



# Quelques enjeux de la pérennisation dans les projets de GIZC

**Atelier Integre, Nouméa, 18-20 février 2014**

Raphaël Billé, Coordonnateur du projet RESCCUE



Fonds Français pour  
l'Environnement Mondial



# Quel est le problème ?

**Le projet est une modalité particulière de l'action**

**Il est limité dans le temps**

**L'articulation « ambition régionale / actions pilotes / réplication » en est un classique**

**Or :**

- **Difficultés à générer des changements durables des systèmes de gestion des zones côtières :**
  - Projets évalués comme des succès
  - Mais parfois sans lendemain
- **Difficultés à pérenniser la dynamique de réplication des actions pilotes :**
  - Dissémination amorcée durant le projet
  - Le projet apporte la preuve de leur valeur ajoutée
  - Puis plus rien...



# Qu'est-ce qu'un projet ?

« **Organisation temporaire** » (Turner & Müller 2003)

« Effort dans lequel des ressources humaines, matérielles et financières sont organisées de manière nouvelle pour entreprendre un type de travail particulier, aux spécifications données, dans le cadre de contraintes de coût et de temps, de façon à **apporter un changement avantageux** défini par des objectifs quantitatifs et qualitatifs » (Turner, 1993)





## Qu'est-ce qu'un « pilote » (site, projet, expérience)

- Visé à tester des pratiques ou techniques nouvelles – des *innovations*.
- Mis en œuvre à une échelle inférieure à celle à laquelle les objectifs sont affichés
- Fait l'hypothèse de la contamination de proximité des processus de changement – « l'effet tache d'huile »

« Réplication »

/

« diffusion du processus de changement »





# Un dispositif très attractif

## Avantages pratiques

- Facilite l'innovation
- Contourne certaines pesanteurs bureaucratiques
- Moindre coût
- Choix des sites
- Plus de chances de réussites
- Pas besoin de changements dans les politiques / les dispositifs juridiques





# Un dispositif très attractif

## Avantages tactiques



- Contournement des réticences / résistances sociales et politiques (« c'est juste une expérience ! »)
- Donne un « os à ronger » aux scientifiques, ONG...
- Donne l'impression qu'on est sur la bonne voie, que le changement est en cours



# Double enjeu de la pérennité

## **Version *a minima* :**

Assurer que les changements engendrés localement perdurent

## **Version ambitieuse :**

Assurer que les changements engendrés localement ET la dynamique de répliation perdurent



# Pourquoi est-il difficile de faire perdurer les changements obtenus localement ?

## Des résultats obtenus « au forceps » :

- Ressources humaines, matérielles et financières exceptionnelles
- Pendant une durée limitée
- Mais le temps du projet n'est pas celui du changement social et politique

## Déficit de « mémoire organisationnelle » :

- Apprentissage organisationnel mal organisé
- Changements dans les équipes / sensibilité aux personnes
- Changements dans les concepts / approches / modes

## Réalités du retour à la « routine » :

- Soulagement / Submersion (?) et effet Hawthorne





# Gros plan sur l'effet Hawthorne

Western Electric Company





# Gros plan sur l'effet Hawthorne

- « Les gens réagissent positivement au fait que l'on s'occupe d'eux pour améliorer leur situation » (Bernoux 1990)
- Conseil scientifique de l'évaluation :  
« **toute expérience commence par réussir** »





# Pourquoi est-il difficile de faire perdurer une dynamique de réplication ?

(Effet Hawthorne)

Force / faiblesse de la preuve ?  
Problèmes d'action collective

Chaque projet promeut *une* approche

Résistances croissantes face au changement

- Contextes moins favorables
- Effet d'échelle

Pas / peu de moyens dédiés

**Moyens décroissants  
appliqués à des  
difficultés  
croissantes...**



## Et maintenant, la solution ?





## Perspectives (1/2)

**Changer les objectifs ?** De la réplication aux vertus de l'accumulation ?

**Pérennisation et réplication à construire** explicitement

- Attention à la stratégie des « doigts croisés »

**Réserver / mobiliser / planifier des moyens** *ad hoc* ?

**Analyser finement :**

- **les « échecs » ou situations difficiles**, préfigurations de nombreuses situations concrètes de la réplication
- **les succès** pour en exploiter les ressorts

**Appropriation**, notamment par le tissu politico-administratif national, régional, local

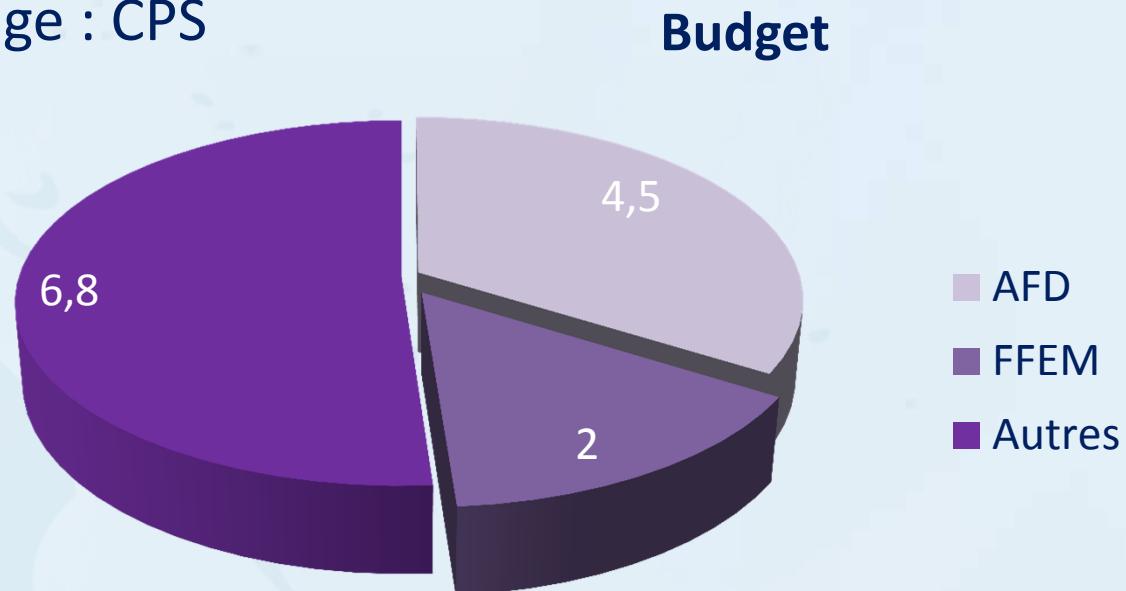
**Cadres juridiques et politiques nationaux / incitations économiques propices**

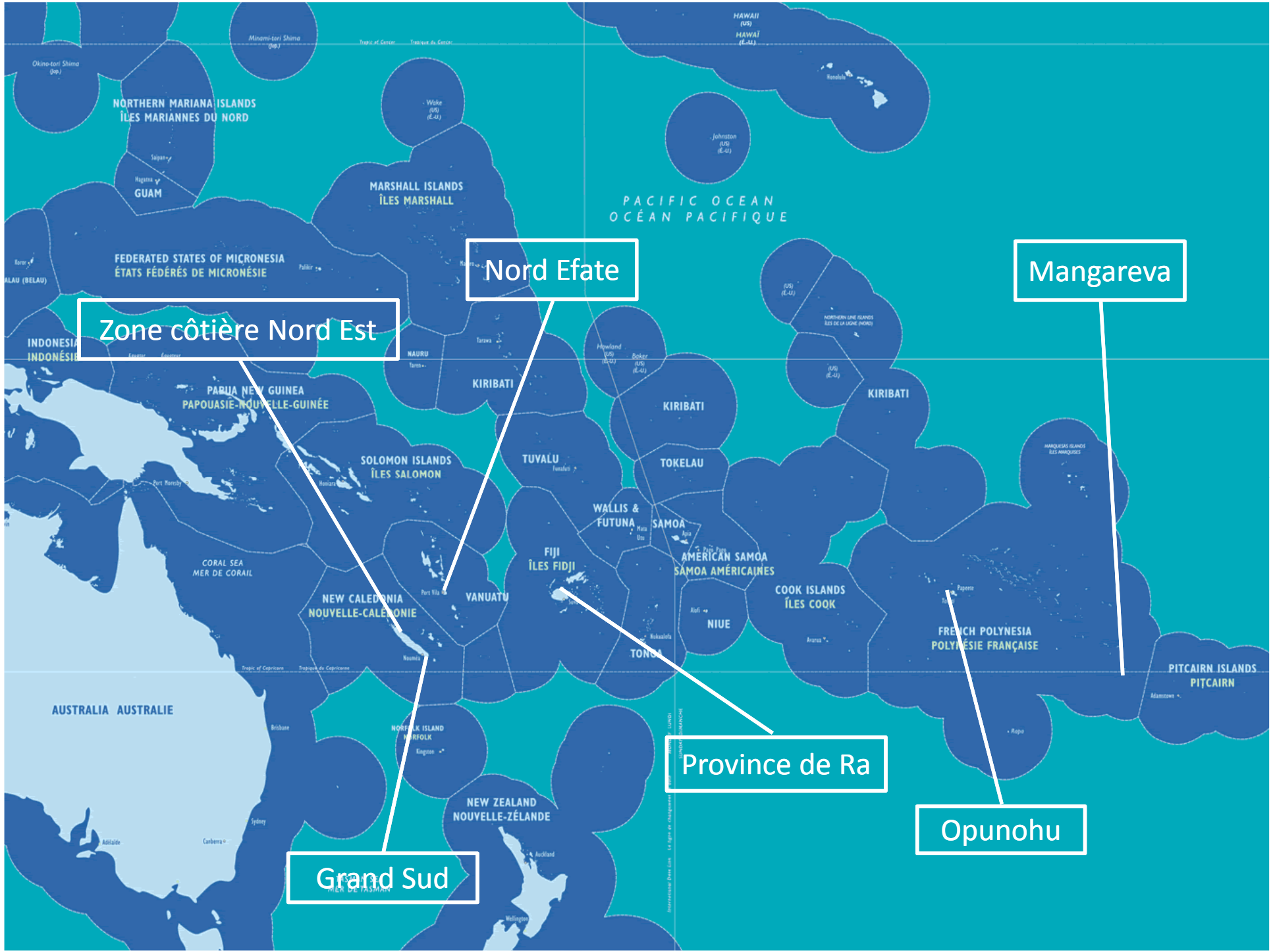
**Mécanismes de financement pérennes**



# Le projet RESCCUE et la pérennité financière de la GIZC

- Objectif général :
  - ✓ Gestion plus intégrée des zones côtières dans les îles du Pacifique
  - ✓ Solutions de financement pérennes et additionnelles
- Durée : 5 ans (2013-2018)
- Maîtrise d'ouvrage : CPS





Zone côtière Nord Est

Nord Efate

Mangareva

Province de Ra

Opunohu

Grand Sud



## Composante 3 : Instruments économiques et financiers

Mécanismes à visée environnementale prévoyant un transfert monétaire (éventuellement implicite) entre acteurs

### 1. Identification des options possibles

- Paiements pour services écosystémiques (PSE)
- Taxes
- Fonds fiduciaires
- Marchés de quotas
- Compensation
- Certification
- ...

### 2. Etude de faisabilité

### 3. Mise en place

### 4. Suivi



Pour assurer le **financement** à long terme  
des activités identifiées  
Pour faire **changer durablement les**  
**comportements et pratiques**





## Perspectives (2/2)

# Renforcement du cadre régional pour la GIZC ?

### Objectifs potentiels :

- Encourager à combler les lacunes des cadres juridiques au niveau national
- Renforcer les dispositifs administratifs /institutionnels et techniques en place
- Soutenir / légitimer les acteurs qui promeuvent la GIZC
- Rationaliser les efforts (cohérence régionale des projets etc.)
- Gérer ensemble des interdépendances environnementales (voire sociales et économiques)
- Partager les expériences et **l'expertise** régionales de façon « fluide »
- ...

### Modalités potentielles

Stratégie ? Plateforme ? Protocole ? Programme d'action prioritaire ?



# Merci

Raphaël Billé  
raphaelb@spc.int  
Tel : +687 26 20 00 ; Ext. 31 186