

ROM report

<i>Type of ROM review</i>	Projects and Programmes
<i>Project title</i>	Initiative des Territoires pour la Gestion Régionale de l'Environnement (INTEGRE) dans les PTOM du Pacifique
<i>Project reference</i>	D-22298
<i>Delegation in charge</i>	Fiji
<i>Status</i>	Draft
<i>Report date</i>	25/04/2016

Project - Key Information	
Domain (instrument)	FED - European Development Fund
DAC Sector	41010 - Environmental policy and administrative management
Zone Benefitting from the Action	ACP Countries
Type of Project/Programme	Geographic
Geographic Implementation	Multi-country
Entity in Charge	DEVCO H
OM in Charge	MIGOT HELENE

Project - Financial data on 03/03/2016	
Total budget	12,000,000 €
EU contribution	12,000,000 €
Contracted Amount	11,442,580 €
Paid Amount	5,380,000 €

Project - Dates	
Signature Date of Financing Agreement by Beneficiary Country (FA date)	25/03/2013
Final Date for Contracting (FDC ILC)	25/03/2016
End Date of Operational Implementation Period (LMO/EOI)	25/03/2017

ROM review - Key information				
Reason for ROM review	Innovative			
Countries visited	New Caledonia, French Polynesia, Wallis and Futuna			
ROM expert(s) name(s)	LARDINOIS Pascal			
Field phase	Start Date	07/03/2016	End Date	01/04/2016

Project Synopsis

Context

Dans le cadre de la préparation du 10ème Fonds Européen de Développement (FED), les quatre Pays et Territoires d'Outre-Mer européens (PTOM) du Pacifique Sud (Nouvelle-Calédonie [NC], Wallis et Futuna [WF], Polynésie française [PF] et Pitcairn [P]) ont fait valoir leur volonté de travailler à la préservation et à la valorisation des ressources naturelles pour un développement durable. Plusieurs années de genèse ont conduit à l'identification de la gestion intégrée des zones côtières comme permettant de répondre à leurs préoccupations et attentes communes. Les objectifs généraux définis en commun faisaient apparaître le souci d'une amélioration de la gestion environnementale permettant le développement harmonieux des territoires, dans le contexte régional particulier du Pacifique. La coopération inter-PTOM et régionale dans le domaine de l'environnement et du développement durable reste essentiellement théorique. D'une part, les PTOM sollicitent peu les organisations régionales dont ils sont pourtant membres et d'autre part les échanges et les collaborations entre les PTOM du Pacifique et les pays ACP sont peu développés en dépit de l'importance des enjeux environnementaux régionaux. La géographie, les héritages historiques et/ou administratifs, les difficultés linguistiques, le manque de pratique ainsi que leur non-éligibilité à la plupart des fonds régionaux entretiennent cet isolement. [source: Plan d'action du projet].

Description of the intervention Logic

La logique d'intervention du projet a été revue de manière substantielle durant la phase de démarrage. L'intervention initiale sous forme de programme s'articulait sur un objectif général (OG), deux objectifs spécifiques (OS), cinq résultats et dix sous-résultats attendus. La révision du cadre logique du projet s'est faite en tenant compte des contraintes de maintien des résultats initiaux et elle se décline comme suit: OG: i) amélioration de la gestion et la valorisation durables de l'environnement au bénéfice des populations; ii) promotion de la gestion intégrée des zones côtières auprès des institutions, des populations et des partenaires régionaux; et iii) renforcement de la coopération régionale dans le domaine du développement durable et de l'intégration des territoires européens dans les dynamiques régionales. Quatre OS doivent contribuer aux OG: OS1: Renforcement de la coopération entre les PTOM et les pays ACP du Pacifique dans le domaine du développement durable; OS2: Mise en place d'une politique de communication et de sensibilisation efficace sur le projet INTEGRE et sur la Gestion Intégrée des Zones Côtières (GIZC) à destination des populations, des institutions et des partenaires régionaux; OS3: Renforcement de la bonne gouvernance liée à la gestion de l'environnement et de la capacité des gestionnaires; OS4: Contribution à l'amélioration de la gestion de l'environnement des sites pilotes au bénéfice des populations. Douze résultats attendus doivent permettre d'atteindre les OS. OS1R1: Un cadre régional pour la GIZC est proposé; OS1R2: Les PTOM sont insérés dans les réseaux régionaux d'échanges et de concertation dans le domaine du développement durable; OS1R3: Des échanges entre sites miroirs de la région sont effectués. OS2R4: la visibilité du projet INTEGRE est assurée; OS2R5: Les résultats des projets de GIZC sur les sites pilotes sont capitalisés et valorisés. OS3R6: Des instances participatives de gouvernance sont opérationnelles au niveau des sites pilotes; OS3R7: La collaboration entre les services est améliorée; OS3R8: Les capacités des gestionnaires sont renforcées; OS3R9: Le processus de planification intégrée est opérationnel. OS4R10: Les principales menaces sont identifiées et des actions concrètes de gestion sont engagées pour y faire face, de manière intégrée; OS4R11: L'environnement est valorisé au travers d'aménagements ou du développement d'activités économiques durables; OS4R12: Les populations sont sensibilisées et sont impliquées dans la gestion durable de l'environnement. Pas moins de quarante 'grandes' activités sont mises en œuvre pour l'atteinte de résultats. Les activités du projet sont organisées en deux composantes: La composante 1 correspond aux activités de dimension régionale: échanges et mise en réseau, élaboration de cadre méthodologique pour la mise en œuvre de la GIZC, appui méthodologique aux territoires et elle comprend six activités/actions. La composante 2 correspond aux activités de mise en œuvre de la démarche de GIZC sur neuf sites pilotes, qui ont été choisis par les territoires, en tant qu'unités cohérentes de gestion et parce qu'ils présentent des enjeux écologiques forts, une utilisation par les populations locales et une vocation à démonstration d'actions environnementales intégrées et elle comprend plus de 120 actions. Des indicateurs ont été définis pour la majorité des résultats attendus mais ils ne l'ont pas été pour les OS. Les hypothèses qui conditionnent la logique d'intervention sont identifiées pour les résultats et doivent être vérifiées pour la réalisation des OS.

Les bénéficiaires finaux sont les populations des PTOM. Les groupes cibles sont les populations et les gestionnaires et cadres techniques des services publics des territoires et des collectivités locales. Les partenaires du programme sont les grands organismes régionaux (Programme Régional Océanien de l'Environnement (PROE), Université du Pacifique Sud-USP et les réseaux d'acteurs associés). Les sociétés privées et les ONG sont également parties prenantes.

La Présidence de la Polynésie est le maître d'ouvrage et la Commission du Pacifique Sud (CPS) est le maître d'œuvre. La gouvernance du projet inclut un Comité de Pilotage qui est l'instance décisionnelle, des Comités de Coordination Technique Territoriaux (CCTT) pour chaque PTOM et des comités techniques et comités locaux pour chaque site contribuant à assurer la transparence de la mise en œuvre (approche participative).

Findings

1. Relevance

(Problems)



Les besoins des deux groupes ne s'expriment pas de la même manière. Pour les populations, les besoins liés à la gestion durable de l'environnement et des ressources qui en font partie s'inscrivent dans une logique économique et dans le respect du cadre culturel qui est spécifique à chaque territoire. Pour les gestionnaires et cadres techniques des services publics des territoires et des collectivités locales, les besoins s'inscrivent dans une logique qui est principalement régie par un cadre réglementaire. La pertinence actuelle du projet a été renforcée par l'équipe de coordination au moyen de mécanismes participatifs de consultation et de validation des actions qui sont financés par INTEGRE dans les sites pilotes en s'attachant à réconcilier, de manière non directive, les attentes des deux groupes.

Les actions de la composante régionale répondent à une demande qui est principalement politique et ne trouvent de crédibilité auprès des deux groupes cibles que si elles permettent une réelle mutualisation des expériences. Les actions de la composante territoriale quant à elles ont été formulées au travers de consultations et elles bénéficient, en général, d'une forte adhésion des acteurs locaux. Les mécanismes participatifs comprennent les comités locaux à l'échelle des sites pilotes et les CCTT à l'échelle des territoires.

La démarche du projet s'inscrit principalement dans des initiatives/dynamiques qui préexistent que ce soit pour la mise en œuvre des plans d'action des sites inscrits au patrimoine mondial (NC), pour l'appui aux communes pour la mise en œuvre/mise en chantier de plans généraux d'aménagements (PGA) et/ou plans de gestion de l'espace marin (PGEM) (PF) ou encore pour l'appui à la filière bio qui fait intervenir des institutions d'enseignement agricole (collège, lycée) (PF, NC, WF). La volonté d'éviter les duplications est également un élément clé contribuant à donner une valeur ajoutée potentiellement importante par effet de levier aux actions du projet et pour ceux qui sont responsables de ces initiatives/dynamiques, INTEGRE représente 'un grand bol d'air frais'.

L'engagement des parties prenantes est l'un des éléments clés qui contribuent à donner une importante valeur ajoutée aux actions du projet. Pour les représentants du comité de pilotage (COPIL) qui est établi sur base d'une représentation territoriale, l'engagement correspond principalement à défendre au mieux les intérêts du territoire représenté. Pour les représentants des CCTT, l'engagement est également motivé par la possibilité offerte par INTEGRE de mettre en œuvre des dossiers qui sont restés plus ou moins orphelins (e.g. préparation et mise en place d'aménagements publics à vocation éducative/environnementale et culturelle; stratégies d'adaptation au changement climatique). Pour les comités locaux des sites pilotes, l'engagement des bénéficiaires directs (représentants des collectivités locales, représentants coutumiers, associations, services académiques, services techniques, etc) est le résultat d'un travail important de l'équipe du projet ayant permis d'identifier et de formuler avec eux des actions qui les mobiliseront dans le cadre d'une approche GIZC. L'engagement des bénéficiaires finaux (les populations) est également fortement sollicité au moyen de campagnes de sensibilisation mais aussi par les travaux de proximité menés par les animateurs/animateuses qui sont mobilisés par le projet dans les sites pilotes.

La logique d'intervention qui a été formulée dès 2009 a demandé à être remaniée et ceci principalement en raison de certaines faiblesses tant du point de vue de sa cohérence stratégique (OS->OG) que de sa cohérence opérationnelle (activités-> résultats attendus). Les hypothèses de départ qui sont assez génériques restent vérifiées.

La logique d'intervention a été revue par l'équipe du projet et la cohérence opérationnelle a été améliorée mais la cohérence stratégique pourrait l'être aussi, si les inconsistances de la première logique d'intervention pouvaient être éliminées. Même si la présentation du cadre logique n'est pas totalement conforme à l'approche EuropeAid, la structure utilisée reprenant deux ou trois résultats attendus contribuant à la réalisation de chacun des quatre objectifs spécifiques est défendable et peut être assimilée à des chaînes logiques.

La version revue du cadre logique, et annexée au rapport annuel, comporte des indicateurs pour la majorité des résultats attendus, mais pas tous. Par contre, aucun indicateur n'a été défini pour la mesure de la réalisation des quatre objectifs spécifiques retenus dans la logique d'intervention.

Il n'y a pas de système interne de suivi-évaluation centralisé des indicateurs du cadre logique alors que ce serait justifié pour ce type de projet. Un suivi des indicateurs de résultat est utile pour le cadrage des actions en raison des performances atteintes ou devant être atteintes mais aussi pour documenter les actions qui sont modifiées.

2. Efficiency

(Good / Very good)



La Présidence de la Polynésie Française (ordonnateur régional) est le maître d'ouvrage et la Commission du Pacifique Sud (CPS) est le maître d'œuvre. La CPS a recruté une équipe comprenant une coordinatrice du projet, trois coordinatrices territoriales et une assistante administrative pour la mise en œuvre du projet.

Les conventions de mise en œuvre signées entre la CPS et des opérateurs gestionnaires prévoient, sous couvert des protocoles d'accord signés entre la CPS et les ordonnateurs territoriaux, la délégation de la gestion des fonds INTEGRE liés à la mise en œuvre d'activités identifiées. Les agréments signés entre la CPS et des opérateurs techniques permettent la délégation de la mise en œuvre d'activités identifiées, mais dont la CPS administre la totalité des fonds. Les agréments permettent de financer des actions menées par des services techniques sans devoir passer par le budget central des territoires. Ils permettent aussi de travailler avec de petites organisations locales. Les agréments bénéficient d'un suivi administratif rapproché de la part des coordinatrices.

Environ un pourcent du budget est consacré à un appel à propositions pour des actions de type miroir (résultat attendu 3), ce qui est sans doute peu. Les modalités de mise en œuvre des actions demandent une attention particulière en termes de suivi administratif et financier de la part de l'équipe de coordination. Celle-ci n'avait sans doute pas été correctement anticipée/appréciée. Le rôle de l'équipe de coordination du projet a été celui de facilitateur lors de la formulation des actions avec les partenaires locaux. Ce rôle a évolué vers celui d'un appui à la mise en œuvre non pas en termes techniques mais plutôt en termes de gestion et de monitoring des actions. Le rôle de l'équipe de coordination devra encore évoluer pour assurer que la visibilité des actions et les résultats obtenus puissent être capitalisés et valorisés auprès des groupes cibles.

Les budgets alloués aux actions sont considérés comme satisfaisants. Les actions étant co-financées, il n'est pas rare que la contribution sur financement INTEGRE ne dépasse pas 10 à 20% du montant total de l'action. Il a été mentionné par plusieurs partenaires que les financements fournis au travers d'INTEGRE sont mis à disposition rapidement - ce qui est fortement apprécié par eux. Il existe des actions qui sont portées sur une base purement volontaire et qui ne nécessitent pas d'apport autre que l'encadrement de l'équipe de coordination. Ce type d'action (sensibilisation) qui ne nécessite pas de financement n'est pas toujours documenté comme action du projet.

Un point de contentieux potentiel concerne l'application stricte des procédures administratives et financières de la CPS pour les agréments. Celles-ci ne sont pas toujours compatibles avec les réalités du terrain, d'autant plus que dans certains cas la mobilisation de ressources se fait selon les pratiques des autorités coutumières. Aux mesures usuelles d'exemption de mise en concurrence lors de passation de marchés publics, il serait probablement judicieux de pouvoir aussi tenir compte des pratiques coutumières qui sont déjà en place.

Pour un projet aussi ambitieux, la mise en œuvre endéans la durée d'exécution de 48 mois telle que prévue initialement demande des conditions optimales qui sont rarement réunies. Sans surprise, le démarrage du projet a été plus lent que prévu et l'on peut considérer que le rythme de croisière du projet n'a été atteint que récemment. L'avancement sur le calendrier d'activités devrait rester plus soutenu durant la seconde moitié de la période d'exécution avec un possible rattrapage partiel du retard encouru. Un retard de 12 à 16 mois a été mentionné par l'équipe de coordination et une demande d'extension de la durée du projet de 10 mois a été soumise par le maître d'ouvrage/l'ordonnateur régional à la DUE. L'effet combiné d'un rythme soutenu de mise en œuvre et l'extension de la durée d'exécution devrait permettre de résoudre la problématique des retards déjà encourus. Pour être effectives, les révisions du calendrier d'exécution du projet devraient s'accompagner d'un suivi et d'une stratégie de réduction des risques qui pourraient l'affecter (gestion et atténuation des risques).

L'équipe de coordination n'utilise pas de système de suivi de l'affectation de temps par tâche et il n'est donc pas possible de quantifier les efforts ni de les ventiler par tâche. Ce constat ayant été fait, la qualité du travail et de l'appui fournis par l'équipe de coordination est unanimement reconnue par les partenaires locaux.

A l'échelle des sites pilotes, l'ancrage des actions auprès de structures existantes spécialisées dans le domaine étudié est une garantie d'efficacité. Par contre, pour la composante régionale, les contraintes pour l'efficacité (distances, fréquences de transport (Pitcairn), disponibilités des personnes ressources, etc) font que les considérations d'efficacité sont toutes relatives.

3. Effectiveness

(Good / Very good)



La qualité des 'extrants' du projet est à l'image des intervenants. Ils sont très riches et très variés et peuvent prendre la forme de travaux de modélisation des effets du changement climatique effectués dans le cadre d'une thèse de doctorat, de campagne de suivi des pontes des tortues marines, ou encore d'enquêtes socio-économiques auprès des habitants des sites pilotes. Avec largement plus de 120 actions, il est difficile pour l'équipe de coordination de rendre compte des avancées par résultat et cela d'autant plus que le suivi se fait principalement sur une base territoriale. Les avancées par résultat peuvent être résumées comme suit:

- R1: pas de réelles avancées - la capitalisation devrait se faire préférentiellement de manière itérative pour être 'exploitée/exploitable' durant la durée du projet et ne pas devenir 'les archives' d'INTEGRE à la fin du projet;
- R2: avancées substantielles. Au-delà des échanges d'expérience au niveau opérationnel qui resteront essentiellement ponctuels lors des ateliers régionaux, il pourrait y avoir un potentiel d'échange à un niveau plus politique qui porterait sur les éléments contribuant au développement de cadres juridiques et réglementaires;
- R3: deux appels à propositions initiés par l'équipe de coordination du projet permettent de promouvoir des échanges bilatéraux qui autorisent un transfert de savoir-faire [note : <1% du budget, mais très accessible même pour les petites associations];
- R4: visibilité assurée, mais cela ne devrait vraiment pas être repris comme un résultat.
- R5: pas de réelles avancées, la préparation d'un plan de capitalisation est sans doute une priorité qu'il y a lieu de démarrer rapidement;
- R6: ce résultat est un pilier sur lequel l'intervention repose - sorte de préalable. Avancées riches et diverses;
- R7: ce résultat est déjà partiellement atteint;
- R8: de nombreuses activités liées à la formation sont en cours. INTEGRE n'est pas vraiment un projet de formation. Pourrait être une activité sous R9, R10 et R11;
- R9: les plans de GIZC sont initiés sur tous les sites (ils préexistent en NC et INTEGRE appuie leur opérationnalisation);
- R10: avancées importantes qui devraient être mieux 'mesurées' – indicateurs à faire remonter des sites pilotes;
- R 11: avancées importantes qui devraient être mieux 'mesurées' – indicateurs à faire remonter des sites pilotes; (pas toujours de distinction entre R10/R11 – e.g. :services écosystémiques : est-il utile de distinguer R10 de R11?)
- R12: avancées importantes (sensibilisation aux nouveaux outils de gestion, déchets (tri...)).

Il est déjà perceptible que les actions conduites dans les sites pilotes contribueront à l'élaboration et à la mise en place de mécanismes et de structures de gouvernance qui permettront l'opérationnalisation de la GIZC par les collectivités locales. Il est aussi marquant que des efforts en termes de sensibilisation accompagnent presque systématiquement les actions de gestion des sites pilotes. Les résultats attendus devraient contribuer au renforcement de la bonne gouvernance liée à la gestion de l'environnement et de la capacité des gestionnaires (OS3) par le biais de l'adoption de mesures réglementaires qui pourront découler des enseignements qui sont déjà ou seront capitalisés. Ceci inclut les plans de gestion pouvant être formellement adoptés. En ce qui concerne la capacité des gestionnaires, il est probable que le projet contribue au renforcement des capacités des associations actives dans le secteur de l'environnement. L'approche participative et l'ancrage des actions dans des structures préexistantes devraient permettre de contribuer sensiblement à l'amélioration de la gestion de l'environnement des sites pilotes au bénéfice des populations (OS4). Les actions qui sont mises en œuvre dans les sites pilotes permettent d'établir un état des lieux détaillé et une base documentaire par site qui sont les éléments primordiaux pour une amélioration de la gestion de l'environnement. La concertation qui est de mise pour la préparation des plans de gestion devrait contribuer à leur opérationnalisation et par là même à la protection et à la gestion durable de la ressource. L'analyse du potentiel de renforcement de la coopération entre les PTOM et les pays ACP du Pacifique dans le domaine du développement durable (OS1) est en revanche beaucoup plus difficile à estimer. Au-delà de la volonté politique exprimée par quelques acteurs, il est généralement fait référence aux freins existants que sont les distances, les structures institutionnelles, les approches environnementales différentes, les coûts, les langues plutôt qu'à une réelle vision régionale. La dimension régionale est apportée principalement par l'équipe INTEGRE/CPS. Mais il n'y a pas réellement de dynamique régionale autre que politique sur laquelle le projet pourrait s'articuler.

4. Sustainability

(Problems)



Les acquis du projet devraient être au moins maintenus par les partenaires institutionnels du projet après que celui-ci soit terminé. Cependant, il faut s'attendre à un risque de contraction des activités qui pourront être conduites par les associations qui fonctionnent principalement sur une base volontariste suite à l'arrêt de l'appui fourni par les animateurs/animateuses des sites pilotes qui sont financés par INTEGRE. Il est aussi probable que l'arrêt de l'appui qui est fourni par les coordinatrices affectera les capacités d'opérationnalisation des services environnementaux tels que ceux de WF. Il est peut-être regrettable qu'INTEGRE reste un projet pour la CPS et qu'il n'y ait pas de volonté institutionnelle de structurer les compétences en GIZC par la mise en place d'un département thématique dédié.

Il existe une grande disparité entre les quatre territoires et la viabilisation financière des actions qui sont menées par INTEGRE doit être analysée au cas par cas. Par exemple : à Pitcairn, les travaux d'entretien et de maintenance des aires dont le couvert végétal a été restauré devront se faire sur le budget du territoire - ces actions ont été entreprises à la condition que des mesures de contrôles des caprins sauvages soient adoptées, ce qui a été fait ; Wallis et Futuna, le coût de la gestion des déchets restera problématique. Les volumes de déchets sont trop faibles pour que des filières de recyclage soient rentabilisées. Au mieux, le coût de l'exportation des matériaux recyclables pourra être amorti. Le traitement des déchets dangereux restera une charge pour la collectivité même si une taxe environnementale sur les huiles est perçue. INTEGRE va permettre l'exportation d'un stock historique d'huiles usagées et de vieilles batteries (collectées depuis 15 ans au moins) vers la Nouvelle Zélande, où elles seront traitées. Il est possible que cette action ne soit pas répétée en raison des priorités et arbitrages budgétaires du territoire ; en NC, il existe une fondation d'entreprise (VALE exploitation minière du nickel) qui devrait permettre par le biais de la Province Sud de financer la continuation des actions initiées par INTEGRE ; en Province Nord, le rôle des communes sera prépondérant mais l'opérationnalisation des plans de gestion sur base du volontariat au sein d'associations sans but lucratif est sans doute partiellement illusoire sur du long terme ; pour la Province des îles Loyauté, la situation est similaire à celle de la Province Nord avec une volonté politique des acteurs de développer une économie locale durable basée sur une gestion du patrimoine environnemental existant ; en PF, les enjeux économiques et les enjeux environnementaux sont fortement liés et cela devrait contribuer à la mise en place de mécanismes de financement à plus long terme. En NC et en PF la société civile joue un rôle de sensibilisation et de lanceuse d'alerte qui contribue à placer la protection de l'environnement au cœur du débat public.

La stratégie de sortie du projet se base sur la pérennisation des systèmes de bonne gouvernance qui peuvent être mis en place dans le cadre de la GIZC. Le potentiel en mécanismes innovateurs de bonne gouvernance réside aussi dans les démarches de définition des systèmes intermédiaires qui permettent une gouvernance des communs, de manière participative et solidaire, sans pour autant remplacer l'appareil administratif. Il est donc en général moins question de l'institutionnalisation de mécanismes financiers que de mesures visant à promouvoir un usage durable et concerté des ressources côtières qui sont souvent des sources de revenus pour une part importante de la population. Des représentants des collectivités locales ont fait état à plusieurs reprises d'un phénomène de précarisation qui touche un nombre de plus en plus important de leurs administrés et de l'urgence de trouver des pistes pour des approches concertées et inclusives.

Il est intéressant de constater que les observations du QSG pour la coopération régionale "...la coopération régionale ne doit pas être une fin en soi mais seulement un levier ou un moyen pour la mise en œuvre d'actions concrètes sur le terrain. Car les réponses sont locales....." se traduisent dans les faits.

Conclusions

N°	Conclusion
C1	Pertinence: la logique d'intervention a été revue de manière substantielle tout en préservant les éléments initiaux et outre le travail sur les indicateurs qui doit encore être fait, des 'éléments incongrus' qui ont été maintenus nuisent à sa cohérence
C2	Pertinence: le système de suivi du projet qui se fait principalement au moyen de fiche par action ne permet pas de rendre compte du projet dans son ensemble.
C3	Efficience: de manière quelque peu paradoxale, car il n'y a pas de système de suivi-évaluation interne en place, on peut quand même admettre que la structure de gouvernance du projet permet un suivi des activités de celui-ci.
C4	Efficience: l'équipe de coordination n'utilise pas de système de suivi de l'utilisation du son temps de travail. Cette information est utile pour déterminer l'efficience de la coordination et aussi pour la priorisation des tâches.
C5	Efficience: l'équipe de coordination effectue un travail de fond pour assurer que les actions restent portées par les organisations partenaires, mais les risques et aléas liés aux mouvements du personnel, aux contraintes techniques, aux traditions coutumières, ne sont pas toujours pris en compte pour l'adoption de mesures de prévention et d'atténuation de ces risques et/ou aléas.
C6	Efficacité: la qualité des 'extrants' du projet est à l'image des intervenants. Ils sont très riches et très variés. Avec largement plus de 120 actions, il est difficile pour l'équipe de coordination de rendre compte des avancées par résultat et cela d'autant plus que le suivi se fait principalement sur une base territoriale.
C7	Efficacité: INTEGRE est souvent perçu comme un instrument financier et non pas comme un projet ayant des finalités propres.
C8	Durabilité: il a été répété par différents acteurs que pour assurer la durabilité des acquis du projet, l'équipe de coordination mais aussi les partenaires locaux du projet devront montrer aux pouvoirs publics les bénéfices qui peuvent être obtenus par des mécanismes de gouvernance qui s'inscrivent dans une perspective de développement durable.

Recommandations

N°	Recommandation
R1	Conclusion 1 - Pertinence : l'équipe de coordination doit conduire un travail substantiel pour le choix et l'utilisation d'indicateurs RACER pour la mesure de l'atteinte des résultats attendus. De plus les indicateurs permettant de mesurer l'atteinte des objectifs spécifiques (qui sont aussi des résultats devant être atteint en fin de projet) doivent être définis et utilisés.
R2	Conclusion 1 - Pertinence : l'équipe de coordination avec l'aval de la DUE pourrait supprimer judicieusement les 'éléments incongrus' qui nuisent à la cohérence du cadre logique et à son utilisation potentielle en tant qu'outil de gestion, de suivi des performances et de communication.
R3	Conclusion 2 - Pertinence : les indicateurs, les valeurs de référence et les valeurs cibles devraient être utilisées par l'équipe de coordination dans un système interne de suivi évaluation centralisé ainsi que lors de la préparation des rapports d'avancement afin d'assurer un suivi basé non pas sur la mise en œuvre des activités du projet mais sur l'atteinte des résultats attendus.
R4	Conclusion 3 - Efficience : en regard de la complexité du projet et de la diversité des actions qui sont menées, l'utilisation d'outil de monitoring par l'équipe de coordination permettrait de donner un aperçu d'ensemble des ressources engagées qu'il est difficile de saisir à la lecture des rapports d'avancement.
R5	Conclusion 5 - Efficience : en regard des modalités de mise en œuvre des actions qui imposent une charge de travail de suivi tant administratif que de l'avancement fortement chronophage, l'équipe de coordination devrait proposer des mesures qui permettraient de réduire l'exposition du projet aux risques entraînant des retards voire des blocages dans l'exécution des actions. Ces mesures pourraient prendre la forme d'un renforcement de l'appui administratif.
R6	Conclusion 6 - Efficacité : l'adoption par l'équipe de coordination d'un système de suivi et d'un reporting par résultat attendu permettrait sans doute de mieux exploiter le potentiel de mutualisation des expériences des équipes en charge de la mise en œuvre des actions tout en augmentant la visibilité des finalités du projet.
R7	Conclusion 7 - Efficacité: COPIL, CCTT, Comité locaux, partenaires en charge de la mise en oeuvre: le site internet du projet qui relie les partenaires pourrait être utilisé davantage comme une plate-forme d'information, d'échange (contributions des animateurs, des partenaires locaux) et de mutualisation des expériences sur les thématiques qui sont abordées qu'elles soient culturelles, économiques (agriculture bio, coprah....) ou environnementales (déchets, espèces invasives....).
R8	Conclusion 8 - Durabilité : COPIL: les efforts de capitalisation qui sont programmés pour la fin du projet pourraient être avantageusement avancés pour documenter quelques cas prégnants pouvant servir à sensibiliser le corps politique. Autrement dit, la stratégie de sortie qui consiste à supporter la/les formes de gouvernance liées à la mise en œuvre de la GIZC pourrait être utilement démarrée afin de faire remonter les enseignements des expériences probantes auprès des politiques.
R9	Conclusion 9 - Durabilité : le travail de capitalisation demandera un appui important de la part de l'équipe de coordination qui devra trouver le temps nécessaire pour s'y consacrer.