

LECONS APPRISES DU PROJET INTEGRE

Introduction

INTEGRE est un projet qui a été conçu par et pour les PTOM du Pacifique. En 2007, pour la première fois, l'UE a demandé aux PTOM de programmer eux-mêmes leur FED régional et ce, dans un contexte d'une forte hausse de cette enveloppe régionale (12 millions d'euros contre 5 auparavant). Avant le 9^{ème} FED, les PTOM disposaient d'une enveloppe qui était « greffée » sur des projets ACP (PROC-FISH, SCI-FISH, etc). Sur l'enveloppe régionale du 9^{ème} FED, les PTOM avaient commencé à développer et piloter les fonds régionaux sur deux projets : le projet TEP VERTES piloté par un PTOM, la Nouvelle-Calédonie, sur les énergies renouvelables, et le projet de soutien à la réduction des risques de catastrophe mis en œuvre par la SOPAC intégrée ensuite à la CPS.

Le constat initial dressé par les PTOM en 2009, au début de la programmation du 10^{ème} FED régional, était simple : pour entretenir et développer les ressources naturelles culturelles et humaines des îles du Pacifique, il faut maintenir les équilibres entre elles et assurer leur pérennité. L'objectif général fixé par les PTOM était de contribuer à gérer ou valoriser durablement l'environnement et les ressources dans l'intérêt des populations.

Mais les défis des PTOM relatifs à la préservation de l'environnement et de développement économique des PTOM ne sont pas similaires et leurs orientations et stratégies sont différentes.

Ainsi, la Nouvelle-Calédonie venait de voir ses récifs inscrits au Patrimoine Mondial de l'Unesco et voulait s'inscrire dans une gestion plus participative de ses ressources. Wallis et Futuna faisait face à des gros problèmes de gestion des déchets et de l'eau tandis que la Polynésie française souhaitait travailler sur la gestion de ses lagons et le développement économique afférent (pêche tourisme etc) dans le cadre d'une préservation des ressources.

Face à ces multiples défis, les PTOM ont identifié que seule une approche systémique pouvait permettre de relever le défi d'une gestion durable de leurs ressources.

L'approche choisie a été la « Gestion Intégrée des Zones Côtières » qui permet de gérer l'influence des différents systèmes sur l'environnement. La GIZC est une manière de penser le développement et l'aménagement du territoire en prenant en compte l'interaction de tous les éléments.

Des sites pilotes ont été choisis par les territoires, permettant de développer des initiatives innovantes, de mettre en œuvre, à petites échelles, des expériences pilotes et d'intégrer, sur un même territoire, des problématiques de gestion de plusieurs ressources.



La programmation du projet INTEGRE a duré 4 ans (2009-2013) mais elle a permis de construire un projet pensé et développé par les PTOM eux-mêmes.

Parallèlement, ce programme étant développé dans le cadre de l'enveloppe régionale du 10^{ème} FED, il s'agissait aussi de concevoir un programme régional où les PTOM pourraient coopérer, échanger sur les expériences menées et les expertises développées, entre eux et avec les pays de la région.

Sur le plan de la mise en œuvre, la CPS a été choisie pour être l'organisation de mise en œuvre car il n'était d'une part pas possible que le projet soit géré comme TEP VERTES par un territoire selon la procédure de devis-programme. Par ailleurs, et surtout, la CPS présentait l'avantage d'être une structure neutre, de laquelle les 4 PTOM sont membres, qui a une expérience pour gérer et piloter des projets européens avec des compétences techniques (agriculture, pêche, etc). Elle permettrait en outre et surtout d'avoir une dimension régionale et de faire lien avec les pays ACP,

La convention de financement a été signée en 2013 entre l'ordonnateur régional, la Polynésie française et l'UE. Une convention de contribution a ensuite délégué la mise en œuvre du projet à la CPS.

L'analyse du projet INTEGRE, qui se termine dans quelques mois, permet d'identifier quelques apprentissages sur les spécificités de la GIZC dans les PTOM du Pacifique mais aussi sur la mise en œuvre

opérationnelle d'un projet par la CPS de 12 millions d'euros avec des financements FED.

Sur le fond, INTEGRE a :

- Mis en place des processus de concertation à toutes les échelles (régionale, territoriale et site pilote) selon l'approche participative
- Développé une approche de développement local durable s'appuyant sur et renforçant les acteurs locaux déjà présents
- Collecté les savoirs et financé des études scientifiques et techniques, quand nécessaire, pour disposer d'informations fiables en vue d'éclairer les processus de décision. Ces informations ont été dans la mesure du possible partagées avec les populations
- Développé des actions de sensibilisation et de communication envers tous les acteurs concernés (grand public, socio-professionnels, techniciens, élus...)
- Mis en œuvre des actions phares sur les sites pilotes, expérimentations des démarches de gestion intégrée des zones côtières, toujours en réponse aux enjeux prioritaires identifiés avec les territoires
- Renforcé la coopération régionale des territoires, entre les PTOM et avec les autres pays et territoires du Pacifique

Cette note présente les enseignements à tirer selon le point de vue de l'équipe INTEGRE. Par souci de lisibilité, elle est organisée selon quelques grands chapitres qui ne sont pas étanches. Ainsi, il y a quelques répétitions entre les chapitres car certains constats peuvent nourrir plusieurs points. Par ailleurs, certaines questions restent



ouvertes dans les recommandations car l'équipe n'a pas les réponses à toutes les questions qu'elle s'est posées. Enfin, elle n'a pas la

prétention d'être exhaustive et l'équipe apprécierait d'avoir les retours des partenaires

1. Montage du projet en amont de la mise en œuvre opérationnelle

<u>Constat INTEGRE</u>	<u>Risques et difficultés</u>	<u>Recommandations</u>
<p>Gros travail de reformulation et de structuration du projet à son démarrage (précision de la gouvernance du projet, élaboration des plans d'actions par site pilote, des plans d'actions par territoire, du plan d'action global du projet, identification des actions régionales sur le plan opérationnel) pour aboutir à un document de projet opérationnel avec budget détaillé, opérateurs identifiés, planning précis.</p> <p>Attention : même après cette phase les plans d'actions sont restés évolutifs (à la marge) pour s'adapter en continu aux réalités des sites-pilotes.</p> <p>Rappel : durée de cette phase de démarrage : 9 mois (novembre 2013-juillet 2014)</p> <p>Dates clés :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Août 2013 : signature de la convention UE-CPS 	<p>Trop « Ficeler » le projet avant qu'il ne démarre (surtout si le projet met du temps à se mettre en œuvre !!) car il peut ne plus être adapté au contexte en évolution.</p> <p>Créer trop d'attentes notamment au moment du montage du projet, alors qu'il va être (re ?) dessiné dans sa première phase...</p> <p>Perdre la cohérence régionale du projet en se concentrant uniquement sur la démarche par territoires et aux enjeux définis dans chacun des pays / sites qui peuvent être très éloignés</p>	<p>La méthode « bottom-up » et le choix de confier aux territoires la responsabilité de définir puis mener leurs projets a eu pour objectif de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Garantir une réponse adaptée aux enjeux • favoriser l'acceptation des populations vis à vis de réglementations ou de politiques publiques plus en phase avec les besoins, donc plus applicables car mieux comprises <p>Cependant, il convient également qu'un cadrage « top-down » soit effectué pour refermer l'entonnoir et passer d'une vision locale / localisée / PTOM à une vision globale régionale. Cette approche de va et vient permet de s'assurer de l'adhésion et la mobilisation des politiques pour valider les propositions des techniciens.</p> <p>Impliquer l'agence de mise en œuvre, voire encore mieux, l'équipe en charge de la mise en œuvre du projet, dans une partie de la formulation.</p> <p>Inclure le montage du projet dans le projet lui-même :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Programmer la durée de la définition fine et du montage du projet (6 mois à 1 an) dans la première

Constat INTEGRÉ	Risques et difficultés	Recommandations
<ul style="list-style-type: none"> - Septembre 2013 : 1^{er} COPIL – validation des sites-pilote - Novembre 2013 : prise de poste des 4 coordinatrices - Mars 2014 : 2^{ème} COPIL (Wallis) : validation de la gouvernance du projet - Juillet 2014 : 3^{ème} COPIL de validation des plans d'action 		<p>année du projet et donc l'inclure aussi dans le planning de financement</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ S'assurer que le projet est issu d'une concertation de l'ensemble des acteurs dès la définition des enjeux prioritaires du territoire ○ Une fois les enjeux et priorité identifiés, assurer le retour vers les acteurs et répondre aux points non retenus ○ Entériner de manière officielle ce cadrage pour faire face au renouvellement des équipes en donnant un cadre fixe pour la durée du projet ○ S'assurer de la bonne définition et compréhension par les acteurs des règles sur le montage de projet
<p>Gouvernance très floue au départ: qui décide quoi pour les territoires ? Qui décide quoi au niveau régional ?</p> <p>Rappel : INTEGRÉ : Gouvernance + méthodologie d'élaboration/validation des plans d'action validé lors du 2^{ème} COPIL à Wallis en mars 2014</p> <p>Difficultés sur certains territoires comme la NC avec 3 provinces et un processus d'arbitrage local mal défini (car pas d'acteur légitime pour le faire)</p>	<p>Temps de validation très long : difficultés d'obtenir des positionnements et des validations</p> <p>Blocages potentiels liés au turn-over des personnes dans les services des territoires</p>	<p>Bien définir la gouvernance et le processus de prise de décision à tous les niveaux</p> <p>Adapter la gouvernance du projet à chaque territoire, les situations étant très contrastées (cf ci-dessous). Ne pas vouloir calquer un « modèle » pour chaque PTOM.</p>

<u>Constat INTEGRÉ</u>	<u>Risques et difficultés</u>	<u>Recommandations</u>
<p>Quel niveau de représentativité dans les instances de décisions du projet ?</p> <p>Très peu d'élus et de personnes décisionnelles dans les COPIL / CCTT / comités locaux</p>	<p>Si mauvaise représentativité :</p> <ul style="list-style-type: none"> - changement d'orientation en cours de programmation ou lors d'un changement politique pour les territoires - validation incertaine (ou de validation) des orientations proposées pendant les COPIL <p>Donc perte de temps...</p>	<p>Nécessiter de bien cartographier :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Les acteurs ○ Les politiques publiques en place ○ L'architecture de gouvernance au niveau territorial et régional <p>Trouver un moyen de mieux impliquer les élus dans les projets : rôle du BAE, du SCRRE et du SCOPPD</p>
<p>Les 4 territoires sont très différents et les échelles de gouvernance ne sont pas les mêmes</p>	<p>Difficultés d'harmonisation des instances de décision (COPIL , CCTT) pour l'équipe projet</p>	<p>Nécessité d'adapter l'approche aux différents contextes tout en veillant à la cohérence régionale</p>

2. Appropriation du projet par les PTOM lors de la mise en œuvre

<u>Constat INTEGRE</u>	<u>Risques et difficultés</u>	<u>Recommandations</u>
Importance d'appuyer des politiques publiques existantes tout en valorisant l'ensemble des acteurs (principe du développement local durable : adhésion à un objectif commun)	Rejet des territoires d'un projet qui ne serait pas le leur mais celui de l'UE / CPS. Rejet d'un projet mis en œuvre par « l'extérieur »	Déterminer les modalités de communication pour permettre aux territoires de s'approprier les projets S'adapter au contexte du territoire : les territoires ne se ressemblent pas dans leur organisation et il est illusoire de vouloir absolument organiser le projet de manière similaire partout.
Importance de l'équipe projet pour assurer l'appropriation dans les PTOM	Voir ci-dessus (rejet potentiel) et assurer que le positionnement permet de suivre toutes les activités	S'interroger sur le fait de positionner les coordonnateurs dans un service technique ou plus politique / transversal au sein de directions ou services en charge des dossiers européens ou secrétariat général? C'est à chaque PTOM de décider du lieu et du positionnement des coordonnateurs mais anticiper que le 11 ^{ème} va concerner clairement plusieurs secteurs (pêche, agriculture, biodiversité etc) traités par des « ministres » et administrations différentes notamment en PF et NC.
La mise en place d'une approche intégrée peut remettre en cause les fonctionnements habituels des administrations qui fonctionnent plutôt	La vision globale et de réflexion systémique est rendue difficile par manque d'habitudes, de formation ou simplement d'explication sur l'opportunité	Etablir un diagnostic de territoire complet avant le démarrage d'un projet de GIZC pour prendre en compte le contexte spécifique de chaque territoire car les 4 PTOM sont très différents

Constat INTEGRE	Risques et difficultés	Recommandations
habituellement par filières / thématiques / secteurs d'activité	de travailler de manière plus transversale	Voir ci-dessus : pour que le 11 ^{ème} FED puisse garder une logique intégrée et transversale et ne pas se transformer en une accumulation de plusieurs projets « agriculture », « pêche », « environnement » etc, positionnement du référent projet (coordinateur/service référent) à un niveau supra (secrétariat général / présidence....) pour avoir une légitimité/action transversale ?
Très bonne appropriation du projet avec beaucoup d'acteurs et de partenaires impliqués	Ne pas impliquer tous les partenaires pour « faire plus simple et aller plus vite » et créer des frustrations	Prendre le temps de mettre en place une stratégie réfléchie et partagée : le temps de la négociation, le temps de partager une vision commune à minima, le temps de valoriser les intérêts respectifs tant que ceux-ci ne sont pas contradictoires (différent ne veut pas dire divergent)
Manque d'appropriation de certains acteurs sur certaines actions	Non pérennisation de certaines actions mal / pas assez appropriées	Prendre en compte le « turnover » et les changements de personnes et désigner des fonctions et non des personnes (ou des groupes de personnes dans un comité) Principe de subsidiarité : c'est l'acteur le plus proche du terrain et le plus légitime qui doit mettre en œuvre l'activité dans la limite de ses capacités/ avec le soutien de l'équipe projet. Permet une montée en compétence en plus de l'appropriation.
Manque d'implication des élus dans les arbitrages et dans les instances pourtant stratégiques comme les comités de pilotage	Difficulté et lenteurs dans les prises de décision	Rôle des services « Bureau Europe » des PTOM qui doivent mobiliser les élus

<u>Constat INTEGRE</u>	<u>Risques et difficultés</u>	<u>Recommandations</u>
		<p>Se poser la question des niveaux de participation aux COPIL / CCTT / comités locaux : les personnes qui participent doivent avoir des mandats politiques et pouvoir décider / valider</p> <p>Etudier la pertinence de ces dispositifs de gouvernance et les adapter à chaque territoire.</p>
<p>Les logiques et les enjeux des différents acteurs (bailleur, élus, institutions, populations) sont parfois contradictoires et les dynamiques à l'œuvre ne permettent pas de valoriser l'intérêt commun</p>	<p>Les territoires peuvent avoir l'impression qu'il s'agit d'un projet de l'UE ou de la CPS plus que le leur</p>	<p>Avoir des dispositifs de gouvernance efficaces et partagés</p> <p>Avoir une communication régulière et ciblée vers tous les acteurs : développer une forme de communication adaptée à chaque acteur : bulletin mensuel très court, plateforme de dialogue, page facebook privée, autre ?</p> <p>Pour ce faire : avoir un chargé de communication entièrement dédié au projet</p>

3. Mise en œuvre opérationnelle et financière

<u>Constat</u>	<u>Risques et difficultés</u>	<u>Recommandations</u>
<p>Etablissement de plusieurs types de conventions qui a permis une très grande souplesse, l'implication et la responsabilisation des acteurs, le renforcement des capacités</p>	<p>Non-réalisation de certaines actions quand les capacités sont limitées chez les partenaires</p> <p>Difficulté d'assurer le rapportage à l'UE quand pas de retour des partenaires</p>	<p>Sur la mise en œuvre opérationnelle, repartir sur la même approche avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Protocoles d'accord avec les territoires (OT des PTOM) ○ Conventions ou agréments avec les opérateurs (ex : provinces de la NC, CANC, Service de l'environnement de Wallis, CCIMA, etc) <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Convention : l'argent est versé à l'opérateur qui met en œuvre les activités et remonte ses dépenses au réel et ses rapports d'activités techniques à la CPS ⇒ Agrément : la CPS fait directement les dépenses sur la base d'un plan d'action avec l'opérateur qui s'occupe de la partie technique (adapté aux petites structures sans capacités financières) ○ Contrats avec les prestataires sur des opérations ponctuelles avec mise en concurrence selon les règles CPS/UE (ex : consultants, entreprises privées, associations)
<p>Lourdeur administrative très forte pour les partenaires et pour l'équipe (temps de récupération et de vérification des livres de caisse, traitement de multiples factures et achats, gestion en direct de nombreux appels d'offres, etc)</p>	<p>Risque financier pour l'agence de mise en œuvre si les partenaires ne remplissent pas leurs obligations en terme de rapportage budgétaire ou</p>	<p>Les contrats doivent être extrêmement spécifiques sur les pièces justificatives à fournir et les contrôles très rigoureux dès les 1ères remontées de dépenses afin de pouvoir corriger le tir rapidement.</p>

<u>Constat</u>	<u>Risques et difficultés</u>	<u>Recommandations</u>
<p>Retards nombreux et fréquents sur les remontées des dépenses et les rapports techniques des partenaires</p> <p>Difficulté des partenaires de suivre les procédures (notamment d'achat) UE/CPS, avec en plus une évolution des règles en cours de projet suite aux audits de l'UE.</p>	<p>ne suivent pas les procédures d'achat</p> <p>Déséquilibre de temps passé par l'équipe sur la partie administrative au détriment de l'accompagnement technique</p>	<p>Les rapports techniques trimestriels ont pu être difficile à renseigner pour les partenaires. Il faut s'interroger sur une possible évolution / simplification de ces rapports ?</p> <p>Les règles de procédures ne doivent pas changer en cours de route.</p> <p>Ce système étant très chronophage et difficile, il faut avoir un comptable entièrement dédié au projet + s'assurer que les coordonnateurs ont des compétences administratives et financières (fiches de postes)</p>
<p>La D+3 a entraîné une perte de temps de plusieurs mois pour l'équipe pour trouver les moyens de s'en affranchir puis de faire avec, en signant toutes les conventions de financement avant août 2016 ; puis plus de souplesse du tout</p>	<p>Plus de souplesse du tout après la date de la D+3 et perte de fonds potentielle</p>	<p>S'affranchir de la D+3 avec un cofinancement</p> <p>Négocier qu'on puisse déroger à cette règle (D+4, voir D+5 en cas de prolongation de la période de mise en œuvre du projet)</p>
<p>Transports : durée et coûts de transport très importants dans le Pacifique à anticiper dans la construction du budget</p>		<p>Prévoir le budget suffisant : ce montant répond aussi au souci d'intégration régionale de l'UE qui coûte beaucoup dans le pacifique.</p> <p>Exemple : un atelier interprété et hors CPS dans le pacifique avec 50 personnes = 100.000 euros</p>
<p>Besoin de mettre en œuvre des modes de conventionnement adaptés aux partenaires et besoin de souplesse</p>	<p>Avoir des procédures trop compliquées pour certains partenaires locaux, qui les</p>	<p>Identifier et impliquer le meilleur partenaire pour l'activité/l'action</p>

<u>Constat</u>	<u>Risques et difficultés</u>	<u>Recommandations</u>
	excluent alors que ce sont les plus pertinents pour mener l'activité	<p>Organiser des sessions de formations sur les procédures et conventionnement pour les partenaires avec les sections achat et finances de la CPS en y impliquant l'UE. Ces formations doivent avoir lieu dès le début du projet et doivent s'appuyer sur un « cahier » de procédures du projet que tout le monde pourrait suivre (document de référence) par la suite (et alors plus facile pour les nouveaux)</p> <p>Avoir un comptable entièrement dédié au projet dès le démarrage pour aider à établir ces règles et les communiquer</p>
Durée du projet trop courte : 36 mois dont 9-12 mois d'écriture opérationnelle du projet = 24 mois de mise en œuvre (insuffisant)	11 ^{ème} FED / 36 MF = impossible à mettre en œuvre en 3 ans	<p>Allonger la durée du projet à 4-5 ans</p> <p>Eviter un trop grand saupoudrage et dispersion des activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trouver des gros projets structurants et fortement consommateurs de budget qui permettent de décaisser vite pour le même temps administratif - Mitiger avec des petits projets pour soutenir les acteurs locaux avec des capacités plus faibles (en appui aux gros projets)
Succès des 3 appels à projets d'échange bilatéraux qui ont permis de faire émerger des activités de coopération régionale que les territoires ne savaient identifier.		<p>S'inspirer de cette « méthode » pour faire émerger des acteurs et projets innovants : proposer des appels à projets plus globaux sur des thématiques sur lesquels les territoires n'ont pas encore identifié de projets concrets (type appels à projet type BEST en plus simple). <i>L'équipe n'a pas forcément identifié un format particulier mais cette idée nous semble à creuser.</i></p>



4. Pilotage / coordination / équipe projet

<u>Constat INTEGRE</u>	<u>Risques et difficultés</u>	<u>Recommandations</u>
Une équipe éclatée entre différents sites	<p>Peut faire perdre la vue d'ensemble au profit d'une concentration par territoire</p> <p>Temps de travail de l'équipe complète sur 4 jours ouvrables (mardi à vendredi pour NC/WF et lundi à jeudi pour PF)</p> <p>Echanges limités : cohésion et productivité intellectuelle plus difficile</p>	<p>Ne pas sous-estimer la charge de travail de cohésion et d'animation pour le chef de projet</p> <p>Prévoir des rencontres physiques régulières de l'équipe (4 fois par an), privilégier du temps d'équipe sans contraintes extérieures (« retraites » ?) pour garder la cohérence du projet et stimuler la force de proposition de l'équipe, d'exploiter la complémentarité des compétences, de prendre du recul sur le projet (regard « extérieur »).</p> <p>Faut-il une équipe toute basée au même endroit avec des responsabilités géographiques et des correspondants locaux (relavant des PTOM) ou faut-il garder une implication locale de l'équipe (comme INTEGRE) ?</p>
Equipe du projet sous-dimensionné sur les aspects administratifs et financiers et communication / visibilité	Equipe en surcharge permanente	<p>Prévoir une équipe projet plus importante avec au moins 3 /4 personnes sur l'administratif + finances / procurement + communication</p> <p>Prévoir également une formation et/ou un appui « reporting suivi et évaluation » de l'équipe et des partenaires ? idée de faire de l'évaluation continue tout au long du projet et faire un retour aux élus.</p>

<p>Equipe projet recrutée en décalé (assistante recrutée 6 mois après les autres)</p>		<p>Si possible recruter toute l'équipe en même temps ou recruter le chef de projet et l'associer au recrutement de l'équipe. Compte-tenu du rôle administratif et financier (contrôle des dépenses, etc) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Il doit donc pouvoir référer, dans l'idéal, selon un système hiérarchique, à l'organisation régionale qui est responsable des dépenses - S'assurer de cette dimension dans son profil
<p>Equipe INTEGRE absorbe toutes les contraintes des procédures CPS / UE et décharge les partenaires de cette relation chronophage et procédurières. Rôle tampon</p>	<p>Partenaires ne rendent pas les rapports et ne remontent pas les dépenses assez régulièrement</p>	<p>S'assurer que l'équipe aide bien à monter en capacité et non qu'elle « fait à la place de » pour garantir la pérennité du projet</p>
<p>Rôle et positionnement des services techniques référents « environnement » dans un projet pluridisciplinaire et difficulté accrue en NC avec la répartition des compétences</p>	<p>Coordination plus difficile</p>	<p>Réfléchir et repenser le positionnement et le rôle du service technique référent qui doit pouvoir être transversal, éventuellement le supprimer et le remplacer par un « conseil technique de suivi » ?</p> <p>Réfléchir au positionnement des coordonnateurs pays (en gardant en tête qu'ils doivent pouvoir référer hiérarchiquement au chef de projet pour des contrôles administratif et financier des activités)</p>

5. Transversalité et démarche participative

<u>Constat INTEGRÉ</u>	<u>Risques et difficultés</u>	<u>Recommandations</u>
Sur les territoires, la dynamique « gestion participative » s'est amplifiée	Risque de mauvaise compréhension de la démarche participative et transversale par certaines instances, habituées à des méthodes de travail plus « classiques » / « top down »	Mettre en œuvre la démarche participative à toutes les étapes du projet : <ul style="list-style-type: none"> ○ Montage / identification des enjeux ○ Déclinaison / identification des actions ○ Mise en œuvre / suivi des actions ○ Rapportage / évaluation : inclure le ressenti des acteurs ○ Capitalisation / pérennisation : faire porter le projet par ses acteurs
Réticences ou mauvaise compréhension de la gestion participative	S'éloigner du cadre et des « stratégies pays » en voulant répondre à tout prix aux besoins locaux	Veiller à la cohérence des actions qui doivent répondre aux enjeux des politiques publiques des territoires Faire porter le cadrage : <ul style="list-style-type: none"> ○ sur le fond : identification des enjeux et priorités – pas sur les actions, qui seront définies ensuite dans ce cadre pour éviter de créer des attentes non satisfaites ○ sur la forme : bien définir le rôle de chacun et le pouvoir décisionnel associé en mettant en place un dispositif de gouvernance clair qui définisse totalement dès le départ qui décide vraiment de quoi (fonction et non seulement personne !) et en tenant compte de ce qui existe (adaptation par PTOM) pour anticiper les mobilités de personnes, faire face aux personnalités différentes et accélérer les prises de décision



6. Renforcement des capacités

<u>Constat INTEGRÉ</u>	<u>Risques et difficultés</u>	<u>Recommandations</u>
<p>Manque de capacités humaines des structures (institutions, associations, organisations de la société civile et professionnelle, etc.) pour absorber des gros projets complexes sans augmentation de leur masse salariale</p> <p>En partie compensée par le financement de poste au sein même des structures</p>	<p>Les actions ne sont pas conduites faute de capacités</p>	<p>Ne pas préjuger de leur capacités d'absorption des fonds. Etre réaliste / pour absorber de nouvelles activités, la plupart des structures ont besoin d'augmenter leur masse salariale = à inclure dans le budget des activités. Ou alors déléguer une partie de la mise en œuvre à l'équipe projet (équilibre à trouver avec la question de l'appropriation du projet par les acteurs)</p> <p>Prendre en compte le niveau de l'assimilation et de l'adhésion, de validation, d'inclusion dans les budgets administratifs et de disponibilité de la part des agents déjà fortement sollicités par ailleurs</p>
<p>Important travail de terrain des coordonnatrices et des animateurs de terrain financé par INTEGRÉ</p>	<p>Le projet n'avance pas si pas d'animateur</p>	<p>Continuer de participer à la mise en place et au financement de postes d'animateurs sans lesquels la dynamique sur le terrain ne peut se développer : sans Homme = pas de projet</p> <p>Garder le mécanisme de conduite d'opérations en direct par la CPS / les coordonnatrices</p>
<p>INTEGRÉ a mis en œuvre des opérations de renforcement des capacités des administrations et des petites structures associatives de la société civile</p>		<p>Continuer à renforcer les capacités : prévoir des fonds dans le budget</p>



7. Coopération régionale

<u>Constat INTEGRE</u>	<u>Risques et difficultés</u>	<u>Recommandations</u>
Pas de stratégie régionale sur les thématiques de développement durable (ou en tout cas peu d'implication des PTOM dans ces stratégies)		Poser des mécanismes d'échanges : entre pays ? via l'échelle multilatérale ? équilibre entre les deux ? Garder le mécanisme d'échange avec les appels à projets, quitte à le faire évoluer Prévoir une enveloppe « opportuniste » pour financer la présence des PTOM aux réunions régionales.
Intérêt limité des territoires pour l'approche et les actions régionales : pas de participation si pas de retombée directe sur les territoires Difficulté de faire émerger des projets communs avec les pays ACP car eux aussi ont un intérêt limité à la coopération avec les PTOM	Non-participation des territoires aux propositions d'actions par l'équipe projet (peu d'intérêt)	Mettre en place des modalités de coopération avec les autres organisations internationales ou avec les pays ACP : <ul style="list-style-type: none"> ○ des actions ponctuelles en commun (manifestations, ateliers, colloques) ○ une construction de partenariat plus en profondeur : placer des coordonnateurs techniques au sein des divisions CPS / PROE / FIP etc ○ identifier des personnes référentes PTOM dans les autres organisations et les nommer référentes du projet (si possible bilingues)
Difficulté de faire émerger des besoins à faire endosser par le projet (exemple du changement climatique : pas d'inputs des territoires)		Dédier un chargé de coopération régionale au niveau de l'équipe du projet ? s'appuyer sur les coordonnateurs techniques au sein des organisations ? Mais il est impératif que ce réseau soit animé...

		La délégation UE de Fidji doit aussi inciter les ACP à coopérer avec les PTOM
Les appels à projets bilatéraux ont bien fonctionné car les PTOM déposent leurs propres projets en fonction de leurs besoins		Garder le mécanisme d'appels à projets Etendre les appels à projets sur des coopérations multilatérales ou avec plusieurs PTOM (déjà commencé avec INTEGRE)
La coopération régionale a bien fonctionné sur l'agribio car il y a un poste dédié à cette coopération		Voir au dessus : dédier des postes techniques sur les thématiques
L'approche par territoire peut entraîner une perte de la vue d'ensemble au profit d'une concentration par territoire		L'approche « thématique » du 11 ^{ème} FED permettra de pallier cette difficulté. Il faudra cependant être vigilant sur l'appropriation par les territoires