéconomique durable et de résilience des communautés riveraines.

Dans certains cas, l'orientation thématique est déterminée par la nature du programme dans lequel il s'inscrit, comme pour le projet GIZC Sénégal, partie intégrante du programme AMMCC+ visant le renforcement de l'action climatique et l'adaptation en zone côtière. Les projets sélectionnés devaient de fait expérimenter des solutions d'adaptation de nature collaborative et des solutions fondées sur la nature visant à réduire les risques côtiers.

La portée thématique d'un appel à projet peut être scindée en plusieurs niveaux, comme pour BIOPAMA2 qui proposait différents types de financements, avec d'une part des petites subventions pour des actions ponctuelles, conduites par des acteurs individuels cherchant à résoudre un problème de nature technique ou juridique, et d'autre part des subventions moyennes pour des projets de moyen terme mis en œuvre par des groupements de plusieurs acteurs. Il s'agissait d'actionner des leviers complémentaires pour la suppression de verrous et le soutien à des dynamiques collaboratives, les effets induits se combinant éventuellement pour renforcer les chances de produire les changements recherchés.

Dans le cas du premier appel à projets du PAPBio-Mangroves, cinq catégories thématiques distinctes étaient prévues au sein du premier appel à projets, avec des plafonds et des publics cibles différents. Cette segmentation, finalement assez difficile à administrer par l'organisateur et à interpréter par les soumissionnaires, a été ramenée à trois catégories lors du second appel à projets. La simplification se justifiait entre autres par la difficulté à choisir la bonne catégorie lors du premier appel à projets. Par exemple, la proposition d'une organisation communautaire souhaitant se professionnaliser pour développer une chaîne de valeur basée sur les ressources côtières de leur territoire pouvait s'inscrire dans la catégorie « valorisation des ressources naturelles », aussi bien que celle dédiée au « renforcement des organisations ».

6.2.3. La portée géographique

La portée géographique est généralement déterminée en indiquant les pays éligibles. Pour le cas particulier du projet GIZC Sénégal, l'appel à projets est découpé en trois différentes zones géographiques (Petite Côte, delta du Sine Saloum et Casamance), les objectifs et les règles restant les mêmes pour chacune de ces zones. Les règlements d'appel à projets portant sur plusieurs pays ne définissent pas de principe d'équilibrage géographique, ce qui a constitué une difficulté dans certains cas, certains pays disposant du plus grand nombre d'AMP et d'une société civile plus active et expérimentée, comme le Sénégal ou le Cabo Verde. Ce sont en effet les organisations et institutions de ces deux pays qui ont systématiquement soumis le plus de projets et qui ont enregistré les meilleurs scores moyens. Cette inégalité de fait se traduit par le risque d'avoir beaucoup de projets dans les pays très actifs, et un nombre très réduit voir aucun projet dans les pays voisins, induisant une distorsion dans la capacité d'agir à l'échelle régionale.

Ne pas définir de quota par pays constitue de fait, en Afrique de l'Ouest, un facteur de déséquilibre, rencontré dans plusieurs cas de figure. Pour certains projets, les organisateurs ont décidé en cours de route d'introduire des éléments de pondération dans le processus de sélection, altérant ainsi le principe de sélection basée sur la qualité. Cette option a conduit l'organisateur à sélectionner dans certains pays des projets de moins bonne qualité que certains projets sénégalais qui n'ont pas été retenus. D'autres organisateurs ont laissé ce déséquilibre s'exprimer, quitte à devoir faire face aux critiques de leur comité de pilotage régional, voire à des soupçons de favoritisme. On voit bien qu'à l'échelle d'une région, si aucune disposition n'est envisagée a posteriori pour garantir un équilibrage satisfaisant, une sélection fondée sur le seul principe de qualité peut être source de difficultés.

En vue de rétablir le déséquilibre induit, un organisateur a envisagé un temps de lancer son appel pour une seconde génération de projets, sans permettre au Sénégal de participer, en vue d'essayer de favoriser l'accès aux fonds disponibles aux autres pays de la région. Cette idée a été abandonnée, mais on peut imaginer la levée de boucliers qui aurait eu lieu dans le cas où cette mesure d'exclusion aurait été effectivement appliquée.

Il apparaît donc utile que les règles d'attribution intègrent a priori des mesures de pondération, annoncées de manière transparente dans le règlement de l'appel à projet, afin d'éviter ces effets de déséquilibre et d'avoir à prendre des décisions pour les atténuer. Par exemple, la démarche peut être de définir un nombre minimal, ou, a contrario, un nombre maximal de projets à sélectionner pour chacune des régions ou chacun des pays ciblés par l'appel à projets. Une démarche comparable, mais associant le choix de la qualité avec une pondération géographique, serait de déterminer une proportion à ne pas dépasser, en définissant un pourcentage maximum du nombre total de projets sélectionnés au bénéfice du même pays.

6.2.4. Les publics ciblés

On distingue des options assez différentes d'un appel à projet à un autre, déterminées à la fois par l'intention du bailleur, voire parfois ses règles de procédures, et par le montant des fonds attribués aux lauréats. On voit de manière générale se distinguer les appels à projets exclusivement réservés aux associations et organisations non gouvernementales par rapport à ceux qui autorisent la participation des institutions nationales.

Le programme PPI fait le choix de cibler les associations et ONG nationales de petite ou moyenne dimension, conformément à l'objectif du programme qui vise l'émergence d'une société civile active en matière d'action climatique et de contribution à la conservation de la biodiversité. BIOPAMA2 cible également les ONG nationales, mais en exigeant une association avec une organisation communautaire locale et une aire protégée, cherchant de manière volontariste à favoriser les démarches collaboratives à l'échelle locale.

Le choix de ne financer que des ONG peut apparaître comme une mesure de rééquilibrage pour certains bailleurs, comme avec le projet GIZC Sénégal financé par l'UE, qui le plus souvent intervient via des projets mis en œuvre par les Etats. Parfois, ce sont les procédures et la nature des bénéficiaires qui déterminent le choix : par exemple, le Blue Action Fund (BAF) ne peut statutairement financer que les organisations non gouvernementales.

A contrario, des appels à projets comme ceux de PAPBio-mangroves ou PIMFAO sont peu restrictifs sur la nature des bénéficiaires, permettant d'intégrer les gestionnaires d'Aires Marines Protégées (AMP) et institutions de recherche mais aussi des groupements d'intérêt économique (GIE) et groupements de producteurs, organisations à visées lucratives constituant un élément important du tissu socioéconomique et un levier communautaire pour privilégier un développement fondé sur des options compatibles avec les objectifs de conservation de la biodiversité. La participation des acteurs économiques intervient logiquement dans le cadre des appels à projets qui intègrent à leur objectif les questions de résilience socioéconomique, de développement durable et de lutte contre la pauvreté.

6.2.5. Les critères d'éligibilité

Les critères d'éligibilité organisent les conditions d'entrée dans le processus compétitif. Lors du processus de sélection, le respect de ces critères constitue le plus souvent le premier niveau d'analyse, permettant d'exclure a priori les soumissionnaires dont les statuts ou les dossiers se révèlent non conformes. Ils reprennent les éléments déjà évoqués dans les sections précédentes, la portée géographique, thématique et la catégorie juridique du soumissionnaire notamment, mais intègrent également des points de vérification destinés à s'assurer de la capacité effective du soumissionnaire à assurer la gestion du projet dans les conditions requises par l'organisateur.

Les critères d'éligibilité apparaissent toujours dans les règlements d'appel à projet, et, à défaut d'un véritable règlement, ils sont décrits dans les règles de participation associées à l'annonce de l'appel à projet. On trouve généralement la liste des pays bénéficiaires, les catégories d'acteurs éligibles ainsi que les thématiques ciblées.

Généralement, les critères d'éligibilité se prolongent avec la liste des pièces constitutives du dossier à constituer en vue de soumissionner, certaines de ces pièces étant obligatoires, leur absence pouvant constituer un motif de rejet du dossier. Il s'agit de la preuve légale de l'existence et de la reconnaissance de l'organisation soumissionnaire et de ses co-proposants dans le cas d'un groupement (statuts, récépissé d'enregistrement, etc.).

Pour les acteurs économiques, il peut également être demandé l'inscription au registre de commerce, voire un certificat de non-faillite et de capacité bancaire. La liste des pièces obligatoires peut également comprendre une lettre de soutien des autorités, comme dans le cas où l'appel à projet nécessite une collaboration avec une aire protégée, comme dans le cas de BIOPAMA2. Une déclaration du gestionnaire de l'aire protégée est alors exigée.

La clarté de l'énonciation des critères d'éligibilité est un point très important, qui devrait toujours s'accompagner d'une notice explicative guidant les soumissionnaires dans la constitution d'un dossier complet. Il a été reporté différents cas où des projets pourtant jugés intéressants sur le plan de l'objectif et de la stratégie d'intervention ont été exclus du fait de l'absence d'une pièce obligatoire.

Dans certains cas, lorsque l'appel à projet est organisé en deux temps, avec la soumission d'un concept, puis la préparation d'un projet complet après sélection du concept, une certaine souplesse peut être envisagée. Si la proposition de projet est jugée intéressante, il peut en effet être admis qu'une pièce manquante au stade du concept ne se traduise pas par le rejet définitif du dossier. Il sera alors possible de compléter le dossier juridique avec la pièce manquante au stade du dépôt du document de projet. Si la pièce est toujours manquante, son absence sera alors considérée comme rédhibitoire.

Certains appels à projets définissent également des éléments d'éligibilité qui concernent spécifiquement les dépenses. Par exemple, les appels à projets organisés par l'UICN précisent que les fonds ne peuvent en aucun cas être utilisés pour des acquisitions de terres, le remboursement de dettes, etc. Des limites sont également fixées concernant les frais de personnel et le niveau de rémunération des organisations de la société civile.

6.3. Montants et durée des projets retenus

Le montant des financements attribués aux projets sélectionnées est l'un des principaux points discriminants. Pour rappel, on parlera des appels à petits projets (APP), appels à projets moyens (APM) et appels à grands projets (AGP).

6.3.1. Montants engagés

On rencontre ici une diversité importante de situations, y compris parfois au sein du même appel à projet, lorsqu'il est découpé par thématiques et types d'instruments financiers.

Dans la catégorie des APP, on trouve les appels à projets financés par le FFEM, en cohérence avec le principe initial du programme PPI qui cible le financement de petites initiatives. PPI5 a proposé deux catégories de financements, avec des petits projets d'un montant moyen de 35K€ et des projets plus importants d'une moyenne de 57K€. PPI6 proposait des subventions limitées à 70.000 € pour les partenaires historiques et 35K€ pour les nouveaux. On trouve aussi dans la catégorie APP les petites subventions techniques de BIOPAMA2, pour les actions ponctuelles, avec des montants situés entre 20 et 50K. C'était aussi le cas des projets de recherches du 1^{er} appel de PAPBio-mangrove, plafonnés à 40K€, et les trois thématiques du 2nd appel, la limite pour les thématiques conservation étant fixée à 40K€ et celle des projets de recherche à 15K€. On a dans la majorité des cas des projets d'envergure restreinte en termes d'effets et de durée, généralement de 6 à 18 mois, portés et mis en œuvre par un acteur unique, sauf pour quelques projets de recherche associant un opérateur de terrain avec une institution académique. La dimension restreinte des budgets n'incite vraisemblablement pas au partage des ressources et au développement de collaborations opérationnelles entre organisations agissant dans la même géographie.

Dans la catégorie des APM, on retrouve les appels à projets visant des réalisations plus complexes, intégrant plusieurs dimensions thématiques et permettant, voire exigeant dans certains cas l'intervention de plusieurs acteurs associés sous la forme de groupements ou de consortium. Dans ce cas, on retrouvera généralement des acteurs de différentes natures, dont la collaboration permet de combiner des compétences, des savoir-faire, des moyens d'action et des niveaux de légitimité complémentaires. C'est le choix qui est fait par BIOPAMA2 pour ses moyennes subventions plafonnées à 300K lors du premier appel à projets et 200K€ lors du dernier. Le premier appel de PAPBio-Mangrove proposait également des montants de 100 à 180K€ pour les projets de renforcement des capacités de surveillance, de valorisation des ressources naturelles et de professionnalisation des organisations. On a alors des durées d'exécution plus longues allant jusqu'à 2 voire 3 ans et des projets associant plusieurs acteurs (gestionnaires d'AMP, ONG ou associations, GIE et organisations communautaires de base, notamment).

La catégorie AGP concerne uniquement le projet GIZC Sénégal, qui finançait des projets importants, avec des budgets de l'ordre de 800 à 900K€. S'ils doivent être pris en considération dans le futur dans le cadre d'une autre étude sur les appels à projets ou dans la base de données acteurs et projets du PRCM, c'est aussi dans cette catégorie que devraient être insérés les initiatives soutenues par le Blue Action Fund (BAF).

6.3.2. Cofinancements

Si la capacité des soumissionnaires à apporter des contreparties, en numéraire ou en nature, est recommandée et doit être indiquée dans certains dossiers de soumission, l'exigence d'un cofinancement effectif en numéraire n'apparaît que dans un seul des appels à projets étudiés. On reste donc, que ce soit pour les petites ou les moyennes subventions, sur une démarche de mise à disposition de fonds pour des acteurs aux moyens modérés et ne disposant pas toujours d'un accès à d'autres guichets.

Le seul appel à projets réclamant la capacité des soumissionnaires à faire preuve d'une capacité de cofinancement à hauteur de 20% du budget est, de manière plutôt surprenante, l'un de ceux proposant de petites subventions. Cette exigence était censée permettre de vérifier la crédibilité des proposant et leur capacité à gérer des fonds. Dans la réalité, les cofinancements annoncés semblaient plus reposer sur des contributions in-kind et ne reflétaient pas nécessairement les aptitudes des porteurs de projets en matière de coordination et de gestion comptable.

6.3.3. Durée d'exécution des projets

Comme évoqué à la section 6.3.1, la durée des projets est généralement corrélée au montant des financements. Les APP sont octroyés à des projets de moins de 18 mois tandis que les APM sont destinés à soutenir des projets de deux à trois ans. BIOPAMA2 a, dans certains cas, autorisé des extensions au-delà de 3 ans. Pour les AGP, on considère d'entrée des durées d'au moins trois années, nécessaires à l'atteinte du niveau de résultat souhaité.

Il est important de considérer que les charges en personnel peuvent constituer des proportions importantes des budgets lorsque les projets s'étendent sur une durée longue. Il n'est donc pas recommandé d'octroyer des subventions restreintes pour des projets longs, le risque étant que la portée du financement se résume pour l'essentiel à une subvention au fonctionnement de l'organisation bénéficiaire.

Il a été rappelé à plusieurs occasions lors des entretiens que les projets restent finalement tous d'une durée limitée et que leur capacité à produire les effets attendus est très dépendante de la réactivité de l'organisateur, aux stades de la contractualisation, de la mise à disposition des fonds et de leur renouvellement. Tout retard accusé lors de ces étapes charnières se traduit par une réduction des chances de succès. Pour qu'une initiative d'appel à projet enregistre des résultats significatifs, sa coordination doit démontrer une parfaite efficacité et une capacité d'organisation et de mise en œuvre sans faille.

6.4. Modalités d'organisation de l'appel à projet

6.4.1. Annonce et communication sur le lancement de l'appel à projet

Dans tous les cas, une information préalable au lancement de l'appel à projet a été faite, généralement sous forme de réunions virtuelles, voire de réunions physiques comme dans le cas du projet Sénégal GIZC de l'Union européenne. Dans le cas du projet BIOPAMA, des efforts particuliers ont été conduits pour constituer une future communauté des bénéficiaires, dans une perspective d'échange d'expériences, d'apprentissage mutuel et de capitalisation. Les modalités de l'annonce formelle du lancement sont assez similaires, avec une publication sur le site et un lien d'entrée vers un portail ou une page présentant l'appel à projet et donnant accès aux documents rendus disponibles (règlement d'appel à projet lorsqu'il existe, et, à défaut, instructions aux soumissionnaires et formulaires de concept ou de document de projet). La démarche est généralement doublée par des annonces par voie de mailing et parfois, comme pour le RAMPAO, par un groupe WhatsApp.

On retiendra que le niveau de participation est assez directement lié à l'effort initial de communication et de préparation de l'APP. Dans un cas, l'absence de moyens de communication fonctionnels et d'un site web actif s'est traduit par un nombre de réponse restreint et par le maintien de quasiment toutes les propositions reçues afin d'atteindre un nombre de projets significatif. Le même organisateur, pour l'édition suivante de son APP, a réalisé des efforts beaucoup plus soutenus de préparation, d'information et de promotion, et a reçu un nombre bien plus important de propositions.

6.4.2. Rythme et étapes de l'appel à projet

Les appels à projets analysés suivent deux modes distincts d'organisation : ceux organisés en un round unique (appel à projet « ouvert ») et ceux organisés en deux temps (appel à projet « restreint »). Dans le premier cas, les soumissionnaires doivent soumettre directement une proposition complète. Dans le second cas, le dépôt d'un concept de projet est d'abord demandé, selon un format simplifié. Le comité de sélection effectue une première analyse et retient un certain nombre de concepts, dont les promoteurs sont alors invités à préparer un document de projet complet.

Le système de soumission directe a été utilisé, en toute logique, pour tous les appels à petits projets. Il a également été choisi pour les appels à projets de l'initiative PAPBio-Mangroves. Dans le cas de BIOPAMA2, la soumission directe a été la règle pour les petites subventions et le premier appel à subventions moyennes, mais la décision a été prise d'adopter le principe d'un appel en deux temps pour le dernier appel à subventions moyennes. Le projet GIZC Sénégal a également été organisé sous la forme d'un appel à projet en deux temps, ou « restreint ». Ces décisions sont fondées essentiellement sur la rationalisation des efforts, au niveau du processus de sélection mais également au niveau de la préparation des projets par les soumissionnaires. Le choix d'une soumission directe s'explique bien pour les petits projets, qui s'adressent en priorité à des acteurs ne disposant pas des capacités humaines requises pour le développement d'un document de projet complexe avec cadre logique et système d'indicateurs. Le format pour les petits projets est en général simplifié.

Pour les projets de dimension moyenne, le niveau d'exigence est plus important. Le proposant doit fournir la preuve d'une capacité de conceptualisation et d'écriture solide et soumettre une description beaucoup plus précise de la logique d'intervention, des activités prévues, de l'utilisation des fonds et de la répartition des responsabilités entre les membres du groupement le cas échéant. Ce niveau d'exigence se retrouve au niveau du dossier juridique à constituer. L'organisateur se donne ainsi les moyens de vérifier les capacités administratives et comptables des soumissionnaires, en vue de sélectionner des lauréats solides et limiter ainsi les risques de mauvaise gestion des fonds. Toutefois, la soumission à deux temps limite le risque que les soumissionnaires aient investi trop de temps.

Il ressort des entretiens que le mode de soumission direct appliqué aux appels à projets de dimension moyenne se traduit par des difficultés, tant pour les organisateurs que pour les soumissionnaires, avec un impact négatif sur la qualité moyenne des propositions reçues. Côté organisateur, l'effet induit est de recevoir de nombreux dossiers non conformes ou éligibles, des propositions de qualité très hétérogène, avec un travail important et un risque de goulot d'étranglement lors du processus de sélection. Les membres du jury se retrouvent à conduire l'analyse concomitante de bonnes propositions et une proportion importante de tentatives peu abouties, dont l'évaluation prend autant de temps que pour les meilleures.

Pour certains soumissionnaires, un temps important a été investi pour la préparation de projets qui n'ont pas été jugés conformes ou éligibles faute par exemple de correspondre à la dimension thématique de l'appel à projet. Il peut parfois s'agir d'un différentiel de compréhension, qui aurait pu se résoudre à l'étape du concept. Lorsqu'aucune disposition n'existe pour le recyclage de la proposition ou qu'il n'y a pas d'opportunité de représenter le dossier dans un second temps, l'effort réalisé est ressenti comme un investissement perdu.

La coordination du projet BIOPAMA2 s'est félicitée du choix d'un processus en deux temps, qui a permis de présélectionner un groupe de proposants crédibles et de maintenir en seconde étape une dimension compétitive, le nombre de concepts présélectionnés étant sensiblement supérieur au nombre de projets finalement sélectionnés.

6.4.3. Services d'appui méthodologique pour le développement des projets

Le premier niveau d'appui tient aux orientations données lors du lancement de l'appel à projets et du niveau de précision apporté dans l'expression des objectifs, l'énoncé des critères d'éligibilité, les instructions données aux soumissionnaires pour la préparation de leur dossier, les précisions apportées sur les types de dépenses et les règles de partage et d'administration des budgets ainsi que les conseils concernant les partenariats, collaborations et synergies à développer.

De manière générale, les soumissionnaires disposent d'un délai, le plus souvent de deux semaines avant la date limite de soumission, pour poser des questions de clarification par voie de mail. Celles-ci font l'objet d'une réponse directe. Contrairement aux pratiques usuelles pour les appels d'offres des marchés publics, les réponses apportées ne sont pas partagées avec l'ensemble des soumissionnaires mais renvoyées individuellement à celui qui a posé la question.

Ce service de réponse aux questions de clarification est rendu par voie de courrier électronique. Une adresse dédiée est précisée dans le document d'appel à projet. Les réponses apportées sont également transmises par courriel.

Certains organisateurs d'appels à projets ont développé des niveaux additionnels d'appui aux soumissionnaires. Le RAMPAO, par exemple, a opté pour une soumission en un temps, la sélection de la quasi-totalité des projets reçus suite à la soumission des dossiers, puis l'accompagnement des porteurs de projets pour améliorer leurs propositions jusqu'à ce qu'elle soit jugée recevable par l'organisateur. Les points d'amélioration concernaient l'ensemble des éléments constitutifs de la proposition (énoncé des objectifs, stratégies d'intervention, activités, budget, etc.). Si cette option peut se comprendre dans le cas d'un réseau cherchant à appuyer ses membres et à renforcer leurs capacités, le secrétariat exécutif du RAMPAO souligne le caractère extrêmement chronophage de cette approche.

Dans le cas de BIOPAMA2, les soumissionnaires invités à préparer un document de projet complet ont pu bénéficier d'un appui méthodologique, sous forme de webinaires ou sous forme de conseils individualisés de l'équipe de coordination, pour bien comprendre les exigences de l'organisateur et les éléments clés à faire apparaître dans leur dossier.

Dans le cas des différentes phases du PPI, un suivi de proximité est assuré dès la sélection des dossiers, les soumissionnaires dont les dossiers sont retenus en première lecture bénéficient d'un accompagnement individualisé jusqu'à la contractualisation, puis tout au long de la mise en œuvre du projet. Une équipe de quatre experts mobilisés par le Comité français de l'UICN assure en effet un coaching méthodologique ainsi que l'organisation de formations sur mesure, essentiellement pour le renforcement des capacités des organisations bénéficiaires pour favoriser leur professionnalisation et leur autonomisation.

6.4.4. Processus d'examen et critères de sélection

Hormis dans certains cas où les organisateurs procèdent eux-mêmes à l'évaluation et à la sélection, l'examen des candidatures est dans la plupart des cas confié à un comité de sélection indépendant, constitué de personnes reconnues pour leur expérience, en relation avec la thématique des appels à projets. Les conflits d'intérêt sont évités sur la base d'un engagement volontaire des membres du comité à ne pas intervenir dans l'analyse des dossiers soumis par une organisation avec laquelle ils entretiennent des liens particuliers.

Dans un premier temps, les dossiers reçus sont toujours étudiés sous l'angle de leur complétude et de la conformité des documents de nature administrative demandés. Récépissés de création, statuts, inscription au registre du commerce, preuve de l'existence d'un compte bancaire, etc. sont les premières pièces vérifiées, avec une liste variant selon les catégories d'acteurs considérés. Ce premier niveau d'analyse, généralement conduit par l'équipe de l'organisateur, vise à exclure les dossiers dont les auteurs ne sont pas en mesure de prouver ou de correctement documenter leur capacité à recevoir et administrer une subvention. Ce premier niveau d'analyse a dans certains cas été effectué avec l'aide d'une plateforme web adossée à un filtre automatisé. A posteriori, les organisateurs relèvent que cette option génère le risque de mettre sur la touche des propositions potentiellement intéressantes alors que les dossiers auraient pu être aisément complétés plus tard.

Le second niveau d'analyse concerne la qualité de l'analyse des problématiques abordées, de l'idée de projet, la cohérence de sa logique d'intervention et les objectifs qu'il se propose d'atteindre. C'est à ce stade que le comité de sélection est mobilisé. Il est invité à établir la faisabilité du projet et à analyser la concordance de la stratégie d'intervention et des objectifs ciblés avec ceux de l'appel à projet dans son ensemble. On touche ici aux notions de pertinence et d'efficacité du projet proposé. Le comité doit également évaluer dans quelle mesure le proposant dispose des prérogatives, de la légitimité et des compétences pour mettre en œuvre le projet proposé. La nature et la justification des montages partenariaux envisagés peut constituer un élément important du dossier de proposition.

Le niveau suivant concerne le budget et l'adéquation entre les objectifs visés et les activités prévues avec les investissements et les dépenses de fonctionnement proposés. La notion d'efficacité est ici abordée. Le comité est appelé à donner un avis sur la recevabilité du budget et sur l'éligibilité des dépenses envisagées. A noter que les aspects budgétaires font généralement l'objet d'une phase de négociation avec l'organisateur, qui intervient généralement entre la sélection des lauréats et leur contractualisation effective.

Dans certains cas, l'ébauche d'une théorie du changement est demandée pour les documents de projets complets, ainsi qu'un cadre logique. Celui-ci doit parfois inclure, dans sa partie supérieure, un groupe d'indicateurs d'effets imposés, dans l'intention de structurer préalablement le cadre de suivi évaluation et de rendre possible la mesure de la contribution de chaque projet aux objectifs globaux de l'initiative. Le cas échéant, ces éléments sont également formellement évalués par le comité de sélection. Dans tous les cas, les indicateurs de performance et d'effets font partie des éléments qui peuvent être rediscutés et réajustés, au stade de la contractualisation et pendant l'exécution.

6.4.5. Critères de sélection : qualité versus représentativité

Comme évoqué à la section 6.2.3 concernant la portée géographique des appels à projets, l'organisateur de l'appel à projet peut faire intervenir un principe de représentativité au-delà des simples critères de qualité des propositions. Dans le cas d'un appel à projets régional, ciblant plusieurs catégories d'acteurs ou portant concomitamment sur diverses thématiques, si les résultats de l'évaluation présentent un bilan trop contrasté, il est arrivé que l'organisateur considère qu'il est de son devoir d'intervenir dans l'arbitrage des choix et de la sélection finale des lauréats. Cette disposition n'est jamais prévue initialement et n'est généralement pas annoncée. Il s'agit alors d'une décision discrétionnaire que l'organisateur doit intégralement assumer.

Dans tous les cas, si les résultats du processus de sélection basé sur la qualité des dossiers sont revisités à des fins de rééquilibrage, l'effet arithmétique est d'exclure un certain nombre de propositions qui avaient été retenues parmi les meilleures. Une telle démarche peut générer des incompréhensions et des frustrations. Il paraît dès lors opportun que des règles objectives soient définies a priori et annoncées dans les règlements d'appels à projets, comme proposé en section 6.2.3 pour la représentativité géographique. Il peut s'agir de déterminer pour chacune des géographies, catégories ou thématiques un quota ou une proportion maximale de projets retenus.

6.5. Contractualisation des lauréats

6.5.1. Négociations avant signature

Les négociations avant signature sont quasi systématiques et concernent généralement le budget. L'organisateur s'attache à vérifier, d'une part, que les dépenses prévues sont bien éligibles et qu'elles suivront les procédures convenues, et, d'autre part, que la proportion du budget dédiée aux rémunérations de personnel et aux frais de gestion du porteur de projet respectent bien les maximums autorisés. Des ajustements sont alors apportés jusqu'à un accord mutuel, pouvant amener le porteur de projet à réduire significativement sa rémunération pour réorienter des fonds vers plus d'investissements ou de formations.

Dans un seul cas étudié, la proportion maximale du budget au bénéfice du porteur de projet est indiquée dans les critères d'éligibilité. Il s'agit de la part du budget qui peut être alloué au fonctionnement, aux frais de personnel et aux frais de gestion. Dans d'autres cas, bien que le règlement de l'appel à projet n'apportât pas de précision sur ce point, des projets ont été rejetés car les budgets comprenaient essentiellement des frais de coordination et de fonctionnement. Le cas d'un projet soumis avec plus de 80% du budget en salaires, frais de coordination et frais de gestion a été relaté – ce projet n'a bien entendu pas été retenu à l'issue de la sélection.

Les ajustements peuvent également concerner le choix du personnel affecté au projet dans le cas où un avis de non-objection serait requis de la part de l'organisateur, ou encore les modalités de suivi évaluation, avec notamment un accord sur la périodicité et le contenu des rapports à remettre ainsi que les indicateurs obligatoires à renseigner.

6.5.2. Type de contrats

Les contrats établis entre les organisateurs et les lauréats des appels à projets ainsi que les procès-verbaux de négociation n'ont pas été communiqués à l'équipe, car il s'agit de documents privés et non diffusables. Il n'a été possible d'analyser que les contrats types.

Pour tous les appels à projets analysés, le document de contrat établi avec les lauréats prend la forme d'un contrat de subvention ou d'une convention de financement. Le niveau d'élaboration du document contractuel est très différent en fonction des procédures des bailleurs. On note l'existence de conventions simplifiées et de contrats très élaborés.

Les contrats les plus simples sont ceux correspondant aux appels à projets organisés pour octroyer des petites subventions aux organisations communautaires de base, associations et ONG locales. La simplification des conditions contractuelles est volontairement destinée à ne pas faire barrage à la participation de petites organisations cherchant à se professionnaliser et gagner en expérience.

A contrario, les contrats les plus complexes correspondent à la fois aux plus importants financements et aux bailleurs ou organisations dont les procédures sont les plus complexes ou exigeantes en matière d'octroi de fonds, d'audit financier et de redevabilité, de « due diligences », de sauvegardes environnementales et sociales ou encore de lutte anti-fraude.

Ce niveau d'exigence permet de cibler des organisations déjà solides et équipées en termes de capacités administratives et financières, de réduire les risques de mauvaise utilisation des fonds et contribuent également à la professionnalisation des soumissionnaires en leur donnant l'occasion de se confronter à des pratiques usuelles chez les bailleurs de fonds internationaux.

Il est intéressant de noter que le contrat type n'est que rarement mis à disposition des soumissionnaires au moment de l'appel à projet. Seuls quelques organisateurs suivent cette pratique qui gage de la transparence du processus d'octroi et de contractualisation.

Pour prendre l'exemple de BIOPAMA2, qui donnait accès aux soumissionnaires au modèle de contrat au stade de l'appel à projet, le document type affiche un niveau de complexité important, en intégrant différentes dispositions et annexes relatives i) au budget, au calendrier des paiements et aux dispositions bancaires, ii) aux modalités de rapportage et de justification des dépenses, iii) à la confidentialité, la gestion des données et l'utilisation des résultats, iv) au risques de conflits d'intérêt, v) aux éventualités de prolongation ou de suspensions, vi) à la législation applicable, vii) aux coûts éligibles, directs et indirects viii) aux procédures d'achat et de paiement, ix) aux démarches d'audit et de vérification financière, x) au système ESMS, xi) à la conformité, xii) aux assurances, xiii) au principe de non-discrimination, xiv) aux questions de fraude et de corruption, xv) à l'utilisation des crédits et des logos. On comprend que les procédures de l'UICN imposent ce type de contrat, mais qu'en retour les organisations qui se sont pliées à l'exercice et ont été lauréates disposent après cette expérience d'un crédit particulier.

De la même manière qu'il est important de bien adapter les montants et les processus de soumission aux publics ciblés, le choix du type de contrat doit s'ajuster sur l'intention d'encadrer de manière sécurisée la mise en œuvre des projets et la gestion des fonds correspondants, sans toutefois constituer un obstacle ou un défi trop difficile à relever pour des acteurs dont les capacités administratives et comptables ne seraient pas suffisamment développées.

6.6. Mise en œuvre et suivi des projets financés

6.6.1. Modalités de mise à disposition des fonds

Les démarches sont très distinctes les unes des autres et font apparaître des niveaux de souplesse différents. On a d'un côté des initiatives mettant à disposition l'intégralité du budget d'une année de fonctionnement et renouvelant la caisse d'avance sur la base de la justification de la dépense de 80% des fonds initiaux. Ce cas de figure extrême correspond à l'initiative ayant montré les plus hauts niveaux d'exigence au stade du montage du projet, avec des due diligences et des procédures strictes de vérification des capacités de gestion fiduciaire. Une fois les vérifications effectuées, le niveau de confiance est suffisant pour permettre un niveau de souplesse très apprécié des bénéficiaires.

Dans l'autre sens, on a des systèmes beaucoup plus complexes, avec des tranches successives de mises à disposition des fonds, même lorsqu'il s'agit de financements

modérés. Cette démarche vient compenser la relative souplesse initiale et les exigences réduites, et est censée réduire les risques de mauvaise utilisation des fonds. Cependant, elle entraîne inmanquablement des risques de délais plus importants dans la mise à disposition des fonds, ce qui, dans le cas de très petites initiatives, peut s'avérer fatal ou au moins largement compromettre la capacité à imprimer un rythme et à délivrer les résultats escomptés.

La question de l'effectivité des systèmes d'amenée des fonds vers l'action et la capacité à éviter tout retard dans la mise à disposition des budgets opérationnels est clairement déterminante de la qualité de la mise en œuvre des projets et de l'engagement des parties prenantes.

6.6.2. Services d'appui et ressources techniques

Les appuis aux porteurs de projets sont parfois prévus au stade de la conception des documents de projets complets, mais il n'existe en général pas de service personnalisé d'accompagnement envisagé *a priori*, sauf dans le cas du programme PPI, qui en a fait une partie de sa marque de fabrique. En effet, le comité français de l'UICN, pour accompagner la mise en œuvre des petites initiatives sélectionnées suite aux appels à projets, mobilise une équipe de quatre spécialistes de la conservation de la biodiversité, du développement durable et du renforcement des organisations pour appuyer les porteurs de la quarantaine de projets financés en moyenne par phase du programme, et les aider à dépasser leurs contraintes et renforcer leurs capacités. On rappellera que pour le PPI, l'émergence d'une société civile africaine active et compétente se situe au cœur des objectifs poursuivis, justifiant parfaitement ce service d'accompagnement.

Dans les autres cas, on rencontre soit des activités transversales de renforcement des capacités des bénéficiaires, basées sur la promotion d'outils ou de formations spécifiques, soit des solutions *ad hoc* nées de la nécessité ou du constat des difficultés rencontrées par les porteurs lors de la mise en œuvre des projets.

Concernant les activités transversales de renforcement des capacités, il peut s'agir de promouvoir des démarches méthodologiques et des outils, comme dans le cas de BIOPAMA qui rend obligatoire le recours à un instrument d'évaluation de l'efficacité de la gestion des aires protégées, en privilégiant l'utilisation de l'IMET et en formant des coaches pour aider à sa mise en œuvre. Il peut encore s'agir de formations plus généralistes, sur des approches de conservation et de gestion (monitoring écologique, gestion participative, etc.), des techniques de restauration des écosystèmes (replantation des mangroves, etc.) et des sujets transversaux comme la prise en compte des questions relatives au genre ou encore les compétences en matière de communication.

Dans la majorité des cas, c'est en réponse à des besoins particuliers exprimés par les porteurs de projet ou à la suite du constat de difficultés rencontrées, pour la mise en œuvre de leurs activités ou pour l'établissement d'un rapportage de qualité, que des appuis sont mobilisés spécifiquement. Dans le cas du PAP-Bio, les opérateurs par paysage, dont les

équipes sont chargées d'encadrer les projets financés, peuvent utiliser une partie de leur temps de travail disponible pour aider à la résolution des problèmes.

Dans la majorité des autres cas, le temps à fournir pour les accompagnements individualisés n'est pas prévu initialement et constitue une charge additionnelle parfois difficile à assumer. Seul le projet RESILAO a envisagé l'option de recruter et mettre à disposition des coaches seniors, très expérimentés, dont la tâche principale est d'apporter des appuis personnalisés aux porteurs de projets en fonction de leurs demandes spécifiques.

6.6.3. Communication sur les projets mis en œuvre

Au plan de la communication également, les pratiques et les produits sont très hétérogènes et le niveau de demande différent d'un organisateur à un autre. Certaines initiatives d'appels à projets attendent une contribution régulière des bénéficiaires à la communication, développant des canaux et des supports dédiés à l'usage des bénéficiaires. D'autres restent très classiques en se limitant à la demande d'un rapportage périodique à partir duquel un certain niveau de communication est produit sur les réalisations et le niveau d'avancement des projets.

BIOPAMA place comme une exigence contractuelle la participation des bénéficiaires du fonds d'appui à son effort de communication général, en produisant des médias, photos, interviews, courts documentaires, qui pourront être librement utilisés par l'UICN pour la promotion du programme. Des formats sont proposés et des appuis sont fournis au besoin pour la réalisation de ces médias. Ces éléments sont utilisés à des fins de communication et de capitalisation, comme cela sera rappelé dans la section 6.6.4.

Le projet PIMFAO, dans la logique des appuis développés par le secrétariat exécutif au service de ses membres, permet le financement de supports de communication partagés, avec notamment un groupe WhatsApp dédié aux petits projets et des publications sur les réseaux sociaux. L'appui du chargé de communication, qui assure avec la secrétaire exécutive l'animation et la modération de ce groupe, est destiné à générer une dynamique de partage et un esprit de communauté d'acteurs au sein du réseau régional. Dans ce cas particulier, il s'agit d'un objectif propre du réseau RAMPAO, et le projet PIMFAO vient, par l'intermédiaire d'un partage d'actualités sur les petits projets, contribuer à sa réalisation.

Hormis pour ces deux projets, il n'y a pas de demande spécifiquement exprimée et la communication se résume essentiellement à la production du rapportage et à quelques brèves d'information sur le site de l'organisateur.

6.6.4. Modalités de suivi-évaluation et de rapportage des projets

A nouveau, on observe des pratiques très différentes en matière de suivi évaluation et de rapportage. Certaines initiatives d'appels à projets se montrent très directives sur le cadre de suivi évaluation et le choix des indicateurs tandis que d'autres sont plus souples voire peu structurées. Les modalités de rapportage et d'évaluation sont également très diverses. Le niveau d'exigence concernant l'élaboration d'un état de référence et une mesure initiale des indicateurs varie grandement d'une initiative à l'autre.

Cependant, un trait commun à toutes les initiatives doit être mis en évidence, que la mission considère comme étant un point faible partagé et qui est relatif à l'ambition de produire des impacts significatifs au travers de petits projets d'une durée limitée. Les paragraphes qui suivent dans cette section développent les différents points relatifs aux systèmes de suivi évaluation et aux indicateurs, aux états de référence initiaux et aux modalités de rapportage.

- **Des approches de suivi-évaluation différemment structurées**

Différents choix initiaux sont faits en matière de suivi-évaluation, depuis celui d'accrocher l'ensemble du système à un cadre strict porté à l'échelle de l'initiative organisatrice, avec des indicateurs prédéfinis, idéalement agrégeables, jusqu'au choix de n'imposer aucun format particulier et de reconstruire a posteriori une image consolidée des réalisations, sur la base d'indicateurs choisis par les porteurs de projets.

Plus le curseur du suivi-évaluation est poussé vers un système structuré et directif, plus il semble que l'information restituée et l'image rendue s'éloigne des actions de terrain pour finalement se concentrer sur l'atteinte des objectifs du programme. A contrario, plus le système est libre, et, d'une certaine manière, distendu, avec des types d'indicateurs divers et éventuellement difficiles à relier entre eux, plus la capacité à saisir la nature et à mesurer la profondeur des effets voire des changements induits est réduite.

Un équilibrage peut sembler être une démarche équilibrée, avec des démarches intégrant un panachage d'indicateurs imposés ou fortement suggérés, si possible agrégeables, et une gamme d'indicateurs libres ou suggérés, permettant de bâtir une cohérence entre les extrants des projets individuels et leur contribution à la réalisation de résultats annoncés par l'initiative organisatrice de l'appel à projets.

Cette réflexion ramène toutefois à la question de la clarté des objectifs d'un appel à projet. Plus les objectifs resteront larges, voire flous, plus la mesure des changements induits sera difficile voire livrée à la subjectivité. En revanche, plus les objectifs seront précis, plus les indicateurs pourront être partagés depuis l'échelle centrale jusqu'au niveau des projets individuels.

- **Etats de référence et capacité à mesurer les changements**

Il n'y a généralement pas d'état de référence détaillé à l'échelle d'une initiative d'appel à projet, ni de demande d'établissement d'un état de référence aux porteurs de projets. Au niveau des initiatives, on se réfère le plus souvent à des constats généralistes qui servent de justification à l'intervention mais ne reposent pas sur des situations détaillées et des

indicateurs mesurés. De la même manière, si les concepts et documents de projets doivent intégrer la description d'une situation initiale et de problématiques à aborder, on ne demande généralement pas de situation de référence précise incluant une mesure initiale des indicateurs proposés. Le niveau d'exigence le plus haut est celui du programme BIOPAMA, qui exige de fonder l'identification des problèmes à adresser et des priorités d'action sur une évaluation formelle de l'efficacité de la gestion de l'aire protégée concernée par le projet, basée sur l'utilisation du METT ou de l'IMET datant de moins de trois ans.

Dans tous les cas, la capacité à mesurer les effets ou les changements induits reste relativement subjective et basée sur le niveau de sincérité du rapportage établi. Par ailleurs, les évaluations externes, lorsqu'elles existent, ne descendent généralement pas au niveau des projets individuels faute de temps disponible. Dans aucun cas on n'a observé de processus d'évaluation externe et indépendant complet allant jusqu'à l'analyse détaillée de chacun des projets individuels financés par les initiatives d'appel à projet, et concaténé pour apprécier les effets réels induits par l'initiative dans son ensemble.

- **Extrants, effets induits et impacts des projets**

Les bailleurs de fonds et les organisateurs d'appels à projets sont généralement tentés de mesurer les impacts qui découleraient des initiatives qu'ils conduisent. Cependant, il paraît illusoire que des projets de petite ampleur et d'une durée très limitée puissent produire des changements profonds et durables, justifiant d'être qualifiés d'impacts. Cette réalité est partagée au niveau des initiatives d'appels à projets, particulièrement pour celles conduites sur des échelles régionales, au vu de la difficulté à identifier les impacts d'actions le plus souvent dispersées voire relativement isolées les unes des autres. Si l'effet issu des synergies entre les projets soutenus est généralement espéré par les organisateurs, il reste très difficile de relier les effets induits localement et d'envisager leur additionnalité dans des contextes complexes où sont observés d'une part des changements rapides et d'autres part une multiplicité d'initiatives sur les mêmes thématiques. Il ne paraît donc pas aisé ni de produire ni de mesurer les impacts des initiatives d'appels à projets, et encore moins d'envisager que les projets individuels financés dans ce cadre puissent produire individuellement des effets majeurs et durables.

Le PPI semble être le seul cas où la durée du programme et la clarté des objectifs (renforcement des capacités des organisations de la société civile) justifient de mesurer des changements d'état véritables par rapport à la situation initiale et à analyser en quoi ces changements se traduisent en termes de transformations sociétales ou de conservation.

Pour les autres initiatives analysées, on parlera au mieux de produits (superficies de mangroves restaurées, ou encore chaînes de valeur renforcées et nombre de producteurs bénéficiaires, dans le cadre de PAP-Bio Mangroves), ou encore d'effets induits, avec par exemple le recours à certaines démarches et la maîtrise de certains outils dans le cadre de BIOPAMA (évaluation de l'efficacité de la gestion et utilisation de l'outil IMET par un nombre significatif d'aires protégées en Afrique). A l'échelle de chacune des petites initiatives financées, il sera plus raisonnable de se limiter à mesurer les extrants et les produits concrets issus des investissements.

Le cas du projet GIZC Sénégal et de ses trois initiatives financées, qui s'appuie sur une stratégie nationale prédéterminée et sur des projets d'une ampleur plus conséquente en termes de budgets et de durées, l'évaluation des résultats et des effets induits mérite une attention particulière du fait qu'on se situe dans le cadre d'une démarche d'appui à la mise en œuvre d'un pan entier d'une politique publique, justifiant une démarche évaluative et un retour d'expérience largement partagé.

- **Modalités de rapportage**

Les modalités de rapportage sont importantes à considérer car elles soutiennent le fonctionnement du système de suivi évaluation et conditionnent le temps à consacrer d'une part par les porteurs de projets et d'autre part par les équipes d'organisation des appels à projets, pour la production de documents qui restent généralement peu accessibles au public et insuffisamment valorisés. Il n'a d'ailleurs pas été possible pour la mission d'accéder à des rapports périodiques de porteurs de projets pour toutes les initiatives étudiées. Le niveau d'information collectée permet toutefois de souligner qu'à ce niveau également, on ne trouve pas de pratique pouvant être considérée comme classique.

On citera les différents cas de figure suivants :

- un seul rapport technique annuel, associé à un rapport financier ;
- un rapport technique trimestriel, un rapport semestriel financier et un rapport technique et financier annuel ;
- une note mensuelle sur l'avancement des activités et les difficultés rencontrées et un rapport technique et financier semestriel ;
- un rapport intermédiaire à mi-parcours, puis un rapport technique final, les rapports financiers étant disjoints et liés à la justification des tranches reçues et au déclenchement de la tranche suivante.

Bien qu'il ne fasse pas partie du mandat de la mission de véritablement évaluer les avantages et inconvénients de chaque système de rapportage proposé, certaines leçons se dégagent de l'expérience, à partir de l'analyse du contenu des rapports des porteurs de projets, de leurs retours lors des entretiens et de l'avis des organisateurs eux-mêmes.

Un rythme trop serré de rapportage ne présente pas véritablement d'intérêt et constitue une charge de travail mal valorisée, autant pour le porteur de projet que pour l'équipe de supervision. En effet, il est peu probable qu'en un trimestre, les activités conduites représentent une part importante du plan de travail et permettent d'atteindre des résultats significatifs. Un rapportage technique fondé sur un rythme semestriel semble suffisant et plus approprié pour rendre compte des activités engagées, des produits délivrés et des effets induits. Pour les porteurs de projets, les principes d'un rapportage plus distendu, avec un rapport annuel ou un rapport intermédiaire suivi d'un rapport final est très apprécié car il évite l'exercice chronophage de la préparation du rapport à échéances trop rapprochées. Il s'accompagne en revanche, pour l'organisateur de l'appel à projet, d'un risque accru de rencontrer des difficultés pour analyser les rapports, vérifier la crédibilité de l'information contenue, relier et agréger les résultats décrits.

On soulignera ici, à l'image du programme BIOPAMA qui recevait des mini-rapports mensuellement, l'intérêt de prévoir le principe d'une information rapprochée mais succincte, structurée selon un format proposé par l'organisateur, sur la mise en œuvre des activités et sur les éventuels problèmes ou obstacles rencontrés, en vue de favoriser leur prise en compte et leur résolution précoce avant qu'ils ne gagnent en ampleur au point de devenir des contraintes insurmontables à l'atteinte des résultats escomptés.

- **Réflexions générales sur le dispositif de suivi-évaluation : au milieu du gué**

Parmi les différents appels à projets examinés, il apparaît donc que la question du suivi-évaluation n'est pas totalement et facilement résolue. Le PPI, qui est le programme ancien, a beaucoup investi et évolué sur cette question. En 2017, un bureau d'études a spécifiquement travaillé, à la demande de ce programme, sur une proposition structurée pour ses indicateurs et l'ensemble de son système de suivi évaluation. Malgré l'ensemble des efforts de réflexion internalisée et externalisée, le dispositif de S&E du PPI n'est toujours pas considéré comme optimal, et, selon le coordinateur général, son amélioration reste une direction de travail à conduire.

Concernant les différentes initiatives d'appels à projets analysés, la mission n'a eu que très partiellement accès au contenu du rapportage. Il n'a donc pas été possible de mener une réflexion suffisamment profonde sur la capacité effective des porteurs de projets à répondre à toutes les attentes des organisateurs, qui, de leur côté, tendent à s'accorder sur la relative faiblesse des rapports reçus et sur la nécessité de compléter l'information reçue par des recherches additionnelles de données ciblées pour pouvoir consolider les rapports.

Si dans la plupart des cas, quelques indicateurs agrégeables sont mis en place à l'échelle de l'ensemble du programme, il convient aussi de savoir si le suivi-évaluation permet de correctement suivre à la fois l'avancement des projets individuels et la réalisation d'objectifs affichés pour l'ensemble de l'appel à projet. Le premier niveau doit permettre de vérifier que l'avancement est conforme à la programmation et aux arrangements contractuels, et de détecter de manière précoce d'éventuels écarts ou difficultés de mise en œuvre. A l'échelle de l'appel à projets, les indicateurs pourront difficilement être qualifiés de SMART, dans la mesure où l'ensemble des résultats opérationnels ne peuvent être définis précisément en amont, car relevant des résultats de la somme des projets. Il sera pourtant nécessaire de qualifier les effets induits par l'appel à projet dans son ensemble, et de vérifier l'atteinte des résultats escomptés à l'échelle de l'initiative qui l'organise.

Dans l'ensemble, le traitement de la question du suivi-évaluation apparaît comme une déclinaison de l'application d'une démarche de S&E classique de type projet (i) à l'appel à projet et (ii) aux projets qui en sont issus. On n'observe toutefois pas de réelle tentative de création d'un dispositif S&E réellement adapté aux spécificités d'un projet fonctionnant sur une logique d'appels à projets. On est pourtant ici dans un cadre assez différent :

- La charge de travail potentielle et les capacités des porteurs de projets limitent singulièrement (i) la capacité de conception d'un dispositif S&E optimal, ainsi que (ii) la capacité de collecter et de restituer l'information pour le faire fonctionner.

- Concernant l'initiative d'appels à projets, le suivi évaluation va le plus souvent rester centré sur le cumul des réalisations (lorsqu'elles sont agrégeables), mais aussi et plus facilement sur les performances de la mise en œuvre et de l'avancement des projets.

La mission a même constaté que dans le rapportage d'une des initiatives étudiées, on ne parle quasiment pas du processus d'attribution des fonds, on ne présente pas les projets individuellement, mais on s'applique à extraire de leur rapportage les différentes actions conduites sur le terrain, en les rattachant au cadre logique de l'initiative sans même citer les organisations qui ont opéré leur mise en œuvre. On se situe dans ce cas dans une démarche de reconstruction d'un lien entre le terrain et l'initiative source qui occulte totalement la dimension de son opérationnalisation. Il est évident que dans ce cas, il est difficile de prétendre poursuivre un véritable objectif de renforcement des organisations bénéficiaires du fonds d'appui ; elles seraient alors plutôt vues comme des opérateurs intermédiaires.

Au-delà des difficultés de l'exercice consistant pour les porteurs de projets à identifier des indicateurs d'exécution valables (correspondant à des objectifs SMART), il est encore plus difficile d'identifier des indicateurs traduisant les effets des actions conduites (le manque de recul contribue à cette difficulté). Le plus généralement, les indicateurs proposés se limitent à des indicateurs de performance consistant à quantifier les réalisations financées par le projet. La transformation de ces réalisations en effets va dépendre de la théorie du changement. Malheureusement, le développement d'une théorie du changement équilibrée et réaliste constitue un autre exercice dont la difficulté dépasse de manière quasi générale les capacités des organisations porteuses des projets.

En conclusion, de l'avis d'organismes de projets et de porteurs consultés, le dispositif de suivi-évaluation devrait être simple et réaliste quant aux disponibilités et aux capacités des opérateurs. Un rapportage régulier formalisé est certes rassurant, mais il convient de s'assurer surtout de la qualité des contenus en termes d'information. Ce rapportage gagnera donc à être très optimisé.

Un large espace existe pour l'expression d'une créativité dans la mise en place de modalités de suivi-évaluation innovantes et adaptées aux appels à projets. L'optimisation du dispositif de suivi-évaluation n'a pas pour seul objectif de limiter la charge de travail des porteurs de projets, mais aussi celle des organismes de l'appel à projets afin de ne pas arriver à la même conclusion que pour le processus de sélection considérant que les temps de travail liés à l'exploitation du suivi évaluation sont systématiquement sous-estimés.

6.6.5. Activités dédiées à la capitalisation des initiatives

Là encore, il n'y a pas de démarche type et les pratiques observées sont très diverses, allant d'un effort de capitalisation formalisé et fondé sur des activités dédiées et budgétisées, à une quasi-absence de considération donnée à la capitalisation de l'expérience.

On soulignera que l'UICN donne une importance systématique et assez grande à la notion de capitalisation, bien que d'une initiative à une autre, les approches soient éloignées et que les outils et supports soient tout à fait distincts.

En effet, dans le cas du PPI, on assiste à un effort conjoint du comité français de l'UICN et du FFEM, avec une relation de proximité permettant l'enregistrement au fil de l'eau des paroles d'acteurs et des analyses des coaches, périodiquement associée à un temps consacré pour produire un document présentant les principales réalisations, les leçons apprises et les meilleures pratiques identifiées. Le comité français de l'UICN et le FFEM ont ainsi procédé en 2021 à la capitalisation croisée des projets du PPI.

Dans le cas du programme BIOPAMA, une démarche d'enregistrement et d'analyse de l'expérience a été organisée à la fin du programme, avec deux orientations majeures, fondées sur un partage d'expérience avec les bénéficiaires, d'une part, et d'autre part une réflexion menée sur les processus de mise en œuvre du programme et la portée des résultats obtenus, à des fins d'amélioration des pratiques et des outils de l'UICN pour la mise en œuvre de grands projets ou programmes.

Concernant l'analyse des expériences des bénéficiaires, une ligne d'action intitulée « capitalization journey », avec plusieurs séries d'entretiens, la valorisation des supports de communication produits par les bénéficiaires du fonds d'appui, des cycles de séminaires et la production de supports de présentation des résultats et des leçons apprises. Le résultat de cet exercice, produit sous la forme d'une série de documents reliés entre eux par des liens profonds, restitue essentiellement une image de l'effort général développé à l'échelle du programme, des résultats de la promotion de certains outils et de la structuration d'une communauté d'acteurs engagés autour d'objectifs conjoints dont l'atteinte est mesurée au travers d'un système de suivi-évaluation très structuré suivant des indicateurs communs. Il s'agit donc plus ici d'une capitalisation de l'expérience du programme que d'une plongée vers le niveau individuel des projets et des acteurs, même si celle-ci s'appuie largement sur des exemples choisis et un exercice de story-telling contribuant à construire une image positive des résultats atteints. Cet exercice organisé et maîtrisé ne permet pas nécessairement d'effectuer une plongée exploratoire vers l'étage des projets individuels dans le but d'identifier les raisons des succès et des échecs rencontrés, et extraire des leçons de l'expérience pouvant être systématisées et traduites sous la forme de bonnes pratiques à diffuser au bénéfice des acteurs du terrain.

Concernant l'analyse des outils de mise en œuvre de BIOPAMA et de son fonds d'appui, des réflexions intéressantes ont été produites concernant la fonctionnalité du mécanisme d'appel à projet et les différentes limites et difficultés auxquelles les équipes de l'unité de coordination ont dû faire face. Cet effort de capitalisation du mécanisme de gestion et de mise en œuvre du fonds d'appui aux petites initiatives est le plus abouti et devrait permettre

à l’UICN d’améliorer ses capacités de mise en œuvre¹. Différentes faiblesses sont relevées, issues du retour d’expérience de l’équipe de BIOPAMA et certains bénéficiaires, et de nombreuses recommandations sont formulées pour améliorer à la fois la gestion du fonds, l’organisation des appels à projets, la communication vers les autorités locales et les bénéficiaires potentiels, la contractualisation et la gestion administrative et financière des subventions, le rapportage et le suivi évaluation, ainsi que les appuis méthodologiques et techniques à apporter aux soumissionnaires et porteurs de projets aux différents stades de l’initiative. Concernant les résultats et les bénéfices à l’échelle des communautés et des bénéficiaires, on revient sur une présentation succincte des exemples de réussites et l’identification de solutions, d’approches et de manières de faire pouvant être répliquées dans d’autres circonstances.

D’autres démarches de capitalisation ont été mises en œuvre par l’UICN, comme dans le cas du projet PAP-Bio mangroves, avec une activité de fin de parcours intitulé « Festival régional Mangrove », organisé à Toubacouta (Sénégal) fin 2023 et qui a regroupé un symposium scientifique, une foire aux produits artisanaux et différents événements culturels. Les résultats des petits projets de recherche scientifique et des initiatives de conservation et de restauration ont ainsi fait l’objet d’une présentation, tandis que les groupements de producteurs(trices) ayant bénéficié des fonds d’appui au développement de chaînes de valeur ont participé à une foire de plusieurs jours ayant permis de promouvoir et vendre différents types de produits transformés issus des services écologiques des mangroves (sel, miel, coquillages et poissons séchés, produits forestiers non ligneux transformés, etc.). Malgré le succès enregistré, il n’y a pas d’évidence que cet événement connaîtra d’autres éditions, bien que ce souhait ait été exprimé par les organisateurs.

Les autres initiatives analysées n’ont pas prévu ou en tous cas pas véritablement structuré de processus de capitalisation.

6.6.6. Viabilité des résultats et changement d’échelle des appels à projets

De la même manière qu’on exige d’un projet classique qu’il s’assure de la durabilité de ses acquis, il y a lieu de s’interroger sur la viabilité des résultats obtenus au travers des appels à projets. Il ne s’agit pas tant de la viabilité des résultats liés à l’activité opérationnelle que des résultats en matière de renforcement des capacités et de professionnalisation des porteurs de projets. Dans la plupart des cas l’organisation d’appels à projets s’effectue dans le cadre d’initiatives elles-mêmes soumises aux limitations classiques de l’approche projets, souvent déficiente en matière de stratégie de sortie. Les capacités acquises par les organisations bénéficiaires des appels à projets passés devraient évidemment trouver à s’exprimer dans le cadre de nouveaux appels à projets.

Parmi les acquis éventuellement maintenus au-delà de la fin des successives initiatives, on doit mettre en avant les capacités acquises par les organisations bénéficiaires des appels à projets passés, qui devraient évidemment pouvoir trouver à s’exprimer dans le cadre de

¹ « Le Fonds d’Action de BIOPAMA en Afrique de l’Ouest et du Centre, Août 2020 - Décembre 2022 : Résultats, Défis et Recommandations », UICN, 2024

nouveaux appels à projets. Les aptitudes développées en matière d'écriture et de coordination de projets, de mobilisation et de mise en œuvre de financements pour des actions de terrain concrètes, figurent au centre des bénéfices à long terme.

Cette question a été abordée au sein du PRCM, avec la disparition de la Fondation MAVA et les discussions initiées avec d'autres fondations. Un impératif est de privilégier sur la durée la dimension humaine des relations, à l'image du PPI. La relation de proximité avec les acteurs reste la meilleure approche pour un renforcement des capacités organisationnelles, ce qui pourrait être perdu dans l'hypothèse d'un changement d'échelle important.

La durabilité des acquis tient également sinon à la permanence, au moins à la succession des opportunités de financements. Le programme PPI est parvenu à mobiliser de manière régulière des fonds auprès d'une multitude de bailleurs et à reconduire les appels à projets sur une période longue. En termes de durabilité des acquis du renforcement des capacités des acteurs, l'option pour le PRCM de structurer un mécanisme de financement de petits projets sur une base compétitive, en capitalisant l'expérience acquise dans le cadre du projet RESILAO et pouvant être utilisé par d'autres bailleurs et d'autres initiatives dans le futur apparaît très intéressante et pertinente.

L'animation d'un réseau de bailleur de fonds a également conduit à la mise en place de petites tables rondes nationales à l'initiative du PPI, comme au cap Vert. Ces réunions internes de coordination inter bailleur ont lieu généralement annuellement, mais beaucoup de petites ONG n'y participent pas.

Par ailleurs, à ce stade, la question du changement d'échelle n'est pas encore posée. Elle devrait s'accompagner d'une réflexion sur les modalités permettant de maintenir une relation de proximité avec les bénéficiaires, d'une part, et d'autre part de mettre en place un mécanisme inter-bailleurs permettant d'assurer une certaine transparence et de vérifier qu'il n'y a pas de risque de financements multiples du même projet.

7. Réflexions générales et orientations

Malgré leurs différentes limitations, les appels à projets apparaissent comme un mécanisme relativement innovant par rapport aux modalités les plus classiques de l'aide publique au développement. Le succès des appels à projets est confirmé par leur multiplication au cours des dix dernières, qui se traduit également par la diversité des dispositions et des approches retenues (montants, géographies, thématiques, catégories de porteurs de projets ciblés, structuration du processus).

Si au départ, les motivations du choix de ce type de mécanisme sont globalement partagées (élargissement du cercle des porteurs potentiellement bénéficiaires, réduction de la proportion des coûts de transaction par rapport aux moyens mobilisés, agilité de mise en œuvre des projets), il n'est pas certain que ces différents bénéfices soit systématiquement au rendez-vous, et des marges de progrès existent.

7.1. Une nécessaire clarification des objectifs

De manière générale, les appels à projets poursuivent des objectifs thématiques, mais aussi et systématiquement des objectifs de renforcement des capacités des porteurs de projets et d'émergence/consolidation de leurs institutions. On rencontre ici une dualité évidemment porteuse de difficultés, tant au niveau de la procédure de l'appel à projets, qu'au niveau du suivi-évaluation des projets financés et de leurs impacts.

Les objectifs thématiques eux-mêmes sont souvent formulés de manière générique et très élargie, avec des expressions générales comme « conservation et utilisation durable à long terme des ressources naturelles », "renforcement de l'efficacité de la gestion des aires protégées », « Economie bleue », dont parfois certains éléments de l'expression sont redondants. Si cette disposition permet certainement d'ouvrir l'éventail des possibilités de projets, l'évaluation des impacts peut directement poser problème, en particulier si l'on considère le pas de temps limité des projets (en général moins de deux ans), alors que l'impact ne peut être correctement apprécié qu'un certain temps après la clôture du projet. On se retrouve donc face à un différentiel très net entre des ambitions élargies et générales, finalement assez abstraites car relevant du moyen et du long terme, et des projets nécessairement très souvent spécifiques compte tenu de leur échelle et de leurs moyens. Compte tenu des moyens mobilisés, mis à part des cas exceptionnels d'effets levier, l'impact des projets peut donc rester assez modéré, et est en tous cas souvent proportionnel aux moyens mobilisés limités.

En matière de renforcement des capacités, de professionnalisation, et de consolidation des organisations des porteurs de projets, on rencontre d'une certaine manière les mêmes difficultés. Si l'hypothèse de bénéfices dans ces domaines issus de la mise en œuvre des projets apparaît réaliste, différentes questions se posent, à commencer par l'évaluation de ces effets qui est difficilement réalisable.

Dans ce sens, la stratégie mise en place par PPI est intéressante car (i) l'objectif de renforcement des capacités la société civile est clairement affiché ; (ii) les moyens dédiés à l'accompagnement des porteurs de projets sont réels et cet accompagnement est effectif ; (iii) l'effort de PPI s'inscrit dans une démarche de partenariat avec les porteurs de projets, **en particulier relayée par l'accès à de nouvelles opportunités**. PPI est en effet un programme déjà ancien (créé en 2006), développé par le FFEM, qui a une relation directe avec l'AFD. Les gestionnaires du PPI ont pu mettre à profit une réelle surface relationnelle avec d'autres acteurs de l'aide publique au développement. Le programme PPI a développé un réseau de bailleur de fonds pour les petites initiatives qui inclut différents guichets de financement, auxquels les porteurs de projets partenaires de PPI peuvent être directement amenés à s'adresser, d'autant plus que le programme PPI est connu, et constitue pour ces autres bailleurs une référence, voire une forme de « label », renforçant la crédibilité du porteur de projet. Dans certains cas, le changement d'échelle vers des projets beaucoup plus importants au travers de financements FFEM est aussi facilité (Nebeday par exemple).

La plupart des projets d'appels à projets examinés ne présentent pas cet avantage, et dans le pire des cas le porteur de projets lauréat ne bénéficie pas de cet accès à un réseau qui pourrait lui permettre poursuivre plus facilement la dynamique engagée, au-delà de la référence d'une action réussie.

En conclusion, on constate que les projets financés par les appels à projets poursuivent en fait deux catégories d'objectifs, l'une directement opérationnelle ; l'autre relevant d'une « tâche de fond » portant sur le renforcement des capacités. Il serait utile de pouvoir pour chaque appel à projets, évaluer le poids relatif des objectifs opérationnels et des objectifs de renforcement des capacités, et envisager d'intégrer, même de manière très discrète, la prise en compte de ces deux catégories dans le processus de sélection, et d'appliquer des indicateurs aux deux catégories, si toutefois le poids relatif de chacune est suffisamment important.

7.2. Vers une caractérisation plus fine des projets en amont

Si l'on peut comprendre que les organisateurs des appels à projets puissent souhaiter afficher des objectifs directement tirés du domaine lexical de la conservation du développement et de la résilience, l'expérience montre que l'on pourrait déjà préconiser le rattachement de chaque projet à un ou plusieurs mots clés proposés (thésaurus à développer par le comité interacteur mentionné plus bas) dans une liste jointe aux documents de lancement de l'appel à projets, comme par exemple : Chaines de valeur / Education environnementale / Restauration des mangroves / Réduction des pollutions plastiques / Etc.

La possibilité de pouvoir cocher dans cette liste les mots clés pertinents par rapport au projet au stade de l'idée de projet, permettrait déjà une caractérisation plus fine et concrète des actions envisagées, et des possibilités d'agrégation analytique des résultats et de traitement des données plus efficaces pour le suivi global de l'appel à projets.

On peut aussi considérer que dans les processus de soumission à deux étapes, la première étape doit être particulièrement simple et optimisée de manière à rationaliser le travail de pré-sélection, et à épargner le temps précieux des soumissionnaires. Une idée de projet simple sans aucun long développement, mais accompagnée d'informations précises permettrait de rejeter sans trop de préjudice le cas échéant, les idées de projet ne correspondant pas au cadrage de l'appel à projets.

La méthode QQQQCCP² (ou Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi) très utilisée dans les approches qualité pourrait servir de base. C'est une méthode simple et néanmoins très efficace qui permet de faire le diagnostic d'une situation ou d'un problème de façon précise et exhaustive. On l'appelle parfois aussi "méthode du questionnement".

7.3. Vers une meilleure coordination des appels à projets

Dans certains cas, les porteurs de projets peuvent tendre à présenter le même projet (ou légèrement modifié) à différents guichets, posant ainsi le risque de voir le projet financé plusieurs fois sur des sources différentes. Même si cette situation n'apparaît que très rarement, **elle pose le problème plus large de la coordination entre les organisateurs d'appels à projets.**

Au stade actuel les échanges d'informations entre les organisateurs d'appels à projets ne sont pas systématiques. Dans certains cas, on peut même constater certaines attitudes visant à la rétention d'information. Cette situation est préjudiciable non seulement à l'efficacité globale de ces dispositifs, mais elle présente aussi le désavantage de ne pas permettre la recherche de complémentarités et de synergies entre projets similaires financés par des sources différentes, ou entre projets opérant dans des espaces géographiques très voisins.

S'il existe bien des tables rondes nationales des partenaires techniques et financiers, celles-ci regroupent essentiellement les bailleurs institutionnels, et les différents bailleurs plus ou moins non gouvernementaux n'y sont généralement pas invités. Ces derniers sont également rarement présents dans le pays et peu représentés dans les instances de coordination, lorsqu'elles existent au niveau national.

² QQQQCCP (ou Quoi, Qui, Où, Quand, Comment, Combien, Pourquoi) est une méthode simple et néanmoins très efficace qui permet de faire le diagnostic d'une situation ou d'un problème **de façon précise et exhaustive**. On l'appelle parfois aussi "méthode du questionnement".

Une solution simple pourrait être l'instauration d'un comité inter-bailleurs de coordination des appels à projets qui serait amené à définir sous une forme très simple et structurée une fiche d'information sur chaque nouvel appel à projets, diffusée en deux temps aux membres du comité :

- Lors du lancement de l'appel à projets.
- Après la sélection des projets lauréats, la fiche informant sur les projets sélectionnés et leurs porteurs, **mais aussi sur les projets non sélectionnés, qui pourraient intéresser d'autres guichets de financement éventuellement.**
- Éventuellement, mais cela doit être discuté car cela peut entraîner certains inconvénients de principe, en fin de projet au travers d'un feed-back rapide sur les performances du porteur de projet.

Cette disposition contribuera à l'information mutuelle des différents organisateurs d'appels à projets (permettant accessoirement de réduire le risque de soumissions multiples), mais permettra aussi des synergies souhaitables (i) entre les appels à projets ; (ii) entre les projets financés. Cela peut être également un facteur de visibilité et de promotion des porteurs de projets. Le PRCM, coalition de bailleur de fonds reconnue et existant de longue date, pourrait légitimement être l'animateur de cette démarche.

Dans un futur envisageable, de telles dispositions pourraient déboucher sur le lancement d'appels à projets cofinancés à partir de différentes sources, permettant ainsi de mutualiser les coûts de transaction correspondant au traitement et à l'examen des dossiers, et déboucher sur un alignement des procédures bénéficiant aussi aux porteurs de projets, qui verraient leur travail de soumission mieux encadré.

Idéalement, on pourrait aller jusqu'à envisager de mutualiser les opérations de renforcement des capacités destinées aux porteurs de projets au travers de la mise en place de modules robustes (comptabilité simple, rapportage, suivi évaluation, etc.). Ces formations courtes, une fois l'opérateur validé par l'ensemble des partenaires du comité, pourraient être mobilisées chaque fois que nécessaire.

8. Quelques leçons issues de l'étude

Les leçons apprises apparaissent en continu dans le corps du rapport. Si l'on peut essayer d'extraire des idées phares sur lesquelles poursuivre la réflexion en vue de renforcer les dispositifs rencontrés, un premier constat est que les formats des appels à projets examinés restent très divers, et que dans tous les cas des enseignements à tirer des expériences sont étroitement liés au profil particulier de chaque appel à projets. On peut toutefois considérer différentes observations partagées ainsi que des leçons générales à valoriser.

8.1. Leçons générales

- L'ensemble du processus allant de l'appel à projets à l'exécution des projets s'avère finalement assez difficile à mettre en œuvre et surtout particulièrement chronophage. Il n'est pas certain que les personnels affectés à la gestion des processus soient tous suffisamment polyvalents en termes de compétences pour gérer des difficultés d'ordre méthodologique, traiter de questions liées à la transparence, à l'équité, répondre à des questionnements de nature technique et administrer un dispositif de suivi-évaluation. Organiser un appel à projet justifie donc de réunir une équipe solide, disponible et regroupant les différentes capacités nécessaires.
- Les appels à projets ne constituent pas un instrument nouveau, mais leur multiplication devrait inciter à la recherche de solutions innovantes pour la gestion de certains compartiments du processus. La perspective d'établir et de mutualiser un mécanisme d'organisation d'appels à projets est particulièrement intéressante. Celui-ci devrait être conçu comme un instrument paramétrable en fonction des objectifs, des budgets et des organisateurs. Il pourrait être mutualisé, comme un service accessible à différents partenaires et initiatives, avec un coût de mise en œuvre annoncé préalablement et une équipe mobilisable à chaque occasion nouvelle de lancer un appel à projets. La question du suivi évaluation reste posée et là aussi, une démarche de remontée et de traitement de l'information relative à la mise en œuvre des projets pourrait constituer un outil précieux au service des initiatives utilisant le mécanisme d'organisation d'appels à projets.
- Les pays de la région ne sont pas au même niveau quant à la maturité des organisations de leur société civile, et une ségrégation par pays de la démarche de sélection des projets peut rester une option pertinente.
- Intégrer le renforcement des capacités de la société civile devrait constituer un objectif systématique des appels à projets, ce qui suppose la mise à disposition d'un coaching performant et disponible. Il est utile de discriminer les objectifs thématiques ou opérationnels d'une part, et ceux liés au renforcement des capacités et à l'émergence de la société civile d'autre part. Les poids relatifs de ces deux catégories devraient être clairement arbitrés en amont, en envisageant éventuellement une double notation des projets au stade du processus de sélection.

- La mise en place d'un système de concertation voire de coordination inter-bailleurs semble indispensable, dans le but d'optimiser le potentiel offert par le dispositif des appels à projets et pour éviter que les mêmes projets soient présentés pour financement à plusieurs reprises et à différents bailleurs.
- La question de la stratégie de sortie des projets mérite d'être examinée, éventuellement dans un cadre concerté inter-bailleurs, afin que les porteurs des projets financés puissent bénéficier sur le long terme des acquis de l'expérience, soient orientés vers de nouveaux financements potentiels, maintiennent des collaborations avec les autres porteurs de projets et favorisent un passage à l'échelle des solutions qu'ils ont développé et mis en œuvre sur le terrain.
- Le calibrage du montant de la subvention est un élément clé. Des projets d'un montant trop faible se traduisent par des coûts de transaction proportionnellement élevés, et un traitement administratif, ne serait-ce que financier, assez lourd par rapport aux montants décaissés. Par ailleurs, si les tout petits financements peuvent mettre à l'étrier des organisations encore peu structurées, on ne peut attendre de ce type de financements des effets conséquents, notamment en termes de collaboration inter-acteurs, puisque les tout petits projets ne sont généralement pas mis en œuvre par des groupements.
- Le recyclage des propositions de qualité non retenues lors du processus de sélection devrait également être facilité et faire l'objet de dispositions systématiques restant à définir, afin de permettre aux soumissionnaires malheureux de valoriser leurs efforts.

8.2. Leçons concernant l'organisation d'un appel à projet

La décision d'organiser un appel à projet plutôt que d'entreprendre un projet classique avec des subventions directes aux acteurs du terrain **doit être à la fois justifié et bien préparé**. Les leçons suivantes doivent être prises en compte :

Un appel à projets se justifie :

- Lorsque la thématique et le champ géographique permettent de toucher un nombre important d'acteurs, notamment au sein de la société civile ;
- Lorsque les budgets sont suffisants et permettent de financer un nombre significatif de projets (15 à 20 projets pourraient constituer un minimum à cibler, sans limite maximale) ;
- Si l'organisateur est effectivement en mesure de mobiliser une équipe compétente et disponible, qui pourra assurer l'ensemble des tâches et apporter aux soumissionnaires et aux lauréats un appui permanent et aussi individualisé que possible ;
- Si le fonctionnement de cette équipe et l'ensemble des coûts de transaction liés à l'organisation de l'appel à projets n'excèdent pas 20 à 30% du budget injecté dans les projets, pour rester à minima dans les standards de la coopération internationale.
- Si ces différentes conditions ne sont pas réunies mais que l'initiative vise le financement de petites subventions, il peut être plus intéressant pour l'organisateur et pour les bénéficiaires de renoncer au principe de l'appel à projets et d'envisager des appuis directs à des porteurs de projets choisis.

La préparation soignée d'un appel à projet supposera de réunir les conditions suivantes :

- Une définition très claire des objectifs, pour i) rendre intelligibles les intentions de l'appel à projets ; ii) orienter la préparation des propositions et éviter leur dispersion ; iii) établir une articulation forte et évidente entre les projets et l'initiative centrale, et entre les projets eux-mêmes ; et iv) favoriser la possibilité de mesurer des effets individuels et combinés des projets.
- Une définition précise des règles d'organisation de l'appel, de sélection des projets et d'octroi des fonds, réunies dans un document rendu disponible et garantissant une parfaite compréhension des soumissionnaires et la transparence du processus ;
- Une décision concernant les critères de sélection et d'attribution, soit en assumant le risque d'un déséquilibre en termes de répartition géographique ou de représentativité des acteurs, soit en intégrant a priori des mesures d'équilibrage qui permettront de répartir les fonds selon une distribution plus maîtrisée ;
- Produire des documents d'information et de guidage méthodologique, organiser des réunions de présentation de l'appel à projets et de ses règles d'organisation, et mettre en place une capacité d'interaction en vue de répondre aux questions de clarification et aux demandes de soutien méthodologique en phase de préparation des propositions ;
- Envisager de manière réaliste les délais de mise en œuvre du processus aux différentes étapes (préparation, annonce, lancement, sélection, négociation des contrats et lancement effectif des projets suite à la signature et à la mise à disposition des fonds).

Savoir cibler les acteurs :

- Tous les appels à projets ne conviennent pas à toutes les catégories d'acteurs, et une réflexion préalable est indispensable, au stade de la conception de l'appel à projets, basée sur une bonne analyse du contexte, des enjeux, des acteurs et des antécédents, dans l'optique de privilégier les acteurs en mesure de délivrer des résultats sur la thématique de l'appel à projets ;
- L'énonciation très claire et la justification des choix des critères d'éligibilité sont importantes car elles permettent à l'organisateur de clarifier des positions de principes et évitent à certains acteurs de s'engager sur la base d'une opportunité qui ne leur serait pas destinée en fin de compte ;
- Une forte cohérence entre les objectifs de l'appel à projets et les critères d'éligibilité permettra de sélectionner des acteurs crédibles et légitimes pour intervenir sur la thématique ciblée ;
- Cibler une catégorie ou une faible diversité d'acteurs permettra de favoriser la dimension d'échange et d'apprentissage mutuel à valoriser au sein de la communauté des porteurs de projets ;
- *A contrario*, chercher à associer des acteurs de diverses catégories dans la préparation et la mise en œuvre des projets va privilégier des collaborations nouvelles et des synergies d'action localement ;

Décider du montant des projets :

- Le choix du montant maximal des projets ne doit pas être guidé uniquement par le budget total disponible. Il doit être cohérent avec les objectifs de l'appel à projets, les types d'effets recherchés, les catégories d'acteurs ciblées et leur aptitude à gérer des budgets, la nature des dépenses (existence ou non d'une ligne « matériels et investissements », par exemple), la portée géographique et la durée des projets ;
- Des montants réduits seront mieux adaptés aux petites organisations et aux projets de conception simple, avec des objectifs clairs de renforcement des bénéficiaires ;
- L'ambition de générer des approches collaboratives entre les acteurs, de viser des dimensions géographiques significatives et de produire des effets lisibles et mesurables suppose de mettre à disposition des montants plus importants.

Durée des projets :

- La durée des projets doit être cohérente avec les effets recherchés et les budgets ;
- Elle doit tenir compte du délai de prise en main du projet par le porteur et d'un temps nécessaire pour atteindre une vitesse de croisière dans la mise en œuvre des activités ;
- Plus les projets sont courts, plus les risques sont grands de subir des retards significatifs du fait de délais imprévus, liés par exemple aux contraintes de mise à disposition des fonds, qui rendront plus incertaine l'atteinte des résultats escomptés ;
- Si les projets sont longs, les effets risquent d'être diffus et les charges de coordination et de mise en œuvre seront importantes par rapport à l'investissement opérationnel.

Adapter le niveau de complexité du dossier de soumission aux acteurs ciblés :

- Complexifier la composition des dossiers de soumission permet à l'organisateur de se donner des garanties quant à la crédibilité et la capacité des soumissionnaires, ce qui justifie d'exiger différentes pièces prouvant leur reconnaissance légale, leurs références passées et leur capacité en matière d'administration, de coordination et de gestion ;
- Cette complexité doit toutefois être ajustée en fonction des acteurs ciblés. Pour les organisations récentes ou de petite dimension, le niveau d'exigence doit être ajusté afin de ne pas réduire les chances d'une large participation et pour ne pas risquer de devoir refuser de bonnes idées de projets sur le seul motif de la composition du dossier.

Choisir le processus de préparation des propositions de projets :

- Une sélection en deux temps, avec une première sélection sur la base de concepts ou de notes de projets est intéressante, car elle permet plusieurs bénéfices : i) un niveau de travail restreint en première phase pour les soumissionnaires ; ii) un premier filtrage rapide et l'élimination précoce des propositions non éligibles ou trop faibles ; iii) la possibilité de rationaliser l'effort d'accompagnement et le temps consacré au processus de sélection finale ; iv) la possibilité, si nécessaire, d'opérer de manière anticipée les équilibres ; v) une chance accrue de financer des projets de qualité.

8.3. Leçons concernant les services d'appui aux bénéficiaires

Il apparaît que le succès des initiatives est largement dépendant des capacités effectives de soutien méthodologique et de la qualité et de la régularité de l'accompagnement aux différents stades. Cet accompagnement est déterminant de la capacité à produire un renforcement effectif des capacités des soumissionnaires et des lauréats.

Au stade de la préparation des propositions, il est important que les soumissionnaires disposent d'une information claire et complète sur les objectifs de l'appel à projets, les règles d'organisation, les critères d'éligibilité, les modalités de sélection, la nature des activités et des dépenses envisageables et le contenu des concepts et documents de projets à élaborer. Le règlement de l'appel à projet devrait être disponible en ligne, dans les différentes langues officielles des acteurs ciblés. Des réunions d'information et de mobilisation des acteurs ciblés doivent être organisées avant le lancement de l'appel, si possible avec le concours des organisations, réseaux et têtes de réseaux partenaires. Il est important de prévoir un temps pour recevoir des demandes de clarification et y apporter des réponses, et de disposer d'une disponibilité suffisante au sein de l'équipe des organisateurs pour animer un service de réponses aux questions des soumissionnaires.

Pour le cas d'une sélection en deux temps, la mise à disposition d'un coaching méthodologique entre la sélection des concepts et la soumission des projets complets permettra d'augmenter les chances de recevoir des dossiers conformes, et d'éviter ainsi aux soumissionnaires d'investir beaucoup de temps pour être finalement recalés pour des raisons de nature administrative ou tenant à la présentation de leur projet.

Pendant le temps de la mise en œuvre des projets, un coaching apparaît utile car il permet des gains de capacités en termes de planification, coordination et gestion de projet ainsi qu'en termes de rapportage et de suivi évaluation. On peut relier directement la capacité de coaching prévue et la capacité à produire des effets véritables en termes de capacités, de professionnalisation et d'autonomisation des bénéficiaires.

Le rapportage reste un élément à la fois crucial pour l'organisateur et délicat pour les porteurs de projets, particulièrement pour les petites organisations dont les capacités sont souvent limitées en termes d'écriture. Un appui technique doit être prévu à ce stade, avec à la fois la mise à disposition de formats de rapportage clairs et faciles d'usage, et un appui conseil mobilisable à la demande. L'organisateur gagnera à prévoir, particulièrement lors de la réception des premiers rapports périodiques, un temps pour l'envoi de commentaires et la reprise des rapports par les porteurs de projets, avec un appui technique dédié.

8.4. L'efficacité administrative, facteur de succès déterminant

L'organisateur doit pouvoir garantir une parfaite efficacité en termes d'administration des contrats de subvention. Les projets étant d'une durée restreinte, il est très important que des retards ne soient pas enregistrés dans la signature des contrats, la délivrance d'éventuels avis de non-objection et la mise à disposition des tranches successives de financement. Tout retard peut se traduire par une perte d'élan, voire l'arrêt des projets et l'érosion des chances de produire les effets envisagés initialement.

8.5. Le rythme du rapportage, un choix délicat

Les modèles de rapportage adoptés par les initiatives analysées au cours de l'étude sont très différents les uns des autres, ce qui rend difficile la formulation de leçons apprises et plus encore de recommandations.

D'une manière générale, le rapportage reste un goulot d'étranglement et une contrainte forte pour les porteurs de projets, qui disposent le plus souvent de capacités et d'un temps disponible restreints pour le travail de rédaction.

La plupart des organisateurs maintiennent malgré cela l'ambition de recevoir des rapports complets à des échéances relativement resserrées, en partant du principe que c'est le contenu des rapports qui permet d'assurer la remontée des informations et la qualité du suivi évaluation.

Cependant, un nombre limité d'organisateur a fait le choix inverse sans le regretter, en ne demandant qu'un rapport annuel (cas du projet GIZC Sénégal avec des projets de trois années) ou un rapport intermédiaire suivi d'un rapport final (cas du PIMFAO). Cette démarche enregistre des appréciations plutôt positives de la part des organisateurs et des bénéficiaires.

L'option d'un rapportage trimestriel ne retient la préférence ni des organisateurs, ni des porteurs de projets. Pour les premiers, cette option se traduit par des rapports relativement peu denses, voire pauvres en information, ne permettant pas de réflexion approfondie sur les effets induits par le projet. Pour les seconds, suivre un tel rythme implique beaucoup de travail consacré à l'écriture, au détriment de l'action ; par ailleurs, documenter la mise en œuvre des activités de manière très segmentée n'encourage pas les rédacteurs à prendre de la distance et analyser dans quelle mesure le projet délivre les résultats escomptés de manière effective.

Le principe testé par BIOPAMA semble avoir donné satisfaction aux organisateurs, avec un mini-rapport mensuel destiné à repérer les éventuels problèmes à résoudre, et un rapport semestriel assez construit. Ce modèle s'associe avec un système de suivi-évaluation assez fortement encadré par des formulations d'objectifs et le choix d'indicateurs prédéterminés.

8.6. La question critique du suivi-évaluation

Le suivi-évaluation reste un point complexe à aborder. A nouveau, il n'y a pas véritablement de tendance qui se dégage de l'étude et même le PPI, qui est le plus ancien programme d'appels à projets, fait régulièrement évoluer son système de suivi-évaluation, encore jugé perfectible. Plusieurs questions centrales sont à garder à l'esprit, qui limitent la capacité à établir un système simple et efficace :

- Le suivi évaluation d'une initiative d'appel à projet est nécessairement complexe car il doit considérer deux niveaux, celui de l'initiative et celui des projets financés, et trouver les articulations entre ces deux niveaux. Déterminer des indicateurs agrégeables pour établir cette jonction n'est pas toujours aisé. Le fait de poursuivre des objectifs très clairs réduit le flou et la complexité mais ne résout pas toutes les questions ;
- Il n'est pas réaliste d'espérer mesurer des impacts profonds et durables sur la base de petites initiatives de portée restreinte et de durées limitées, pas toujours suffisamment reliées entre elles pour jouer un véritable rôle de levier. Il convient de rester modeste et circonspect lors de l'élaboration du programme et du choix des indicateurs ;
- Il n'est pas beaucoup plus aisé de repérer les effets de petites initiatives, car on est systématiquement confronté à une double question d'attribution et d'additionnalité. Les acteurs qui répondent aux appels à projets sont généralement des « habitués » des projets de développement, ils sont sélectionnés sur la base de leur expérience et de leur légitimité dans une zone et sur un sujet donné, et il ne sera donc pas évident de détecter les effets effectivement attribuables au projet par rapport à la somme des activités et initiatives dans lesquelles ces acteurs sont impliqués ou par rapport à d'autres projets conduits dans la même zone sur des thématiques comparables ;
- Les appels à projet sont assez souvent organisés avec l'idée de faire valoir la diversité des acteurs, des approches et des savoir-faire face à une problématique donnée, en faisant valoir l'intérêt de soutenir des projets pilote et de favoriser l'innovation. Dans ce cas, la mesure d'effets induits est d'autant plus difficile ;
- Un système de suivi évaluation se fonde normalement sur le cadre logique du projet, les indicateurs se rapportant à un état de référence documenté et aux impacts, effets et activités prévus. Cependant, exiger d'une petite organisation un cadre logique élaboré et complet n'est pas toujours réaliste.
- Dans l'un des cas étudiés, un organisateur a été choisi d'extraire du narratif de chaque projet les activités conduites et de les intégrer à son propre reporting pour documenter de manière consolidée la contribution de l'initiative d'appel à projet à l'atteinte des objectifs, au point de ne pas toujours mentionner les opérateurs. Cette option ne semble pas présenter d'intérêt car elle ne permet pas plus de mesurer des effets à l'échelle de l'initiative, et elle obère complètement la dimension de renforcement des capacités des porteurs de projets qui au final devrait rester un résultat visible et également mesurable.

- Les modèles de suivi-évaluation adoptés, très distincts les uns des autres, naviguent entre l'option d'un cadre assez contraint en termes de résultats à délivrer et d'indicateurs à utiliser d'un côté du curseur, et de l'autre côté celle d'une démarche beaucoup plus souple et adaptable, voire d'une absence complète de prédétermination. Il semble que la première orientation permet une remontée d'information plus rigoureuse et une appréciation mieux documentée de l'atteinte des objectifs communs à tous les projets, mais opère un lissage en ne donnant pas l'opportunité de rendre visibles et de valoriser les innovations.
- Compte tenu des réflexions précédentes, la mission se limite aux recommandations suivantes à l'adresse des futurs organisateurs :
 - Le système d'indicateurs ne doit pas nécessairement comporter des indicateurs d'impacts, car l'obtention d'effets profonds et la capacité à les attribuer à de petites initiatives restent hautement improbables ;
 - Les indicateurs d'effets induits doivent rester réalistes et si possible être associés à des produits tangibles et à des méthodes de mesure simples, autant à l'échelle de l'initiative qu'à l'échelle des projets ;
 - L'organisateur devrait disposer d'une capacité pour suivre en continu les projets, disposer d'une information utile sur la mise en œuvre des activités en parallèle avec les rapports d'activité et apporter un appui aux porteurs de projets qui ne disposent généralement pas du recul suffisant pour identifier les effets combinés des différents projets.

Concernant les évaluations, il pourra être intéressant de conduire des exercices d'auto-évaluation interne du programme, idéalement en impliquant les porteurs du projet. Le retour d'expérience sur l'appel à projet et la compréhension des besoins de chaque porteur de projet peu améliorer l'expérience et permettre des rattrapages pour des projets en difficulté.

Le principe de conduire des évaluations externes, à mi-parcours et en fin de projet, est à recommander fortement car la charge de travail et l'implication personnel des organisateurs de ce type d'initiative est trop importante pour aisément disposer du recul nécessaire pour apprécier l'efficacité de la mise en œuvre et opérer d'éventuels recadrages. Les évaluations livrent par ailleurs des enseignements qu'il est important de capitaliser en vue d'organiser de nouveaux appels à projets dans le futur.

8.7. La capitalisation, un aspect à renforcer

La capitalisation, dans le cadre des initiatives étudiées, reste une dimension qui soit n'est pas véritablement traitée, soit concerne essentiellement l'initiative d'organisation de l'appel à projets elle-même et sa contribution à bâtir des communautés d'acteurs.

C'est le cas pour BIOPAMA, qui, au travers son « capitalization journey », a livré une réflexion approfondie et largement inspirée des contributions des bénéficiaires sur la conduite et les résultats de l'initiative. Les documents produits, d'une belle qualité pour la communication et le partage des expériences, offre l'opportunité d'un regard général nourri d'exemples concrets et illustrés. Additionnellement, un effort d'analyse et de capitalisation a été mené récemment sur le processus d'appel à projet lui-même.

Le PPI a également cherché à conduire des exercices de capitalisation, à plusieurs reprises, en descendant à l'échelle des projets et en faisant l'effort de consolider les leçons apprises.

Les appels à projets devraient dès le démarrage envisager une démarche de capitalisation permettant l'analyse leçons de l'expérience aussi bien à l'échelle de l'initiative que des projets soutenus, ainsi que des échanges et apprentissages mutuels entre bénéficiaires, voire même au bénéfice des soumissionnaires malheureux. Cet effort devrait permettre de tirer des enseignements sur les meilleures démarches d'organisation des appels à projets, les obstacles à surmonter, les facteurs de succès, la capacité à accompagner l'innovation, la réplication, la diffusion, le changement d'échelle des bonnes pratiques ainsi que le renforcement des capacités de mise en œuvre et d'action des organisations bénéficiaires.

8.8. L'absence généralisée de stratégie de sortie

Faiblesse fréquemment constatée dans le domaine de la coopération au développement, la conception d'une véritable stratégie de sortie reste un manque flagrant dans les initiatives analysées. Le PPI compte sur sa capacité à soutenir successivement plusieurs générations de projets et sur les effets positifs en termes de capacités des organisations pour leur permettre de s'autonomiser progressivement et d'apprendre à mobiliser d'autres fonds. Cette démarche ne s'accompagne toutefois pas d'un effort de passage d'échelle puisque les fonds des projets restent de très petite dimension. Les autres initiatives cherchent à soutenir des acteurs pour délivrer des résultats localement mais ne disposent pas d'une stratégie permettant d'envisager comment maintenir les acquis à long terme, ni concernant les effets des projets, ni concernant le développement des organisations bénéficiaires. Ce manque justifierait une réflexion dédiée.

9. Réflexions à l'adresse du projet RESILAO

Comme toute initiative, le projet RESILAO comporte des forces, héritées des expériences passées, et certaines faiblesses à dépasser à l'aune de l'expérience et des leçons apprises, par la communauté des acteurs bénéficiaires et ceux ayant reçu des financements d'autres initiatives sur des thématiques comparables.

Il convient de rappeler RESILAO vise un objectif additionnel par rapport aux autres initiatives d'appels à projets : celui de la recherche d'un passage d'échelle des dynamiques de collaboration, des chaînes de valeurs ou encore des pratiques pilotes favorisant la résilience des écosystèmes et des communautés du littoral.

La question de la capitalisation, de la réplication, de la diffusion et du gain d'amplitude des actions conduites est centrale, justifiant la seconde composante. Si le niveau de complexité s'en retrouve accru, il faut reconnaître que cette démarche vient réconcilier les deux objectifs généralement poursuivis mais souvent disjoints ou traités sans véritable intégration : délivrer des résultats concrets en matière de conservation et de développement durable, et renforcer les capacités des organisations bénéficiaires.

Le passage d'échelle considéré comme objectif et comme critère de sélection privilégiera les dynamiques en cours et les organisations disposant déjà d'une expérience crédible. Encourager les montages de partenariats entre différentes catégories d'acteurs apparaît également comme une manière de mieux ancrer et partager les bonnes pratiques.

Le projet RESILAO apparaît de manière générale comme un bon élève en ce qui concerne les options d'organisation de l'appel à projet, le niveau des montants octroyés vis-à-vis des objectifs, l'option d'un coaching individualisé, le processus de capitalisation et d'échange d'expérience et l'animation d'un espace d'incubation de nouveaux projets. La mise en place de la base de données « acteurs et projets » représentera une opportunité pour mieux informer les acteurs sur les opportunités de financements à venir, et pour éviter les doubles financements, risque contre lequel aucune disposition spécifique n'est mise en place.

Concernant les potentielles faiblesses, on relèvera que la difficulté à opérer les différents cofinancements de manière coordonnée contraint le projet à administrer un appel à projet relativement lourd, avec un dispositif humain important, pour finalement ne financer qu'un nombre très restreint de projet lors de la première édition. Le coût de transaction au stade actuel apparaît très important vis-à-vis des huit projets retenus, alors qu'il aurait été largement amorti si les prévisions initiales avaient été rendues effectives. Il sera important de rationaliser le prochain appel à projets, quand les fonds additionnels seront libérés, par exemple en privilégiant les propositions de projets déjà reçues et jugées de bonne qualité.

Une autre faiblesse potentielle réside au niveau du système de suivi évaluation, qui n'a pas été structuré préalablement. Cette faiblesse doit être transformée en opportunité, en valorisant les rencontres entre porteurs de projets et coaches RESILAO pour s'entendre sur des indicateurs adaptés, cohérents et réalistes et sur des modalités conjointes de reporting.

Bibliographie

- « BEST 2.0+ results and lessons learned. Biodiversity and Ecosystem Services in the European Overseas Countries and Territories », IUCN, 2023
- « BEST and BIOPAMA grants: Knowledge sharing journey; Learning together and celebrating success », IUCN, 2023
- « BIOPAMA action component. Regional Advisory Committee Experts. Guidelines for the assessment Of BIOPAMA action component Medium Grant proposals 2019 », IUCN, 2019
- « BIOPAMA from knowledge to action for a protected planet. Action Component Indicators », IUCN, 2020
- « BIOPAMA from knowledge to action for a protected planet. ESMS manual for applicants », IUCN, 2019
- « BIOPAMA grantees communications guidelines. Version 2 », IUCN, 2021
- « BIOPAMA Procurement Policy and Procedures for BIOPAMA Grant Recipients », IUCN, 2010
- « Contrat de subvention type BIOPAMA. Subventions moyennes. Conditions particulières », UICN, 2019
- « Fonds d'action BIOPAMA, Lignes directrices pour les candidats – Subventions moyennes 2022, Afrique de l'ouest et centrale, Appel à propositions : 21 mars 2022 – 10 avril 2022 », UICN, 2022
- « Fonds d'action BIOPAMA : Lignes directrices pour les demandeurs de Petites subventions techniques 2019 », UICN, 2019
- « Fonds d'action BIOPAMA : Lignes directrices pour les candidats. Subventions moyennes 2019 », UICN, 2019
- « Grant PAP-Bio C1-Mangroves project. Procedures for the allocation of PAPBio C1 Mangrove grant funds. Second call for proposal. Concept Note Standard application forms n= », IUCN 2022
- « Le Fonds d'Action de BIOPAMA en Afrique de l'Ouest et du Centre, Août 2020 - Décembre 2022 : Résultats, Défis et Recommandations », UICN, 2024
- « Lignes directrices sur la soumission de rapports pour les petites subventions techniques (pst) BIOPAMA », UICN, 2020
- « Lignes directrices sur la soumission de rapports pour les subventions d'intervention rapide (SIR) BIOPAMA », UICN, 2020
- « Lignes directrices sur la soumission de rapports pour les subventions moyennes BIOPAMA », UICN, 2020
- « MedPAN Small Projects ; Call for Small Projects – Rules. The basics of management in Mediterranean MPAs », MedPAN, 2023

« Note d'engagement de projet. Petites initiatives et mécanismes financiers pour la conservation de la biodiversité marine et côtière en Afrique de l'ouest (PIMFAO) - multi-pays », FFEM, 2018

« Petites Initiatives et Mécanismes Financiers pour la conservation de la biodiversité marine et côtière en Afrique de l'Ouest (PIMFAO). Appel à petits projets du RAMP AO. Formulaire de demande de subvention », RAMP AO, 2021

« Petites Initiatives et Mécanismes Financiers pour la conservation de la biodiversité marine et côtière en Afrique de l'Ouest (PIMFAO). Document d'orientation de l'appel à petits projets du RAMP AO », RAMP AO, 2021

« Petites Initiatives : tout un programme. 10 ans de soutien à la société civile africaine », FFEM, 2016

« Petites subventions pour la conservation Inventaire des petites subventions pour les projets de biodiversité en Afrique Centrale et Occidentale avec analyse du modèle de financement », UICN, 2015

« Petits projets RAMP AO. Manuel de procédures », RAMP AO, 2021

« Pour une société civile Africaine au cœur de l'action environnementale. Capitalisation croisée des programmes PPI Afrique subsaharienne ET PPI OSCAN Afrique du nord », Comité français de l'UICN, 2021

« Programme de petites initiatives (PPI6). Règlement et critères du concours de projets 'nouveaux PARTENAIRES' », PPI, 2021

« Projet GIZC Sénégal. Présentation du projet de renforcement de la résilience économique et environnementale des zones côtières de la basse Casamance - REEZO-Casamance », CEAS, 2022

« Projet GIZC Sénégal. Présentation du projet TEFESS ; initiative des communautés locales du Sine Saloum pour la protection et la gestion de la zone côtière », NEBEDAY, 2022

« Projet GIZC Sénégal. Programme d'accélération de la gestion intégrée de la résilience AGIR Petite Côte », ENDA ENERGIE, 2022

« Projet PAP-Bio C1-Mangroves. Gestion des forêts de mangroves du Sénégal au Bénin. Rapport narratif annuel #1, 2020 – 2021 », UICN, 2020

« Projet PAP-Bio C1-Mangroves. Gestion des forêts de mangroves du Sénégal au Bénin. Rapport narratif annuel #2, 2020 – 2021 », UICN, 2021

« Projet PAP-Bio C1-Mangroves. Gestion des forêts de mangroves du Sénégal au Bénin. Rapport narratif annuel #3, 2022 », UICN, 2022

« Rapport d'évaluation finale. Cinquième Programme de Petites Initiatives (PPI5) », BRLi, 2020

« Rapport festival mangrove et conférence régionale autour des écosystèmes de mangroves », UICN, 2023



36 Av. Domingos Ramos
Bissau, Guiné-Bissau
NIF:510276600