

UNI4COOP

**Évaluation intermédiaire de l'Outcome « Mangroves »
Contribution des activités transversales et des modalités de
coordination à la résilience socio-écologique des mangroves**

Rapport final

Janvier 2024

Philippe De Leener SRL
philippe.deleener@uclouvain.be
0032-474-697967,
TVA : BE-0797-109-574

Abréviations

ACODEV	Fédération francophone et germanophone des associations de coopération au développement
AGR	Activités Génératrices de Revenus
AT	Activités transversales
CSC	Cadre Stratégique Commun
DGD	Direction Générale pour le Développement
GESPRO	Logiciel de Gestion Professionnelle
GIDS	Gestion Inclusive des Savoirs
GT	Groupe de Travail
LC	Louvain Coopération
OIE	Outil d'Intégration Environnementale
OM	Outcome Mangroves
QRCP	Questionnaire de Renforcement des Capacités des Partenaires
TAPE	Tool for Agroecology Performance Evaluation
TdR	Termes de Référence
TRGN	Transfert de Gestion des Ressources Naturelles
ToC	Theory of Change
TFE	Travail de fin d'Étude
U4C	Uni4Coop

Sommaire

0- Résumé exécutif	5
1. Introduction	8
1.1. Le contexte et la demande des TdR	8
1.2. Les grandes questions de l'évaluation	9
1.3. Méthodologie	10
1.4. Déroulement de l'évaluation et personnes rencontrées	10
1.5. Plan du rapport	11
1.6. Options rédactionnelles et limites du rapport	11
2. Coordination	12
2.1. Clef d'analyse	12
2.2. Observations, tendances, constats observés	13
2.3. Matière à réflexion : Consolider la coordination en approfondissant le « commun » ?	15
2.3.1. Résilience	15
2.3.2. Changement 1, changement 2, coup double	16
2.3.3. Hypothèse de mécanismes à explorer dans le programme OM	17
2.3.4. Mécanismes et coordination	18
2.4. D'autres pistes pour améliorer ou enrichir la coordination	19
2.4.1. Coordonner des processus créatifs ?	19
2.4.2. Davantage « politiser » l'activité de coordination ?	20
2.5. Revue synthétique des questions d'évaluation relatives à la coordination	20
2.5.1. Pertinence	21
2.5.2. Efficacité	21
2.5.3. Efficience	21
3. Activités transversales	23
3.1. Grands constats & tendances observées	23
3.1.1. L'actualisation du site web	23
3.1.2. La consolidation de la boîte à outils participative équitable et durable des territoires de mangrove logé sur ce site web	25
3.1.3. La contribution au réseau SECORES	27
3.1.4. L'organisation d'espaces d'échanges et d'apprentissages entre les acteurs des 4 zones et autres associés	28
3.1.4.1. En interne (U4C)	28
3.1.4.2. En externe (partenaires et associés dans les pays)	29
3.1.5. Recherches doctorales et autres apports académiques	30
3.1.6. Relations de pays à pays	31
3.1.7. Utilisation des outils par les équipes pays	32
3.2. Matières à réflexion	33
3.2.1. Les efforts de coordination au service du « mûrissement » de recherches actions communes ?	33
3.2.2. Capitaliser les processus de manière dynamique (évolutive) ?	34

3.2.3. Capitaliser plus spécifiquement des initiatives « préfiguratives » ?	34
3.3. Revue synthétique des questions d'évaluation relatives aux activités transversales	34
3.5.1. Pertinence	34
3.5.2. Efficacité	35
3.5.3. Efficience	35
4. Matières à réflexion transversales	37
4.1. Questionner les approches économiques et leurs fondements	37
4.2. De l'espace au territoire de vie	39
4.3. Enrichir la réflexion sur la RSE, densifier le concept de RSE	40
5. Recommandations	42
5.1. Recommandations générales & transversales	42
5.2. Recommandations spécifiques en matière de coordination	42
5.2. Recommandations en matière d'activités transversales	43
Annexes	44
Annexe 1 : Déroulement de l'expertise et personnes rencontrées	44
Annexe 2 : Principales questions de référence (canevas de base)	46
1- Questions ressources en matière de coordination	46
2- Questions ressources en matière d'activités transversales	47
3- Thèmes principalement abordés dans les entretiens avec les ONG partenaires dans les pays	48
Annexe 3 : Cadre logique de référence	49
Annexe 4 : Programme de l'atelier Sénégal et de la semaine inter-équipes	51
Annexe 5 : Méthodologie telle que présentée dans l'offre technique et financière	53
Annexe 6 : Sommaire des ressources sur le MS Teams de l'OM	55
Annexe 7 : Liste des priorités (atelier de Mbour, le 02/12/2023)	56

0- Résumé exécutif

UNI4COOP (noté U4C dans la suite de ce document) réunit 4 structures en lien étroit avec des universités belges (ULB Coopération, ECLOSIO proche de la Faculté de Gembloux (Ulg), Louvain Coopération et FUCID Namur). Ces quatre structures mènent toutes des programmes ou des activités en rapport étroit avec des écosystèmes « mangroves » en Afrique, en particulier dans quatre pays : Bénin, Guinée, Madagascar et Sénégal. Ce programme, dénommé « Outcome Mangroves » est planifié sur 5 années (2022-2026).

L'évaluation qui a été entreprise couvre les 18 premiers mois de ce programme. C'est une évaluation à mi-parcours. Ses commanditaires ont décidé de concentrer son focus sur deux domaines, la coordination d'une part et, d'autre part, les activités transversales. Les TdR soulignent les critères d'évaluation à privilégier : la pertinence, l'efficacité et l'efficacités. Les mêmes TdR en déclinent les **questions de référence** suivantes : (i) En ce qui concerne l'efficacité, on se demande dans quelle mesure ces activités transversales et la coordination de l'Outcome Mangroves présentent-elles une utilisation efficace des ressources, pourquoi et de quelle manière comment cette efficacité pourrait-elle être améliorée dans le futur ? (ii) En ce qui concerne l'efficacité, les mêmes questions se posent : dans quelle mesure les activités transversales et la coordination devraient-elles permettre d'améliorer l'efficacité des activités menées sur les différents terrains d'intervention, pourquoi ? (iii) Enfin, pour ce qui regarde la pertinence, on se demande dans quelle mesure les activités transversales et la coordination de l'Outcome se justifient-elles pour répondre aux besoins, aux politiques et priorités des bénéficiaires, des zones ciblées ? Le cas échéant, quelle pourrait être l'alternative ? Pour les trois domaines, on se demande quelles sont les recommandations ?

La mission s'est déroulée en pointillée de la mi-novembre à la mi-décembre. Elle s'est *grosso modo* articulée sur **trois grandes phases** : (i) une phase de préparation, notamment documentaire, (ii) une phase de terrain d'une semaine au Sénégal, dans le delta du Sine Saloum, phase composée en partie d'ateliers et de visites de terrain, notamment dans les mangroves et auprès de groupements de femmes menant des activités en lien direct avec les produits et services de la mangrove et (iii) une phase mixte faite (i) pour partie d'entretiens à distance ou en présentiel auprès d'acteurs menant les actions dans les quatre pays et (ii) pour partie d'un travail de rédaction du présent rapport.

S'agissant de la **coordination**, de manière générale, les trois questions investiguées (efficacité, efficacité et pertinence) s'accompagnent de réponses positives. Toutefois, un certain nombre de grands constats et tendances ont été relevés et suscitent, le cas échéant, un surcroît de réflexion :

Pertinence : (i) Il apparaît que les activités de coordination sont d'autant plus pertinentes qu'elles servent une vocation transformative, qu'elles contribuent au développement d'un « commun » et qu'elles participent à forger un sentiment d'identité partagée auprès des équipes pays¹ ; (ii) Depuis quelques mois, l'équipe de coordination (co-pilotes) convoque un mois sur deux des réunions thématiques, ce qui contribue à créer un pool de réflexions partagées de nature à enrichir la conduite du programme et l'esprit d'équipe.

Efficacité : (i) L'efficacité de la coordination se retrouverait améliorée si une répartition plus fine des tâches était renégociée entre les copilotes. Une telle répartition existe déjà aujourd'hui mais attend d'être revue et affinée en fonction des évolutions ; (ii) Une auto-évaluation a été menée par les copilotes. Elle a permis de mettre en discussion certaines difficultés. Une telle disposition annuelle portant sur l'activité de coordination menée en interne gagnerait à être systématisée ; (iii) Si on désire que la coordination contribue à une meilleure résilience RSE², il est alors nécessaire que les efforts de coordination soient aussi alloués au développement du concept et à sa réappropriation créative

¹ Ce qui est loin d'être le cas actuellement, du moins d'après les sondages que nous avons réalisés auprès des responsables des ONG partenaires associés dans les quatre pays. La plupart des personnes contactées ne connaissent pas les autres ONG partenaires en dehors de leur pays et n'ont pas clairement conscience de faire partie d'un programme actifs dans quatre pays.

² Comme l'intitulé même de l'évaluation l'affiche ouvertement : « Contribution des activités transversales et des modalités de coordination à la résilience socio-écologique des mangroves »

à la fois par les équipes pays mais aussi par les ONG partenaires et, idéalement, également par les communautés riveraines impliquées dans les travaux ; (iv) L'animation et la mise à jour régulière de la banque de documents et ressources du programme actuellement en ligne sur MS Teams constitue un atout pour la coordination dans sa fonction d'animateur de la cohérence. C'est une contribution significative pour une coordination efficace. Il en va de même pour la mise à jour régulière des tableaux relatifs au suivi des résultats et indicateurs du cadre logique. À tout moment, chaque partie ou instance intéressée, ou dans le besoin, peut s'y référer et y bénéficier des informations nécessaires à son travail.

Efficiences : (i) La coordination dépense incontestablement du temps et donc des moyens. Cependant, d'après nos travaux, une telle dépense se justifie pleinement, d'autant plus si elle ne s'enferme pas dans une perspective purement opérationnelle et si elle privilégie un profil itératif propice à la génération d'apprentissages ; (ii) Elle sera d'autant plus efficace qu'elle dynamise des dynamiques décentralisées, c'est-à-dire que certaines dynamiques de coordination sont partagées et prise en main par les équipes pays ; (iii) Les activités de coordination contribuent à l'efficacité lorsqu'elles dynamisent des chaînes d'effets. Les activités soutenues déclenchent des effets et initient des processus qui ont pour résultat d'enrichir – élargir, diversifier, intensifier, densifier – ce qui peut être attendu dans le sillage de la mise en œuvre du programme.

S'agissant des **activités transversales (AT)**, de manière générale, les trois questions investiguées (efficacité, efficacité et pertinence) aboutissent également sur des réponses positives. Toutefois, un certain nombre de grands constats et tendances ont été aussi relevés dont voici les principaux :

Pertinence : il existe une demande pour intensifier et structurer les AT mais, en même temps, on constate que les initiatives concrètes tardent à se déployer. Un certain nombre d'outils communs sont mis en œuvre par les équipes dans les quatre pays et, pour la plupart, ces outils sont reconnus comme des ressources renforçant significativement les partenaires associés, aussi sur le plan de leur organisation et de leur fonctionnement interne³ que sur leurs capacités à agir sur le terrain, à accompagner les acteurs (communautés et collectivités locales) et à déclencher des progrès dans la gestion des mangroves. L'approche et les outils OIE ainsi que les divers approches ou méthodes qui soutiennent le développement des AGR renforcent particulièrement les capacités des acteurs du programme OM⁴.

Efficacité : le lien entre l'usage des outils et leur utilité pour conduire les actions sur le terrain n'est pas facile à démontrer à l'heure actuelle. La boîte à outils est en attente d'être enrichie et actualisée. Les outils capitalisés sont pour l'heure peu (et souvent pas du tout) mobilisés, sans doute parce qu'ils ne reflètent plus, ou plus assez, les efforts, tentatives, expériences et initiatives que les acteurs du programme mettent *actuellement* en œuvre. Les efforts pour améliorer la boîte à outils et les autres ressources seraient sans doute d'autant mieux mis en valeur qu'ils prennent en compte les processus qui se nouent dans leur sillage, notamment les « déviations créatives » qui mettent en valeur la qualité de la réappropriation des utilisateurs.

Pour ce qui est de la contribution au SECORES, on peut avancer qu'à travers sa participation substantielle et régulière aux activités du SECORES, l'OM contribue à soutenir la RSE dans sa vocation fondamentale qui est de réconcilier les approches sociales et écologiques de manière à ce qu'elles se renforcent l'une l'autre.

Pour ce qui concerne l'organisation d'espaces d'échanges et d'apprentissages entre les acteurs des quatre zones, il faut particulièrement souligner le changement de dynamique pour les réunions mensuelles du Groupe de Travail-GT (un mois sur deux, on traite des aspects opérationnels, un mois sur deux on met un thème ou une préoccupation partagée « à l'affiche »). Cet arrangement a de toute évidence redonné du « tonus » à ces réunions. Les travaux de l'atelier de Toubacouta (27-29/11) et les visites communes à Palmarin (30/11 et 01/12) vont aider au développement des relations bilatérales (qui, actuellement, on l'a souligné, sont quasiment absentes entre les partenaires associés de pays différents alors qu'ils affrontent les mêmes défis).

Efficiences : les outils sont en attente d'être mis en valeur concrètement sur le terrain, devant être actualisés et enrichis. L'animation du site « Deltas du Monde » n'a pas fait l'objet de gros investissements en temps de travail. Ce qui explique, sans doute, que le site reste pour l'instant peu

³ Les appuis en gestion administrative et financière, en montage de dossiers ou de projets ont été unanimement cités et appréciés.

⁴ Ce point a été régulièrement – et spontanément – mentionné par les personnes que nous avons interviewées.

visité par ses utilisateurs potentiels. Pour ce qui est des rencontres du GT (en général d'une durée de 2 heures), il semble que le rythme mensuel actuel répond aux besoins et attentes, surtout depuis le récent aménagement (alternance de réunions thématiques et de réunions opérationnelles).

Avant de dériver des observations et analyses, plusieurs **matières à réflexions** se sont imposées, dont les principales peuvent se formuler en quelques mots : (i) la nécessité d'approfondir et en même temps d'enrichir les conceptions du changement qui sous-tendent les efforts déployés dans le programme (viser des changements qui soulagent les populations mais qui, en même temps, ciblent aussi le fonctionnement des sociétés à la racine des difficultés ou impasses existentielles et environnementales), (ii) le besoin de mener des actions d'accompagnement des activités économiques qui mobilisent des approches économiques plus riches qui permettent de mieux faire face aux enjeux et situations vécues par les populations (soutenir des activités génératrices de revenus visiblement ne suffit pas et pourrait même, le cas échéant, se révéler contre-productif), (iii) la possibilité offerte d'enrichir le concept et les approches relatives à la résilience socio-écologique, enfin (iv) le besoin de raisonner davantage dans les termes de territoires de mangroves (et non plus simplement raisonner en termes d'espaces ou d'écosystèmes mangroves) .

A l'issue des investigations, un certain nombre de **recommandations** ont pu être formulées dans trois rubriques. Elles répondent **solidairement** au besoin d'améliorer les trois domaines de l'évaluation (efficacité, efficacité et pertinence). Tout d'abord des **recommandations générales** portant sur les aspects suivants (i) la reconstruction des capacités de résilience socio-écologique, (ii) le potentiel de recherche-action (mais aussi R/D et recherches tout court) que le programme a pu développer et qu'il s'agit de développer, (iii) l'enjeu pour un passage à des logiques d'action visant explicitement des changements structurels et (iv) la nécessaire réflexion de nature alternative sur le fonctionnement des économies. Ensuite, des recommandations ont été formulées en matière de **coordination** : (i) approfondir le fil rouge qui pourrait fortifier les efforts de l'OM, c'est-à-dire développer le « commun » fédérateur des efforts et initiatives, (ii) redéfinir et mettre à jour les rôles (et tâches) attendus de chacune des parties prenantes dans la coordination, (iii) décentraliser certaines tâches de coordination en les confiant à des équipes pays (dans une logique de coordination remontante) et (iv) systématiser un moment d'évaluation des activités et dispositifs de coordination une ou deux fois par an. Enfin, des recommandations en matière d'**activités transversales** : (i) Élargir le périmètre des efforts de GIDS à la production de savoirs sur le fonctionnement social, économique et politique des sociétés riveraines, (ii) développer les ressources (outils, approches, organisations, expériences) en matière d'appui au développement d'AGR et (iii) lorsque c'est thématiquement pertinent, privilégier la capitalisation sous des formats visuels, par exemple des capsules vidéos valorisant des expériences techniques ou organisationnelles prometteuses testées dans les pays du programme.

La question de fond à la racine de cette évaluation était formulée dans les termes suivants : dans quelle mesure les activités transversales et les modalités de coordination de l'Outcome ont-elles le potentiel de générer une incidence bénéfique sur l'atteinte des résultats escomptés de l'Outcome ? Nos travaux et nos analyses qui suivent permettent d'y répondre affirmativement sans réserve.

1. Introduction

1.1. Le contexte et la demande des TdR

UNI4COOP (noté U4C dans la suite de ce document) réunit 4 structures en lien étroit avec des universités belges (ULB Coopération, ECLOSIO proche de la Faculté de Gembloux (Ulg), Louvain Coopération et FUCID Namur). Ces quatre structures mènent toutes des programmes ou des activités en rapport étroit avec des écosystèmes « mangroves » en Afrique, en particulier dans quatre pays : Bénin, Guinée, Madagascar et Sénégal.

Par le passé, U4C a déjà mené des activités et programmes en matière de mangroves, en consortium. C'est fort de cette expérience qu'U4C a rejoint en fin 2020 un vaste programme qui avait été initié à la mi-2020 par quatre organisations (Join For Water, CEBios, BOS+ et WWF Belgium), le cadre stratégique commun thématique 2022-26 « *Dignity in life, harmony with nature : Resilient social-ecological systems as the fundament for sustainable development and human well-being* ». Une sixième structure (VIA Don Bosco) s'est encore jointe à ce qui allait devenir le Réseau SECORES réunissant les 6 structures.. Ce CSC thématique reposait sur une analyse concertée du contexte qui a débouché sur l'identification de quatre (4) cibles stratégiques générales qui servent de terreau commun à toutes les initiatives engagées par les partenaires dans le cadre respectif de leurs propres programmes.

Le réseau SECORES porte à l'avant-plan plusieurs aspects déterminants pour l'action conjointe au sein d'U4C, notamment l'importance d'initier ou de soutenir des dynamiques résilientes, la valorisation des écosystèmes et des services écosystémiques qu'ils rendent à l'humanité, le souci de protéger mais aussi réhabiliter la biodiversité, le tout en lien étroit avec la perspective d'améliorer durablement le « bien-être » et le « bien vivre ensemble » des populations qui vivent dans et de ces écosystèmes.

Le réseau SECORES, et U4C dans son sillage, a placé au cœur de sa théorie du changement (ToC) la résilience du système socio-écologique comme clef du développement durable. Suivant cette ligne, quatre cibles stratégiques ont été déclinées comme référence pour les initiatives et programmes de chaque partenaire : (i) l'amélioration des droits, des politiques et de la gouvernance des écosystèmes et des ressources naturelles, (ii) l'amélioration de la sensibilisation, connaissances et des compétences en matière d'écosystèmes durables, (iii) le renforcement de l'accès, de la gestion et de l'utilisation durable des services écosystémiques et (iv) la conservation ou la restauration des écosystèmes pour un fonctionnement durable. C'est dans ce cadre-là que U4C a développé son propre programme 2022-2026 « Outcome Mangroves » dans les 4 pays déjà mentionnés, qui, comme son nom l'indique, place la priorité sur les écosystèmes mangroves.

Le programme « Outcome Mangroves », a pour objectif général de contribuer conjointement (i) à l'amélioration du bien-être des communautés locales qui vivent à proximité des écosystèmes de mangroves et (ii) à la préservation de leur milieu. Le programme met en œuvre des activités dans les 4 pays en collaboration étroite avec des partenaires locaux en harmonie avec de la théorie du changement du CSC Résilience : (a) l'amélioration de la gouvernance en faveur des mangroves (R1), (b) la sensibilisation et l'amélioration des connaissances et des compétences concernant ces espaces naturels (R2), (c) le renforcement de l'accès durable, de la gestion et utilisation des services écosystémiques (R3) et de manière générale (d) la conservation et/ou restauration du milieu (R4). Pour atteindre ces cibles, la consolidation des capacités des 9 partenaires locaux⁵ impliqués étroitement dans l'exécution du programme s'impose comme un résultat supplémentaire (R5).

Pour faciliter la conduite et la réussite des diverses activités et initiatives menées dans le cadre du programme « Outcome Mangroves, un certain nombre d'actions transversales ont été déclinées :

⁵ Eco-Bénin et Action+ au Bénin ; Guinée Ecologie, Carbone Guinée et le Centre d'Etude et de Recherche en Environnement-CERE en Guinée ; l'Organisme Public de Coopération Inter Communal-OPCI ALOKAINA, la fédération des communautés de base-FIVOI et FIAME -la coopérative des pêcheurs et bras commercial de FIVOI- à Madagascar ; et Nébeday au Sénégal.

(i) l'actualisation d'un site web dédié aux mangroves (voir <https://mangroves.network/>)⁷, (ii) la consolidation de la boîte à outils participative équitable et durable des territoires de mangroves logée sur ce site web, (iii) la contribution au réseau SECORES et (iv) l'organisation d'espaces d'échanges et d'apprentissages entre les acteurs des 4 zones et d'autres associés⁸.

L'évaluation intervient un peu plus d'un an et demi après le démarrage d'un programme appelé à se clôturer en 2026. A ce stade, il n'est donc pas envisagé d'évaluer des réalisations, ni leurs effets, ni a fortiori les dynamiques de changement qu'il aurait pu soutenir ou initier. Il s'agit bien d'une évaluation intermédiaire. Après un an et demi, le moment est bien choisi pour se soucier d'un point sensible et finalement déterminant pour le succès des efforts conjoints, à savoir la coordination et les activités transversales qui y contribuent. Cette préoccupation est d'autant plus pertinente que le programme « Outcome mangroves » lie entre eux un ensemble très diversifié d'acteurs. En effet, outre le fait que U4C est lui-même composé de quatre structures aux origines et contextes institutionnels contrastés, son programme « Outcome Mangroves » dynamise et met en synergie, dans chacun des quatre pays, une grande diversité d'acteurs et de parties prenantes : des ONG partenaires, des associations locales et diverses structures de la société civile, des organisations de producteurs, des communautés, des universités ou des centres de recherches, des services publics (déconcentrés ou décentralisés), des chercheurs et doctorants, des collectivités locales, ... Neuf ONG ou structures nationales réparties dans les 4 pays occupent une place déterminante dans les partenariats et à ce titre elles retiennent toute l'attention en matière de coordination.

Face à cette diversité, on comprend facilement qu'il faille s'investir sur la meilleure manière de coordonner les initiatives mais aussi les pratiques, conceptions, instruments, motivations et énergies que mobilisent ces initiatives. C'est pourquoi le programme place un accent spécifique sur l'utilisation concertée et judicieuse de divers instruments partagés tels que des boîtes à outils, des sites web, des supports de sensibilisation ou de plaider, ... le tout dans l'idée de fonder une véritable culture d'équipe s'appuyant notamment sur un ensemble d'expériences, d'outils et de savoirs partagés mais aussi sur des valeurs et priorités convenues tout au long du montage du programme. Il convient de rappeler ici que l'ensemble de ces acteurs et leurs interactions sont destinés – ensemble – à donner sens, consistance et avenir aux défis qu'incarnent les cibles stratégiques visées par le programme (les résultats R1 à R5 susmentionnés).

L'évaluation coïncide avec une mission internationale qui se déroulera au Sénégal en novembre 2023 et qui rassemble pour une dizaine de jours un ensemble de personnes directement ou indirectement impliquées dans la mise en œuvre du programme⁹. L'occasion est donc belle pour aborder les questions de coordination en même temps que la consolidation des activités transversales.

1.2. Les grandes questions de l'évaluation

La question centrale de l'évaluation est formulée dans les termes suivants : dans quelle mesure les activités transversales et les modalités de coordination de l'Outcome ont-elles le potentiel de générer une incidence bénéfique sur l'atteinte des résultats escomptés de l'Outcome ?

Les TdR soulignent les critères d'évaluation à privilégier : la pertinence, l'efficacité et l'efficience. Les mêmes TdR en déclinent les questions de référence suivantes :

En ce qui concerne **l'efficience** : Dans quelle mesure ces activités transversales et la coordination de l'Outcome présentent-elles une utilisation efficiente des ressources ? Pourquoi ? Comment cette efficience pourrait-elle être améliorée dans le futur ? Quelles sont les recommandations ?

⁶ Ce site a été créé dans le cadre du programme Expertise universitaire-Mangroves (EU-M) financé par la Région wallonne en 2018-19

⁷ Ce site a été créé dans le cadre du programme Expertise universitaire-Mangroves (EU-M) financé par la Région wallonne en 2018-19

⁸ Notamment les équipes qui travaillent sur les mangroves de RDC mais dans le cadre du programme SAD d'ULB-C dans ce pays.

⁹ Il faut signaler la présence d'un collègue de RDC qui bien que ne faisant pas explicitement partie de l'OM, a généreusement contribué aux travaux durant la semaine passée au Sénégal. Cette participation signale les efforts de diffusion/intégration du programme OM.

En ce qui concerne **l'efficacité** : Dans quelle mesure ces activités transversales et la coordination de l'Outcome devraient-elles permettre d'améliorer l'efficacité des activités menées sur les différents terrains d'intervention ? Pourquoi ? Quelles sont les recommandations ?

Pour ce qui regarde la **pertinence** : Dans quelle mesure ces activités transversales et la coordination de l'Outcome se justifient-elles pour répondre aux besoins, aux politiques et priorités des bénéficiaires, des zones ciblées ? Quelle pourrait être l'alternative ? Quelles sont les recommandations ?

1.3. Méthodologie

De manière générale, la méthodologie annoncée dans l'offre est celle qui a été mis en œuvre (voir ci-après l'annexe 5, pour mémoire).

La plupart des données ont été recueillies de deux manières complémentaires : (i) à la faveur d'une participation active aux travaux de l'atelier au Sénégal et aux visites organisées durant la semaine du 27/11 au 01/12 et (ii) à travers des entretiens souvent approfondis avec des personnes actives dans le programme OM. Il faut noter que ces entretiens furent en règle générale des moments de réflexion, de prise de recul, éventuellement même d'apprentissage, qui se sont présentés comme autant d'opportunités pour les personnes interviewées. Ce n'était donc pas de simples exercices d'extraction d'informations. Les entretiens avec les partenaires associés dans les quatre pays ont été précieux pour mieux apprécier les situations qui se vivent concrètement sur le terrain. Ils ont été particulièrement utiles pour sonder les situations et besoins en matière d'activités transversales.

A noter également que tout au long de la semaine au Sénégal, de nombreux échanges informels ont pris place, notamment durant les pauses des sessions de l'atelier, en soirée, lors des repas, ou à l'occasion des visites (par exemple lors des transferts en pirogue ou en voiture). Ces échanges se sont révélés importants pour interpréter plus finement les informations et données collectées tout au long des travaux.

Il faut souligner au passage que l'exploitation de la banque de données capitalisées dans le MS Teams de l'équipe a été très précieuse (Uni4Coop\GPO Mangroves Environnement - GT Outcome Transversal Mangrove, voir l'annexe 6). Nous avons apprécié sa richesse et son accessibilité.

1.4. Déroulement de l'évaluation et personnes rencontrées

L'annexe 1 donne une vue d'ensemble de ce qui a été fait ainsi que des personnes rencontrées ou contactées dans la cadre d'un entretien. L'ensemble des personnes étroitement impliquées dans la coordination des activités de l'Outcome Mangroves (désormais noté OM dans la suite du rapport), tant en Belgique que dans les pays ont pu être consultées, notamment lors de l'atelier au Sénégal. Les deux doctorants impliqués dans le programme ont également été rencontrés lors d'un entretien *ad hoc*.

En gros, la mission s'est déroulée en trois moments :

- Une phase préparatoire au cours de laquelle les copilotes de chacune des ONG d'U4C (à l'exception de la FUCID Namur) ont pu être rencontrées de même que les membres du comité de pilotage de l'évaluation. Au cours de cette phase, un nombre important de documents ou de sources ont été mises à la disposition du consultant (notamment l'ensemble des ressources placées sur le site MS Teams) ;
- La participation aux travaux et visites de terrain organisées pendant l'atelier au Sénégal. Ce dernier constitue le moment fort de cette évaluation car il a permis au consultant d'observer *in vivo* la manière dont la coordination fonctionne et, de manière générale, comment les membres impliqués dans le programme OM interagissent ;
- La valorisation de l'ensemble des données et impressions recueillies pendant les travaux préparatoires et au Sénégal. Pendant cette troisième phase de travail, un certain nombre de contacts supplémentaires ont été aménagés, notamment avec des ONG partenaires associées dans les quatre pays du programme.

1.5. Plan du rapport

Le rapport a été structuré pour répondre autant que possible aux grandes questions de l'évaluation (reprises ci-dessus à la section 1.2). C'est ainsi que nous avons découpé notre texte en grands chapitres répondant directement à ces questions : coordination (chapitre 2), activités transversales (chapitre 3) et recommandations (chapitre 5). Nous avons cependant ajouté un chapitre 4 regroupant une série de matières à réflexion de nature transversale. Nous les proposons comme ressources pour le lecteur soucieux de faire un pas de plus.

Dans chaque chapitre, pour la clarté, nos constats et analyses ont été regroupés dans une série de rubriques dont l'intitulé annonce clairement la substance. Nous avons également clôturé chaque section avec l'une ou l'autre matière à réflexion spécifique de nature à enrichir la conduite de l'OM. Bien entendu, ces apports « latéraux », tout comme notre chapitre 4, sont proposés comme autant de ressources pour l'avenir de l'OM de sorte que la lectrice ou le lecteur fera son marché en prenant ce qui lui semble le plus intéressant pour son travail.

Il n'est pas inutile de souligner, au passage, qu'il n'a pas été toujours facile de placer nos observations et analyses dans les trois catégories retenues (pertinence, efficacité et efficience). C'est la raison pour laquelle nous proposons de faire une synthèse en lien direct avec les questions évaluatives au terme de chaque grand chapitre.

1.6. Options rédactionnelles et limites du rapport

Avant d'entrer dans le vif du sujet, nous annonçons d'entrée de jeu que nous avons pris au sérieux le fait que les ONG membres de U4C sont liés à des universités et qu'elles évoluent dans un environnement intellectuel sans doute plus sophistiqué que d'autres ACNG au profil plus opérationnel. Nous sommes dès lors partis du point de vue qu'avec de telles ONG, on peut sans doute, davantage qu'avec d'autres ONG, mobiliser des concepts et des raisonnements plus complexes (sans pour autant, cela va sans dire, rendre notre propos stratosphérique ni hors de portée des acteurs concernés). Ce parti pris peut être vu, selon les points de vue, comme un atout mais aussi comme une limite.

Pour le reste, quelques limites, plus « terre à terre » méritent d'être soulignées. Nous pensons en particulier à celles-ci :

- Les partenaires pays n'ont pas tous été consultés, notamment sur leur manière d'utiliser les ressources mises à disposition par les activités transversales ;
- Il n'a pas été possible non plus de contacter des utilisateurs ou bénéficiaires des activités transversales autres que les personnes qui sont directement impliquées dans les activités d'U4C, ni a fortiori des personnes qui ne seraient aucunement liées à U4C ;
- Le rapport est sans doute, à certains moments, un peu plus dense que ce que nous avons annoncé dans notre offre. Peut-être plus « sinueux » aussi dans certains développements. Nous avons, en effet, fait le choix de ne pas évacuer la richesse des réflexions menées tout au long de nos travaux.

Enfin, soulignons deux choses : (i) pour rendre la lecture plus fluide, nous avons pris soin de reporter en *notes de bas de page* un certain nombre d'informations ou de développements. Ces notes apportent un éclairage qui, selon nous, peut se révéler précieux ; (ii) nous sommes partis de l'hypothèse que ce document sera essentiellement lu (sinon uniquement) par des personnes qui possèdent déjà une certaine connaissance du programme OM de sorte que nous avons fait l'impasse sur une série d'éléments descriptifs ou de pure information.

2. Coordination

Avant d'entrer dans le vif du sujet, signalons que certains aspects relatifs au fonctionnement de la coordination touchent à des dynamiques relationnelles – interpersonnelles – parfois sensibles qui se jouent entre les personnes ou entre les ACNG membres de U4C. Ces aspects ne sont pas abordés dans ce rapport. En effet, à l'analyse, il est apparu que de tels aspects dépassaient le mandat qui nous a été donné de sorte que nous n'avions ni les moyens ni le cadre adéquat pour faire œuvre véritablement utile à ce niveau. Cela étant dit, nous sommes d'avis que, par ailleurs, une démarche à ce niveau, même légère, avec une personne ressource ou une instance externe, pourrait se révéler pertinente en même temps qu'elle soulagerait certains acteurs.

2.1. Clef d'analyse

Précisons d'abord, en guise d'introduction, quelques éléments qui aideront par la suite à décrypter et discuter plus finement les dynamiques de coordination. Ces éléments aideront aussi à clarifier les options que pourront prendre des coordinateurs soucieux d'améliorer leur travail de coordination. La clef d'analyse que nous proposons soulève une question générale : quelle **dynamique de coordination** désirons-nous plus particulièrement ?

Indépendamment de tout jugement de valeur, quel que soit le programme considéré, une dynamique de coordination peut se configurer de manière contrastée dans le sillage de quelques critères qui balisent l'éventail des possibilités¹⁰ :

- Cette dynamique peut être de nature verticale ou latérale / horizontale. On peut aussi parler, dans ce cas précis, de coordination centralisée ou décentralisée. Elle est **centralisée** si la dynamique de coordination est animée essentiellement, sinon uniquement, par un sous-groupe d'acteurs, ou par un seul acteur, en position centrale de « chef d'orchestre ». Les impulsions et l'animation résulte principalement de son activité et de ses décisions tandis que les initiatives, dispositifs, dispositions, modalités sont décidées et mises en œuvre par cet acteur en position haute. A l'inverse, elle est **décentralisée** si les initiatives, impulsions, activités de coordination sont prises par les membres quelle que soit leur position, selon les circonstances, les situations, ou les nécessités de l'action, ou encore suivant une manière de s'organiser qui a été convenue à l'avance (c'est par exemple le cas avec une coordination tournante où, selon une temporalité et des modalités convenues, la conduite de la coordination est conduite successivement à tour de rôle par un acteur. C'est un peu comme le rôle de chef d'orchestre est « distribuée » entre les musiciens qui compose l'orchestre, ceux-ci pouvant prendre la fonction de direction selon les moments.
- La dynamique de coordination peut aussi être principalement de nature opérationnelle ou stratégique (politique). Elle est **opérationnelle** si la coordination ne concerne – ne prend pour cible – que la mise en œuvre concrète du plan qui a été convenue au départ. Les instances en charge de la coordination veille à la bonne exécution de ce qui a été décidé et planifié. Une telle coordination est dès lors aussi de nature instrumentale au sens où les moyens et leur bonne affectation et gestion sont en première ligne des préoccupations. La coordination devient **stratégique** si elle affecte – et donc si elle prend pour objet principal – les orientations ou, de manière générale, le sens et les finalités des efforts et moyens à coordonner. Elle devient **politique** si, *en outre*, elle s'attache principalement à soutenir des efforts de transformation (sociale, politique, économique, culturelle, environnementale ou, plus largement sociétale). Dans ce dernier cas, on suppose alors que les structures et acteurs qui se coordonnent poursuivent en commun une visée transformative qui justifie beaucoup leur collaboration et leurs engagements.

¹⁰ Dans la suite de ce chapitre, pour éviter de nous enfermer dans un cadre d'investigation trop étroit, nous nous sommes refusés à mettre en œuvre de manière systématique la grille d'analyse que nous esquissons ci-après. Nous y ferons cependant référence à diverses reprises. Pour le reste, nous pensons qu'elle fournit au lecteur une ressource utile qu'il pourra réinvestir ultérieurement – et au besoin adapter – par ses soins suivant le relief de ses préoccupations du moment.

- La dynamique peut aussi être de nature exécutive (*ex ante*) ou itérative (*ex post*). Dans le cas d'une coordination **exécutive**, le plan est donné une fois pour toute dès le départ (*ex ante*, avant que le travail ne démarre) et tous les efforts convergent alors pour rester ciller sur la trajectoire initialement choisie ou privilégiée. Cette posture est corrective dans la mesure où il s'agit de rester sur la ligne de conduite donnée au départ (*ex ante*). La dynamique de coordination est de nature **itérative** si elle s'attache à ajuster – et le cas échéant à modifier – l'action et la trajectoire du programme en fonction de ce qui se passe – et « se joue » – réellement sur les terrains où les efforts sont déployés. La posture de nature *ex post* est réactive : « il se passe des choses » et on produit des réponses « sur mesure » à la hauteur de ce qui « se joue », pas forcément les réponses qui avaient été prévues initialement mais celles que, ici et maintenant, on juge les plus appropriées aux enjeux qui se déclarent. La coordination épouse alors le profil d'un pilotage ouvert sur les occurrences (« ce qui survient ») de sorte que les imprévus ou les difficultés deviennent, le cas échéant, des ressources pour la conduite créative du programme supposé alors en construction continue.

Aucune option ou tendance soulignée ci-dessous n'est, *a priori*, juste, bonne et désirable. Il n'y a donc, *a priori*, pas de bonnes ni de mauvaises options. Selon le contexte propre à chaque programme mais aussi en fonction des « moments » ou des phases que traverse un programme, telle ou telle option peut se révéler plus ou moins judicieuse. Après réflexion, par contre, nous pensons qu'une équipe de coordinateurs peut gagner en efficacité en explicitant – délibérément, de manière concertée – l'option de coordination qu'elle entend privilégier, du moins pour telle période et jusqu'à preuve du contraire (« *Nous, on a choisi de nous coordonner de telle et telle façon parce que ...* »).

A l'heure actuelle, à l'échelle du programme, vu de l'extérieur, la dynamique de coordination paraît tendanciellement de nature centralisée (un trio de co-pilotes), plutôt opérationnelle (dans le sillage du cadre logique) et exécutive (dynamique *ex ante*).

Fort de ce constat, une des premières questions que nous nous sommes posées en matière de coordination est la suivante : les structures U4C qui se coordonnent au sein de l'OM ont-elles suffisamment **explicitement** débattu des options présentées ci-dessus de manière à organiser plus efficacement leurs efforts de coordination ? Les questions de coordination ont-elles été suffisamment **explicitement** discutées ? Par exemple, a-t-on assez discuté de qu'est-ce qui doit être coordonné de manière centralisée ou décentralisée, de qu'est-ce qui gagnerait à être coordonné dans une logique exécutive ou itérative ou encore de comment organiser plus efficacement les deux versants de la coordination opérationnelle et politique ? Les options de coordination au sens où nous les clarifions ci-dessous ont-elles fait l'objet – et font-elles encore l'objet – d'une réflexion suffisamment construite, partagée et délibérée ? Si une telle discussion n'a pas suffisamment eu lieu, ou pas de façon assez structurée, ou pas de manière suffisamment récurrente (car les contextes évoluent parfois vite), il se peut que « l'esprit » dans lequel les efforts de coordination sont organisés varie sensiblement d'un co-pilote à l'autre au point de créer des situations d'inconfort. Lorsque de telles options restent implicites et ne font pas l'objet d'une discussion spécifique suffisamment cadrante, il arrive que des tensions surgissent au point de mettre certains membres dans l'embarras. C'est ce que nous avons observé à plusieurs moments durant nos travaux.

A partir des situations rencontrées lors des investigations, il apparaît en effet que le programme OM met ensemble des structures et des personnes qui ne partagent pas forcément *spontanément* le même univers de références. Pour le dire autrement, des ONG comme Eclasio, ULB Coopération et Louvain Coopération (noté LC dans la suite de ce rapport) manifestent des cultures organisationnelles différentes qui ne privilégient pas forcément les mêmes attitudes ni les mêmes postures de travail. D'où, sans doute, l'intérêt d'explicitier plus systématiquement les points de divergences ou ce qui « fait rupture » aux yeux des uns alors que cela est perçu comme « normal » chez les autres.

2.2 Observations, tendances, constats observés

Dans ce qui suit, les constats ne sont pas hiérarchisés. Nous les avons listés en pensant que chacun peut prendre une certaine importance. Pour la clarté, nous les avons régulièrement formulés sous la forme de questions ouvertes, ce qui est une manière de dire implicitement que les réponses ne sont jamais données à l'avance, et certainement pas de l'extérieur par un expert de passage. Dans ce qui suit, les fonctions de la coordination qui ont retenu plus spécialement notre attention sont les suivantes :

- La définition et répartition des **rôles et des responsabilités** dans une perspective de complémentarité, sinon de synergie ;
- **L'animation** du programme commun en lien avec son plan d'action et la ToC ;
- Le partage et la gestion des **ressources** de toute nature ;
- Les échanges d'**information et l'intercommunication** ;
- La valorisation et circulation des **apprentissages** ;
- Le **suivi évaluation** concerté valorisant ce que fait chaque partenaire ou partie prenante.

Dans ce qui suit, nous nous concentrerons sur le premier point, la **répartition des rôles et des responsabilités**. A ce sujet, il faut noter qu'en 2022, dès les premiers moments du programme OM, les partenaires ont produit un important travail de mise à plat du partage des responsabilités et des prérogatives. Le tableau « GPO-OutcomeMangroves » en date du 18/05/2022 en est la trace la plus manifeste. On y découvre une claire répartition des tâches et des responsabilités relatives à un grand nombre de points clefs du fonctionnement du programme. Le tableau a été, semble-t-il, mis à jour. Ce tableau semble être conçu pour évoluer. La dernière mise à jour daterait du 25/04/2023. Un tel tableau met en lumière un effort pour répartir équitablement le poids du travail de gestion et, en même temps, établit des bases nécessaires pour coordonner les efforts. On y lit clairement, à chaque échelle, qui est *responsable* de quelle tâche ou de quelle perspective, qui en est l'*acteur*, qui doit être *consulté* pour la bonne réalisation de la tâche et qui doit être *informé*. Le tableau distingue les acteurs aux divers niveaux, les responsables référents des 3 ONG (LC, ULB Coop et Eclasio) mais aussi les responsables dans chacun des 4 pays. Le tableau signale aussi l'implication de divers groupes de travail (communication, ressources humaines, finances, ...). Une des tâches de coordination consiste à garantir qu'une telle distribution reste fonctionnelle et efficace.

Sur le plan de la répartition de certaines tâches et responsabilités de coordination, dans le cas du programme OM, on constate qu'il y a **trois co-pilotes**. La question qui se pose et qui gagnerait peut-être à être reprise et approfondie est celle de savoir ce qui, dans tout le travail de coordination, gagnerait à se faire « en solo », « en duo » et « en trio ». Déjà maintenant, certaines responsabilités ont été attribuées « en solo ». C'est ainsi par exemple, qu'il a été convenu que le représentant de LC prendrait sous sa responsabilité, le travail de suivi du cadre logique et en particulier les indicateurs. De même, le représentant de ULB Coopération a pris le leadership pour ce qui concerne la mise en place du GESPRO. La coordination gagnerait en efficacité et en confort pour les co-pilotes si l'actuelle répartition des tâches et responsabilités étaient mises à jour de manière à déterminer plus clairement qu'aujourd'hui ce qui se fait – ou devrait se faire – en solo, en duo (et quel duo ?) et en trio¹¹.

Lors de l'atelier organisé à Mbour le dernier jour, un inventaire des priorités (ce qui est le plus urgent et le plus important à l'heure actuelle) a été organisé. Un ensemble complexe de nécessités (réparties sur une petite quarantaine de fiches) ont été identifiées et classées suivant deux axes, d'une part leur niveau d'importance, d'autre part leur niveau d'urgence. Sur cette base, une liste de 10 priorités s'est rapidement imposée. Nous la reproduisons en annexe 7 à titre illustratif. Ce qui retient l'attention à la lecture de cette liste, c'est la répartition de ces dix priorités entre les différentes composantes du programme : derrière chacune de ces priorités, 2 ou 3 noms, c'est-à-dire 2 ou 3 membres de la dynamique OM, ont été écrits. Ces membres font partie, selon les cas, de différentes équipes pays ou de différentes ONG membres de U4C. Pour autant que la suite soit gérée comme tel, on peut y voir l'amorce d'une dynamique de coordination décentralisée : un binôme, parfois un trinôme, s'engage à mener à bon port une priorité bien précise *au nom de l'ensemble des équipes*, au nom de l'ensemble des parties prenantes dans l'OM. Nous pensons que c'est un moment important dans la dynamique du programme, peut-être un moment fédérateur qui peut jouer un rôle significatif dans la consolidation d'un esprit – et d'une identité – d'équipe U4C. Une des **tâches d'animation** de la coordination à hauteur des co-pilotes sera de « vivifier » (suivre, accompagner mais aussi dynamiser, catalyser) ces engagements pour qu'ils ne restent pas lettre morte et pour que, dans les mois qui viennent, ils soient le point d'ancrage d'une pratique qui se développera, à savoir, la pratique qui consiste à se répartir des prérogatives ou des tâches entre les équipes pays et entre les ONG membres de U4C. Une telle pratique creuse la voie d'une coordination davantage décentralisée et responsabilisante.

¹¹ Il convient de noter au passage que ces responsabilités sont également liées aux fonctions des copilotes et aux tâches qu'ils exercent au sein même de leur propre structure.

S'agissant des **échanges d'information et de l'intercommunication**, il faut immédiatement relever la qualité du dispositif actuel de partage des données sur le groupe MS Teams. L'ensemble des membres du programme OM peut avoir accès à tout moment à la banque de données qui rassemble l'ensemble des documents produits dans le cadre du programme. Cette banque de données est mise à jour régulièrement. Les données et ressources y sont ventilées dans une série de rubriques thématiques (voir l'annexe 6) de sorte que celui ou celle qui est en quête d'une information ou d'un document peut rapidement en disposer (après une période de familiarisation). On retrouve dans cette banque de données pour ainsi dire l'ensemble des documents produits depuis la formulation de l'OM jusqu'à ce jour. En examinant le contenu de cette banque de données, nous nous sommes toutefois demandé si les ressources que chaque équipe pays produit dans le sillage de ses programmes y sont suffisamment mises en valeur. Sans doute aussi est-il possible d'améliorer l'architecture de cette banque de données pour faciliter encore la recherche de tel ou tel document ou de telles ou telles ressources. On signalera qu'il existe aussi deux groupes WhatsApp (un au niveau des copilotes et un au niveau du GT) qui relie efficacement toutes les équipes, personnes et instances impliquées dans l'OM. Celui-ci concerne des informations plus typiquement opérationnelles ou organisationnelles.

2.3. Matière à réflexion : Consolider la coordination en approfondissant le « commun » ?

Dans quelle mesure la coordination telle qu'elle est conçue et opérée actuellement est-elle suffisamment stratégique ? C'est-à-dire dans quelle mesure elle coordonne l'ensemble des efforts pour donner force à une perspective *transformative* commune, vécue et nourrie par chacune des parties prenantes au programme OM. Autrement dit, qu'est-ce qui sert de « liant » pour donner ultimement du sens à l'ensemble des efforts déployés dans l'OM ?

2.3.1. Résilience

Actuellement, c'est le concept de résilience socio-écologique qui joue ce rôle. Ce concept est à l'origine du programme et contribue à lui conférer sa cohérence. Quatre des cinq résultats attendus du programme OM s'inscrivent directement dans la logique de la résilience socio-écologique (notée RSE dans la suite de ce texte). Pour rappel, la résilience repose sur la perspective d'une synergie étroite entre le système humain (les sociétés) et le système naturel (les écosystèmes dans lesquels les sociétés prennent physiquement place). La RSE s'attache à restaurer cette synergie là où elle a été endommagée ou là où elle est en danger. La résilience désigne donc cette capacité conjointe des sociétés et des écosystèmes à s'adapter ou à se transformer face à des changements survenus dans les systèmes socio-écologiques, en particulier des changements inattendus, de manière à protéger et perpétuer le bien-être des hommes et des femmes¹². Le paradigme de la RSE convoque aussi le principe suivant lequel le fonctionnement des sociétés humaines doit s'élaborer en se gardant de franchir deux limites fondamentales : d'une part, un *plafond écologique* au-delà duquel on met en danger la capacité des écosystèmes à se maintenir et à rendre leurs services écologiques, d'autre part un *plancher social* sous lequel on ne peut pas descendre au risque de menacer la vie et le bien-être en société, un plancher social qui garantit à tous et chacun, toutes et chacune, les moyens de mener une vie digne, juste, bonne et désirable¹³.

Présentée de cette façon, la RSE construit un horizon de sens et fournit des balises pour savoir ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire. On peut notamment déterminer ce qu'il faut faire pour restaurer les équilibres, pour réparer les écosystèmes dont on aurait dépassé ou abusé des capacités de charge. Un programme comme l'OM peut jouer un rôle pertinent à ce niveau, toute proportion gardée. Une telle approche laisse cependant dans l'ombre une question décisive : comment les sociétés fonctionnent de telle sorte qu'elles dépassent ces limites ? Ou, pour mieux le dire, comment les sociétés rompent leur lien de solidarité et d'harmonie avec les écosystèmes dont elles dépendent ? Ou encore, plus fondamentalement, comment les sociétés en arrivent à perdre leur capacité de RSE ? A l'examen, dans

¹² Interprétation libre de la définition proposée en 2016 par Folke et al. "The capacity to adapt or transform in the face of change in social-ecological systems, particularly unexpected change, in ways that continue to support human well-being" (Source: Folke et al (2016) in *Ecology and Society*, Vol 21 No 3)

¹³ Cette conception est empruntée à l'économiste d'OXFAM, Kate Raworth auteure de « *La Théorie du Donut, l'économie de demain en 7 principes* »

le sillage de ces questions, deux problématiques en viennent à se côtoyer : d'un côté, il s'agit de promouvoir ou de reconstruire la RSE là où elle a été perdue ou là où elle est menacée, d'un autre côté il convient de s'attaquer à ce qui entrave ou empêche sa restauration. Les résultats poursuivis par l'OM, en particulier les R1, R3 et R4, montrent comment les efforts vont concrètement dans cette direction. Mais va-t-on pour autant à la racine des problèmes ?

2.3.2. Changement 1, changement 2, coup double

Pour répondre à cette question décisive, il est utile d'introduire une distinction nette entre deux sortes de changements, d'une part un changement 1, d'autre part un changement 2. Un **changement 1** se situe au niveau des symptômes ou des problèmes ou encore des manques. Il y a changement 1 lorsque le symptôme, le problème ou le manque a disparu. Par exemple, au temps T1, il n'y a pas de résilience mais, au temps T2, la résilience s'est rétablie. Ou au temps T1, il n'y avait pas de comité assurant une veille effective sur les ressources des mangroves, au temps T2 de tels comités sont en place et fonctionnent efficacement. Dans ces exemples, le retour de la résilience ou l'existence de comités ou structures de veille correspondent à un changement 1 (le raisonnement est du type « avant, il n'y avait pas, après il y a »).

Un **changement 2** concerne le *travail* des causes à l'origine des symptômes ou des problèmes. La cible des efforts devient le ou les mécanisme(s) qui sont à la racine du dysfonctionnement. Ici, la perspective n'est plus seulement d'agir pour réparer ou restaurer, il s'agit aussi, *en outre*, d'agir sur ce qui génère, entretient, amplifie les symptômes, les problèmes ou les manques. Il s'agit de mécanismes qui travaillent au cœur des sociétés locales. De tels mécanismes ne se donnent pas forcément à voir immédiatement, ils exigent une vraie investigation avec ceux et celles qui vivent les situations dans les sociétés concernées.

En pratique, il est illusoire de s'attaquer directement au changement 2. Parfois, il se peut qu'on puisse repérer facilement les mécanismes qu'on soupçonne être à la racine des problèmes qu'on veut éradiquer. Mais, en règle générale, ce genre de mécanismes ne se donnent pas à voir immédiatement, ni même facilement. Ils font partie de l'impensé dans les sociétés concernées. C'est en travaillant sur un changement 1, au contact des situations réelles et des questions qu'elles soulèvent, qu'on peut progressivement mettre la main sur un mécanisme qui travaille en profondeur à l'abri des regards et des consciences. C'est la raison pour laquelle il est pertinent de pratiquer la **stratégie du coup double** c'est-à-dire faire d'une pierre deux coups : en travaillant *sérieusement* pour éliminer les problèmes (changement 1, premier coup), on s'attache *en même temps* à détecter le ou les mécanismes qui sont *probablement* à leurs racines (changement 2, deuxième coup). « Probablement » parce qu'on n'est pas certain d'attraper tout de suite, ni facilement, le mécanisme de base, celui qui serait véritablement à la racine du problème. En pratique, on procède pas à pas, par hypothèse, en progressant par essais erreurs. On peut avoir une première hypothèse de mécanisme et puis, chemin faisant, on en découvre un autre davantage pertinent qui, à la faveur d'une réflexion et d'une vigilance continue, finit par devenir visible. Et ainsi de suite.

Par exemple, pour la RSE, actuellement, en travaillant sur les infractions et sur les comités de surveillance, le programme cible un problème – et en même temps un défi – de première importance, celui qui consiste à faire respecter les normes de protection des mangroves qui ont été décidées ensemble par les communautés riveraines, en l'occurrence en sanctionnant les infractions (à défaut de pouvoir ou d'avoir pu les prévenir). C'est sans doute une solution au problème. En partie au moins, à condition que les sanctions inspirent la crainte ou dissuadent les passages à l'acte frauduleux ou transgressifs. Si on réussit, on décroche un changement 1. Mais le travail n'est pas terminé pour autant. Sur la piste des mécanismes qui entrent en jeu, il y a tout un travail pour comprendre comment les sanctions fonctionnent, ou pas, pour comprendre en définitive quel rapport aux normes les populations riveraines entretiennent, pourquoi, comment et dans quelle mesure les normes contraignent, ou pas, quels sont les rouages sociaux ou culturels qui rentrent en jeu et qui défrichent peut-être la piste qui mène à un mécanisme qui structure *en sous-main, sinon invisiblement*, la vie en société autour des mangroves. L'action sur un tel mécanisme relève du changement 2 tandis qu'on fait coup double si, tout en s'efforçant d'obtenir des dispositifs de sanctionnement efficaces (qui dissuadent le passage à l'acte et les infractions), on met progressivement le doigt sur ce qui fondamentalement désamorce leur pouvoir régulateur des comportements dans les sociétés concernées, sur ce qui affaiblit ou neutralise le travail des normes sur les consciences et comportements individuels ou collectifs.

2.3.3. Hypothèse de mécanismes à explorer dans le programme OM

Au cours des travaux et des visites, nous avons mis en jeu cette manière de penser. Modestement. A titre d'exercice. C'est ainsi que, dans le sillage des entretiens et des conversations à Toubacouta, mais aussi à la faveur des visites à Palmarin et à Joal, deux hypothèses de mécanismes sont apparues intéressantes à mettre à l'épreuve, au moins à titre d'hypothèse de départ, pour amorcer la vigilance mentale : d'une part le défaut d'identification aux mangroves, d'autre part la dynamique de la dépendance. Le premier mécanisme, **le défaut ou déficit d'identification aux mangroves**, se comprend de la manière suivante : lorsque les populations riveraines ne s'identifient pas, ou plus assez, à la mangrove dont elles vivent et qui construit son milieu de vie, elles ne les voient plus comme faisant partie d'elles-mêmes. Autrement dit, les femmes et les hommes ne se disent plus en eux-mêmes que ces mangroves là-bas, « c'est eux », « c'est leur chez eux » en même temps que « c'est leur *demain* » (les trois versant de la « mécanique » identitaire du point de vue cognitif). Lorsqu'on ne s'identifie plus à la mangrove, cette dernière rentre dans le domaine « des choses » qui sont là et qui attendent d'être exploitées sans autre état d'âme. Dans le langage de la résilience, on dira que le rapport synergique « système humain / système naturel » est distendu ou rompu : les gens se sentent – se vivent – comme séparés de leur milieu naturel : il y a moi *ici* et des choses *là-bas*. Peut-être ce **mécanisme identitaire** peut-il expliquer pourquoi les normes et les sanctions peuvent se révéler efficaces, ou pas, pourquoi des comités de surveillance prennent leur rôle très au sérieux, ou pas : ceux ou celles qui brisent l'interdit blessent directement les riverains des mangroves¹⁴. Si cette hypothèse se vérifie, cela veut dire que, à côté et/ou en lien direct avec des efforts déployés pour accompagner la restauration ou la conservation de mangroves, un travail complémentaire gagne à être entrepris pour restaurer le mécanisme d'identification des riverains aux mangroves dont ils vivent, c'est-à-dire reconstruire dans leur conscience le sentiment que les mangroves « c'est eux », « c'est leur chez eux » et que « c'est leur *demain* ». On a alors affaire avec un travail de restauration de l'identification à la mangrove, quelque chose qu'on pourrait peut-être appeler « **résilience identitaire** » (au sens de « réparer » le sentiment d'attachement de sa personne et de son destin à la mangrove).

Un autre candidat pour devenir un mécanisme commun (c'est-à-dire traquer dans les sociétés de mangrove des quatre pays) a éveillé notre attention. Il concerne la **dynamique de la dépendance**. En effet, à bien y regarder, les sociétés et dans leur sillage les initiatives de développement, quelle que soit leur nature, dépendent souvent de ce qui se passe ou de ce qui provient de l'extérieur, créant ainsi des situations de dépendance et, en l'occurrence ici, de grande incertitude. Les dépendances sont aussi bien de nature éco-climatique (régime des pluies et événements climatiques devenant insaisissables), économique (incertitude structurelle des marchés qui sont régulés et organisés en dehors des sociétés locales), sociale (pensons par exemple au poids de l'émigration dans l'économie des ménages mais aussi dans l'imaginaire sociétal et dans les stratégies). La dépendance étend aussi son domaine dans le champ des partenariats avec les ONG qui viennent d'ailleurs (pensons simplement au programme OM dont beaucoup d'initiatives locales dépendent directement, que ce soit pour les moyens, les arrangements socio-organisationnels ou pour les engagements). Bref, pour le dire autrement, les esprits sont tournés et formatés par le « ailleurs » – ou, plus exactement le « de ailleurs » – et le plus souvent par le « ailleurs lointain » (c'est-à-dire cette catégorie de « l'ailleurs » sur laquelle les acteurs ont le sentiment de n'avoir aucune possibilité d'exercer une quelconque influence). De surcroît, cette dynamique de la dépendance externe, quand elle est consciente, s'exprime et se pense de plus en plus à l'échelle des individus qui se conçoivent et agissent comme des acteurs déliés les uns des autres, ce qui laisse envisager que cette dynamique soit en lien avec un délitement de la conscience collective en même temps que des configurations collectives¹⁵. En somme, et c'est un paradoxe, les individus se

¹⁴ En région Kissi, en Guinée, lors de travaux en foresterie villageoise que nous avons conduits à la fin des années 1990, nous avons rencontré un responsable villageois qui expliquait très clairement ce que peut concrètement vouloir dire s'identifier aux arbres. Il expliquait que lorsqu'un intru vient couper *sauvagement* des branches dans le bois protégé génération après génération et qui entoure le village, « *moi, c'est comme si tu me coupes la jambe, je sens la même douleur* ».

¹⁵ Pas forcément dans tous les cas. En effet, comme nous l'avons constaté nous-mêmes, sur la route de Joal, lorsque nous nous sommes arrêtés à Faddial pour visiter le baobab sacré. Nous avons découvert que les commerçants d'artisanat se sont organisés par quartiers pour mettre en place une tournante de manière à répartir le plus justement possible les opportunités de vente que constituent les groupes de touristes de passage sur la route. Ces commerçants ont ainsi mis fin à la compétition qui, selon leurs dires, envenimait la vie de leur marché

rendent indépendants les uns des autres *chez eux* pour se soumettre et donc se rendre dépendants d'autres ailleurs.

En faisant le lien avec la perspective de la RSE, une hypothèse intéressante pour le programme OM peut alors se formuler : dans quelle mesure cette dynamique de la dépendance externe n'entrave-t-elle pas – ne corrode-t-elle pas – la synergie entre système humain et système naturel ? Autrement dit, dans quelle mesure une telle dynamique n'empêche pas ces deux systèmes de former un tout harmonieux ? Voilà une hypothèse de mécanisme qui pourrait figurer comme une préoccupation commune au centre des efforts menées par les équipes dans les quatre pays. L'investigation commune pourrait alors soulever des questions partagées telles que, par exemple, comment ces dynamiques de dépendance externe s'inscrivent si profondément dans les sociétés, comment elles en viennent à contaminer les imaginaires, les préférences, les utopies ou même les besoins ? Quelles dynamiques alternatives, susceptibles de contrer cette tendance à l'exogénéisation, se déploient, en particulier dans le sillage des efforts de conservation ou de restauration menés dans le programme OM ? Ou, plus largement, plus fondamentalement, comment ces efforts dirigés vers la restauration des mangroves dans une logique de RSE peuvent contribuer à reconstruire localement des communautés de destin, c'est-à-dire des communautés de gens qui se sentent mutuellement dépendants et qui nourrissent la qualité de leurs rapports pour ne pas être aspirés sinon déportés par le « ailleurs » ? Dans quelle mesure, à l'échelle modeste du programme OM, mener l'action sur ce mécanisme de dépendance externe et ainsi contribuer à reconstruire localement autour des mangroves des communautés de destin ne revient pas à donner un contenu à la fois concret et profond au concept de RSE qui sert de référent aux efforts du programme OM ?

En prenant du recul, nous nous demandons si ce genre de mécanismes ne pourraient pas faire œuvre utile au sein du programme OM : d'une part, donner au concept de RSE un surcroît de « voilure » mais aussi « d'épaisseur », tant pragmatique que conceptuelle et, d'autre part, construire au sein du programme OM un « commun fort » autour duquel une identité d'équipe (inter-pays) peut se consolider. Ne serait-ce pas là, en définitive, une des tâches transversales de la coordination à encourager au sein du programme, aider les équipes à identifier ce genre de mécanismes potentiellement fédérateurs du sens et de l'action et à en faire le meilleur usage dans la conduite de leur programme pays ?

2.3.4. Mécanismes et coordination

Entendons-nous : ces deux mécanismes ne sont que deux exemples. Il est probable qu'une fois que la préoccupation de rechercher des mécanismes tapis dans l'ombre des problèmes, des manques ou des contradictions sur lesquels les équipes déploient leurs efforts sera inscrite dans les habitudes de travail, d'autres mécanismes, éventuellement plus profonds, plus subtiles seront débusqués. Dans ce rapport, nous les avons mis en évidence à titre d'hypothèse et d'exemple.

A présent que ces éléments sont clarifiés, une question concrète se pose : quel rapport y-a-t-il entre de tels mécanismes et la coordination ? Selon nous, ce rapport est direct et peut se révéler très fécond. En effet, une des finalités de toute entreprise de coordination concerne la construction d'un « commun », c'est-à-dire l'élaboration de « quelque chose » qui lie et relie toutes les instances et personnes dont il convient de coordonner les initiatives et engagements. Or, justement, ces mécanismes peuvent constituer ce commun qui donnerait le sentiment à toutes les équipes pays d'être face à un même défi, d'être partie prenante d'une même dynamique heuristique, de faire partie d'une même équipe.

Fanny Bordarier (Eclasio) l'a exprimé de manière tout-à-fait claire le samedi 02/12/23 à Mbour lors de la dernière réunion de travail : elle a parlé de faire « *coup triple* ». Le troisième coup serait, si nous avons bien compris sa perspective, de travailler sur des mécanismes identiques dans le but de consolider ainsi l'identité du programme OM et le développement chez chacun et chacune du sentiment

artisanal. Ce faisant, en même temps ils ont recréé une dynamique collective à l'échelle de leur société locale. Cet exemple montre que, dans les interstices de la vie des sociétés locales, des dynamiques alternatives peuvent se configurer. N'est-ce pas ce genre de dynamiques que le programme devrait encourager, notamment pour mitiger les tendances à la dépendance externe ? (Notons cependant que, dans le cas précis de ce marché, la dépendance externe est profonde puisque les seuls acheteurs sont des touristes de passage de sorte que la santé de l'activité artisanale et des ventes dépend totalement des flux et modes touristiques somme toute plutôt aléatoires).

d'appartenir à un même corps, à une même « aventure »¹⁶. Les mécanismes communs pourraient justement constituer ce qui est commun. En première hypothèse, on peut penser qu'une partie du travail de coordination serait alors destinée à créer et consolider un tel sentiment identitaire en même temps qu'animer les efforts pour identifier et mettre à l'épreuve ces quelques mécanismes de base qui se retrouveraient en commun dans les pays du programme. Autrement dit, une partie de l'activité de coordination s'attacherait d'animer cette activité de recherche action autour de la quête et de la mise à l'épreuve de l'un ou l'autre mécanisme. Cependant, insistons particulièrement sur ce point, ce qui fonderait alors *l'identité du programme OM*, ce n'est pas forcément tel ou tel mécanisme qui serait commun mais *l'effort que chaque équipe ferait de son côté pour dévoiler de tels mécanismes* et qu'elle partagerait avec les autres¹⁷, c'est-à-dire, pour faire court, le souci de travailler dans une logique de coup double (un changement 1 pour déclencher un changement 2).

Cette perspective (quête et action sur des mécanismes) n'est pas particulièrement facile et exige certainement un investissement intellectuel qui n'est pas forcément simple à mettre en œuvre. Toutefois, dans le cas particulier d'U4C, on a affaire avec des ONG qui gravitent dans des contextes académiques et universitaires. Les ONG membres d'U4C et le programme OM lui-même accueillent des universitaires dans leur dynamique et nouent explicitement des conventions de collaborations avec des universités, tant au Nord qu'au Sud. Ce qui conduit à envisager que l'environnement institutionnel pour une approche plus exigeante sur le plan intellectuel est favorable et que les ONG de l'entité U4C sont sans doute mieux positionnées – mieux entourées – que d'autres pour y parvenir. En outre, à première vue, en adoptant une telle perspective, le programme OM pourrait aussi apporter une contribution originale au sein du réseau SECORES dans lequel U4C joue un rôle important¹⁸. En effet, à notre connaissance, la réflexion sur le changement semble encore à l'heure actuelle relativement modeste au regard des enjeux soulevés¹⁹.

2.4. D'autres pistes pour améliorer ou enrichir la coordination

Pour conclure cette section consacrée à la coordination, nous réunissons quelques pistes qui pourraient, le cas échéant, inspirer les dynamiques de coordination au sein du programme OM. Ce ne sont pas en tant que telles des recommandations, tout au plus des suggestions. Sans prétention. En quelques mots.

2.4.1. Coordonner des processus créatifs ?

La coordination ne se limite pas à mettre route de manière cohérente des programmes proprement sinon formellement planifiés. Elle manifeste aussi, pensons-nous, l'ambition d'accompagner des processus qui évoluent. A ce niveau, il est intéressant de distinguer deux sortes de processus, des *processus fermés*, c'est-à-dire déjà largement finalisés dès le départ (on sait d'où on part et là où on veut aboutir) et des *processus ouverts*. Dans le premier cas, les activités à coordonner et qui sont mises en processus équipent (« fournissent une monture à ») des finalités déjà solidement cernées. Dans le second cas, les activités servent de prétexte pour lancer un processus dont on ne connaît pas forcément l'aboutissement mais dont, par contre, on attend une vraie valeur ajoutée heuristique (des

¹⁶ La dimension identitaire pour le programme U4C reste un défi ouvert. En effet, en sondant les partenaires associés, nous avons été surpris de constater que, non seulement, la plupart ne citaient que l'ACNG belge avec qui ils étaient en lien (parfois historique et de longue durée), et non pas l'U4C, mais que, en outre, certains ne semblaient pas clairement reconnaître ni différencier U4C, ni a fortiori le programme OM au sens large. Cela va-t-il dans le sens d'un besoin de consolidation identitaire ?

¹⁷ En effet, il se peut que, chemin faisant, le programme mette le doigt sur un même mécanisme pertinent aussi bien au Bénin, qu'en Guinée, à Madagascar et au Sénégal. Mais il se peut aussi que chaque équipe pays privilégie un mécanisme qui serait propre aux sociétés des mangroves dans lesquelles elle est en activité.

¹⁸ Lire à ce sujet la section 3.1.3 ci-après.

¹⁹ On pourrait aussi, au passage, souligner que la recherche universitaire elle-même s'enferme souvent dans des démarches descriptives ou factorielles qui ne l'aident pas forcément à jouer pleinement son rôle d'acteur de la connaissance au service des dynamiques sociétales. Elle se concentre régulièrement sur les symptômes et les « réseaux de symptômes » sans forcément mettre en lumière la « machinerie sociétale » qui « usine » de tels symptômes. A ce niveau-là aussi, grâce au programme OM, U4C pourrait jouer un rôle intéressant en montrant la possibilité de développer un autre genre de recherches scientifiques davantage au service de l'action de changement des – et dans les – sociétés.

innovations et des apprentissages inédits)²⁰. En faisant un pas en arrière, nous nous sommes demandé si le programme OM ne gagnerait pas en force – et en pertinence – s'il coordonnait davantage de processus ouverts (certes, plus incertains tant dans leur conduite que dans leur issue, mais potentiellement plus riches en innovations et apprentissages).

2.4.2. Davantage « politiser » l'activité de coordination ?

Cette question peut être reformulée d'une manière plus pragmatique et sans doute plus facile d'accès : être ou agir politique signifie en réalité exercer une action ou, au minimum, une véritable *influence transformatrice*²¹. De là, la même question peut se formuler dans des termes plus directs : quelle stratégie d'influence exerce-t-on sur quelle famille d'acteurs et d'actrices ? Du point de vue de la coordination, cela ouvre une possibilité nouvelle : coordonner aussi (et donc pas uniquement) pour que l'action du programme OM – toutes les actions – aboutissent à exercer une influence *transformatrice*, même modeste, sur l'ensemble des catégories d'acteurs touchés, directement ou indirectement. Cette posture de coordination ajoute une dimension nouvelle au programme : en même temps qu'on mène une action, même la plus technique, même la plus pratico-pratique, on se demande également – en outre – comment, *en même temps*, on peut exercer une influence sur l'une ou l'autre catégorie d'acteurs, une influence transformatrice qu'on planifie soigneusement, c'est-à-dire qu'on raisonne et qu'on calibre à l'avance la possibilité d'exercer une influence au moyen de l'action qui est menée.

Par exemple, en développant le ponton mobile dans les mangroves de Palmarin, en veillant à ce que ce ponton remplisse parfaitement sa mission technique, quelle influence *transformatrice* le programme et ses partenaires à Palmarin, Nebeday en lien avec ULB Coopération, entendent exercer sur quelles familles d'acteurs ? Ou alors, en soutenant le passage de la RNCP (Réserve Naturelle Communautaire de Palmarin) au statut d'AMP (Aire Maritime Protégée), un changement de statut aux effets juridiques non négligeables, quelle influence *transformatrice* le programme OM entend exercer sur les acteurs des communautés locales, sur l'administration et notamment le conservateur, sur les membres du comité de gestion de cette nouvelle AMP, sur les écogardes, etc. Quelles nouvelles compétences ? Quels nouveaux comportements ? Quels nouveaux concepts ? Quelles nouvelles conceptions ? Quelle nouvelle façon de voir et de penser la mangrove ? ... N'est-ce pas là le genre de questions qu'un travail de coordination doit *aussi* contribuer à faire émerger ? Si tel est le cas, l'équipe de coordination qui se donne une telle perspective aide le programme à devenir politique tandis qu'elle engage une action qui déploie elle aussi une dimension véritablement politique, c'est-à-dire une action qui transforme des manières de « faire société » en agissant sur certains acteurs.

2.5. Revue synthétique des questions d'évaluation relatives à la coordination à la lumière des analyses

Ci-dessous, nous reprenons pour mémoire et de manière quelque peu formelle les principales questions qui figuraient au départ de l'évaluation. Pour chacun des grands domaines de l'évaluation, nous en proposons une réponse synthétique qui les souligne en quelques points clefs. Pour le surplus, le lecteur et la lectrice auront compris que les réponses aux questions de l'évaluation ont déjà été formulées et argumentées substantiellement dans ce qui précède.

²⁰ L'exemple du ponton mobile expérimenté dans la mangrove de Palmarin offre un bel exemple de cette distinction. On peut considérer le ponton de deux manières différentes. On peut le considérer dans une logique de *processus fermé* en le regardant comme une opération principalement technique, au demeurant très pertinente car un tel ponton permet une surveillance nettement plus efficace. Mais on peut aussi – en outre – le concevoir et le mettre en œuvre dans le cadre d'un *processus ouvert* comme une activité qui, le cas échéant, pourrait – potentiellement au moins – générer un certain nombre de dynamiques « collatérales » comme, par exemple le développement d'un nécessaire sentiment d'appropriation du ponton par les populations et autorités riveraines, ou le développement d'un sentiment de redevabilité (avec les pratiques qui en découlent), ... Dans ce second cas, on ne connaît pas forcément à l'avance ce qui va s'imposer comme la priorité de travail mais on se montrera soucieux de tirer parti de toutes les situations qui pourraient se présenter et être saisies comme autant d'opportunités pour développer des compétences, des pratiques ou dispositifs nouveaux qui n'auraient pas pu être envisagés au départ de l'opération.

²¹ S'agissant de « transformation », nous parlons bien entendu d'un changement 2. Voir à ce sujet la section 2.3 ci-dessus. Il va sans dire que ce qualificatif est à nos yeux décisif.

2.5.1. Pertinence

Pour ce qui regarde la pertinence, les questions d'évaluation de départ étaient les suivantes : Dans quelle mesure la coordination de l'Outcome se justifie-t-elle pour répondre aux besoins, aux politiques et priorités des bénéficiaires, des zones ciblées ? Quelle pourrait être l'alternative ? Quelles sont les recommandations²² ?

- Il apparaît que les activités de coordination sont d'autant plus pertinentes qu'elles servent une vocation transformative, qu'elles contribuent au développement d'un « commun » et qu'elles participent à forger un sentiment d'identité partagée auprès des équipes pays²³.
- Depuis quelques mois, l'équipe de coordination (co-pilotes) convoque un mois sur deux des réunions thématiques, ce qui contribue à créer un pool de réflexions partagées de nature à enrichir la conduite du programme et l'esprit d'équipe²⁴.

2.5.2. Efficacité

En ce qui concerne l'efficacité, les questions d'évaluation de départ étaient les suivantes : Dans quelle mesure la coordination de l'Outcome devrait-elle permettre d'améliorer l'efficacité des activités menées sur les différents terrains d'intervention ? Pourquoi ? Quelles sont les recommandations²⁵ ?

- L'efficacité de la coordination est, à certains moments et sur certains aspects, quelque peu entravée par la répartition des prérogatives. L'efficacité se retrouverait probablement améliorée si une répartition plus fine des tâches était renégociée entre les copilotes. Une telle répartition existe déjà aujourd'hui et peut s'appuyer sur un excellent travail de construction d'une telle répartition dès le démarrage du projet mais, à présent, elle attend d'être revue et affinée en fonction des évolutions.
- Une auto-évaluation a été menée par les copilotes. Elle a permis de mettre en discussion certaines difficultés. Une telle disposition annuelle portant sur l'activité de coordination menée en interne gagnerait à être systématisée, c'est-à-dire répétée chaque année.
- Si on désire que la coordination contribue à une meilleure résilience RSE²⁶, il est nécessaire que les efforts de coordination soient aussi alloués au développement du concept et à sa réappropriation créative à la fois par les équipes pays mais aussi par les ONG partenaires et, idéalement, également par les communautés riveraines impliquées dans les travaux.
- L'animation et la mise à jour régulière de la banque de documents et ressources du programme actuellement en ligne sur MS Teams constitue un atout pour la coordination dans sa fonction d'animation de la cohérence. C'est une contribution significative pour une coordination efficace²⁷. Il en va de même pour la mise à jour régulière des tableaux relatifs au suivi des résultats et indicateurs du cadre logique. A tout moment, chaque partie ou instance intéressée, ou dans le besoin, peut s'y référer et y bénéficier des informations nécessaires à son travail.

2.5.3. Efficience

En ce qui concerne l'efficience, les questions d'évaluation de départ étaient les suivantes : Dans quelle mesure la coordination de l'Outcome présente-t-elle une utilisation efficiente des ressources ?

²² Les recommandations sont traitées au chapitre 5

²³ Ce qui est loin d'être le cas actuellement, du moins d'après les sondages que nous avons réalisés auprès des responsables des ONG partenaires associés dans les quatre pays. La plupart des personnes contactées ne connaissent pas les autres ONG partenaires en dehors de leur pays et n'ont pas clairement conscience de faire partie d'un programme actifs dans quatre pays.

²⁴ Il convient cependant de souligner ici le fait que, depuis le lancement de la formulation, les copilotes ont lancé cette dynamique de concertation mensuelle qui a permis de coordonner la rédaction et la compréhension d'éléments importants comme la ToC, la stratégie d'intervention, la formulation des IOV, etc. Ces réunions mensuelles de GT ont été reprises lors de la mise en œuvre semble. Ces réunions ont joué un rôle important pour la bonne conduite concertée des actions au sein de l'OM. Cette réunion mensuelle a été une étape préalable aux réunions thématiques bimensuelles actuellement en fonction. L'importance de ces réunions opérationnelles pour installer la dynamique commune passe ne doit pas passer inaperçue.

²⁵ Les recommandations sont traitées au chapitre 5

²⁶ Comme l'intitulé même de l'évaluation l'affiche ouvertement : « Contribution des activités transversales et des modalités de coordination à la résilience socio-écologique des mangroves »

²⁷ A condition, toutefois, qu'elle soit alimentée par les équipes pays. A défaut, cette banque court le risque de rester une activité « fermée ».

Pourquoi ? Comment cette efficience pourrait-elle être améliorée dans le futur ? Quelles sont les recommandations²⁸ ?

- La coordination dépense incontestablement du temps et donc des moyens. Cependant, d'après nos travaux, une telle dépense se justifie pleinement, d'autant plus si elle ne s'enferme pas dans une perspective purement opérationnelle et si elle privilégie un profil itératif propice à la génération d'apprentissages ;
- Elle sera d'autant plus efficiente qu'elle déclenche des dynamiques décentralisées, c'est-à-dire si certaines dynamiques de coordination sont partagées et prises en main par les équipes pays ;
- Les activités de coordination contribuent à l'efficience lorsqu'elles dynamisent des chaînes d'effets ou, pour le dire autrement, lorsqu'elle permet de nouer entre eux des processus qui surgissent dans le sillage des activités menées. Les activités soutenues déclenchent des effets et initient des processus qui ont pour résultat d'enrichir – élargir, diversifier, intensifier, densifier – ce qui peut être attendu dans le sillage de la mise en œuvre du programme.

²⁸ Les recommandations sont traitées au chapitre 5

3. Activités transversales

Au sein du programme OM, les activités transversales visées par les TdR sont au nombre de quatre :

- L'actualisation du site web (voir <https://mangroves.network/>) créé dans le cadre du programme Expertise universitaire-Mangroves (EU-M) financé par la Région wallonne en 2018-19 ;
- La consolidation de la boîte à outils participative équitable et durable des territoires de mangrove logé sur ce site web ;
- La contribution au réseau SECORES ;
- L'organisation d'espaces d'échanges et d'apprentissages entre les acteurs des 4 zones et autres associés.

Nous les passons en revue une par une ci-dessous. Nous avons cependant élargi le champ d'observation des « transversalités » en intégrant trois autres dynamiques transversales : (i) les relations entre les équipes pays, (ii) l'usage des outils par ces mêmes équipes pays et (iii) les recherches doctorales.

Avant d'en venir au fait, nous dirons un mot du résultat R5 qui concerne le renforcement des capacités des partenaires²⁹. Ce « détour » introductif, que nous ferons bref³⁰, nous semble logique dans la mesure où les activités transversales contribuent substantiellement à consolider ce résultat. Grosso modo, le renforcement a jusqu'à présent recouvert principalement deux grands domaines, d'une part, le renforcement de compétences techniques (par exemple, les compétences en apiculture dont Nebeday a pu bénéficier dans le sillage du compagnonnage par ULB Coopération - au nom de U4C - ou la meilleure maîtrise des techniques de régénération des mangroves pour Eco Bénin, grâce à LC) et, d'autre part, le renforcement des capacités organisationnelles (par exemple, le renforcement des capacités de gestion financière³¹ ou, plus directement lié aux actions dans les mangroves, l'appui au développement des compétences en matière de gestion des aires protégées, d'élaboration de schémas directeurs, de formation des acteurs territoriaux ou communautaires, ...). Un domaine de compétences reste cependant encore en chantier, celui du renforcement des compétences politiques des partenaires associés et des acteurs villageois avec qui ils collaborent (par exemple, comment mieux collaborer avec les autorités territoriales ou locales, comment mieux les impliquer mais aussi, surtout même, comment en les impliquant mieux les influencer dans leurs pratiques et façons de penser les rapports à l'environnement).

Pour le reste, à notre connaissance, même si parfois les moyens sont déjà mis à disposition, il n'existe pas encore en tant que tel un plan de renforcement des capacités des acteurs et actrices, que ce soit à hauteur des ONG associées au programme OM ou au niveau des acteurs territoriaux, que ce soient les collectivités locales ou les instances villageoises. Il nous semble pourtant qu'un tel plan pourrait être utile pour orienter *stratégiquement* les efforts et dès lors ainsi prioriser plus finement les investissements – et initiatives – dans les activités transversales.

3.1 Grands constats & tendances observées

3.1.1. L'actualisation du site web

Le site Deltas du Monde³² (<https://mangroves.network/>) propose un lien intitulé « Boîte à outils ». Le site introduit lui-même la vocation de ce dispositif. « *La boîte à outils de gestion participative équitable et*

²⁹ Nous avons sondé explicitement cet aspect lors des entretiens avec les partenaires associés.

³⁰ Formellement parlant, cette démarche se situe à la frontière de notre mandat d'évaluation

³¹ Mise en œuvre du logiciel ODOO pour la comptabilité

³² Le collectif Cinq Deltas est en lien de complicité avec deux autres collectifs : le collectif des Deltas du Golf du Bénin (créé en 2018 et composé d'une dizaine d'organisations réparties au Ghana, Togo et Bénin mais aussi des ACNG telles que ULB Coopération et Ecosio) et le réseau Mihari à Madagascar (créé en 2012, regroupant aujourd'hui 23 organisations malgaches en activité dans 83 aires maritimes gérées localement, les LMMA).

durable des territoires de mangroves, a pour objectif de mettre à disposition de tous les acteurs du développement, un ensemble d'outils permettant d'accompagner les populations dans leurs activités de gestion et de valorisation des ressources de la mangrove. Cette boîte à outils rassemble un ensemble de fiches techniques, décrivant des approches et des savoir-faire contribuant à la gestion et la valorisation des espaces de mangroves de manière participative équitable et durable (GPED). Ces outils ont été capitalisés auprès d'acteurs de terrains dans les deltas de Madagascar, du Togo, du Bénin, du Ghana, du Sénégal, de Gambie. Issu du constat que chaque acteur de terrain a des richesses et des expériences à partager aux autres, la boîte à outils des deltas du monde est un véhicule pour faciliter le partage entre les différentes organisations. Il s'agit d'une boîte à outils évolutive, qui sera enrichie au cours du temps »³³. Ce site résulte d'un précédent programme qui avait été financé, notamment, par L'Agence Wallonne de l'Air et du climat (AWAC)³⁴. Vu l'intérêt que le site a suscité, la perspective envisagée dans le cadre de l'OM était de poursuivre son élaboration en mettant particulièrement en valeur les expériences nouvelles développées dans le cadre du programme OM. Dans la situation actuelle, l'essentiel des contenus mis en ligne dans cette boîte à outils date de 2020 et avant. C'est dire qu'à ce jour l'enrichissement de la boîte à outils n'a pas encore véritablement démarré.

Une visite attentive du site dans la situation d'aujourd'hui attire l'attention sur plusieurs points :

- Les différents outils sont classés dans des rubriques qui orientent potentiellement les personnes en quête de ressources. A l'examen, il n'est pas certain que la classification actuelle soit la plus efficace (les intitulés de rubriques sont peu orientés vers l'action) ;
- La plupart des rubriques actuelles sont peu ou pas fournies en ressources. Dans l'état actuel, le visiteur sent que le site est en construction.

A l'analyse, les données disponibles actuellement ne permettent pas de savoir dans quelle mesure, à quel propos, à quelle fréquence, ni par quels usagers la boîte à outils a été exploitée jusqu'aujourd'hui. Toutefois, le sondage que nous avons effectué auprès des ONG partenaires du programme dans les quatre pays ainsi qu'auprès des équipes pays de l'OM fait remonter un certain nombre de constats :

- En règle générale, le site est peu visité et par conséquent peu utilisé, du moins actuellement³⁵ ;
- Les outils sont souvent descriptifs d'une action ou d'une initiative mais ne contiennent pas forcément toute l'information technique ou opérationnelle nécessaire pour celui ou celle qui voudrait passer à l'action. D'où cette question qui a été relevée par certains utilisateurs : les outils sont-ils destinés aux accompagnateurs ou gestionnaires de projets ou bien aux acteurs destinés à mettre en œuvre une technique particulière ?
- Dans les fiches, les informations sont ventilées en rubriques et sous rubriques, ce qui aide le lecteur. Les tableaux « Description de l'expérience » et « Analyse de l'expérience » sont riches en informations et aident le lecteur à se faire une idée de la pertinence que l'approche ou la démarche décrite pourrait prendre dans son propre contexte ;
- Dans certaines fiches, un guide pratique est parfois annoncé. Toutefois, des liens pour ceux qui veulent en savoir plus ne sont pas précisés ;
- Les fiches contiennent souvent des informations relatives aux coûts, ce qui est régulièrement jugé utile aux yeux des personnes qui utilisent les fiches ;
- Les outils mis en ligne ne sont pas clairement datés. Le lecteur ne sait pas s'ils ont été mis à jour, ni quand, ni à quelle fréquence, ni dans quelle mesure des éléments nouveaux (récents) sont à prendre en compte. A première vue, il semble que les fiches concernent principalement des actions relativement anciennes. Que sont-elles devenues entre-temps ? Sont-elles toujours pertinentes ?

³³ Extrait de <https://mangroves.network/boite-a-outils/>, téléchargé en date du 13/12/2023 (à 14h23)

³⁴ Le site a été réalisé dans le cadre d'EU-M et a été financé par l'AWAC.

³⁵ D'après nos sondages, aucune des personnes contactées n'y a contribué depuis 2020 (sauf éventuellement pour ce qui regarde le montage du programme OM) ; la plupart ne l'ont pas consulté en 2023 (certains pas en 2022 non plus, d'autres jamais encore).

A première vue, il semble que les fiches outils datent pour la plupart d'avant 2021³⁶. La consolidation et poursuite de la constitution d'une boîte à outils est donc, pour l'heure, une activité en attente d'être réalisée. Il en va de même pour l'animation du site de manière générale³⁷.

Si cette activité transversale doit être maintenue – ce qui mérite tout de même d'être discuté – plusieurs recommandations pourraient se révéler judicieuses :

- Capitaliser un nombre limité de thèmes mais qui concernent – et engagent – *toutes* les équipes impliquées dans le programme OM. La réalisation d'outils au sein du programme OM doit être alors conçue comme une opportunité pour « latéraliser » et « fluidifier » des complexités³⁸ ;
- Consolider les « fiches textes » par des supports visuels. L'idée de réaliser aussi, en appui direct des fiches, l'une ou l'autre capsule vidéo ciblée sur un aspect ou sur l'ensemble des questions abordées dans la fiche a été discutée à plusieurs reprises et retient l'attention ;
- Envisager deux grandes rubriques, l'une rassemblant des ressources destinées à des opérateurs de terrain et qui auraient une orientation résolument technico-opérationnelle (par exemple, comment élever des huitres ou des crabes, comment réaliser une pépinière de plants destinés à être repiqués dans les mangroves, etc.) et une autre regroupant des ressources destinées plutôt à des structures d'accompagnement et qui, dès lors, concentrerait son attention sur des défis propres à l'accompagnement, au renforcement des capacités ou au déploiement effectif des compétences.

A côté de ces suggestions, d'autres pistes ont été soulignées et discutées par nos interlocuteurs dans le but de redynamiser le site et sa boîte à outils, si possible en impliquant les trois collectifs associés au site Deltas du Monde (le collectif Cinq Deltas, le collectif des deltas du Golfe du Bénin et le réseau Mihari à Madagascar) :

- Actualiser le canevas pour rédiger les fiches outils de manière à mieux mettre en lumière le processus avec ses échecs, ses succès et les leçons qui peuvent en, découler³⁹ ;
- Mettre en place un dispositif d'animation qui sollicite et dynamise les échanges entre les membres des collectifs (au minimum un atelier annuel regroupant les membres, au moins virtuellement à défaut de pouvoir le faire en présentiel ?);
- Mettre en place une structure (une dynamique ?) de coordination des initiatives qui seraient prises ou à prendre. Il reviendrait à cette coordination de définir une feuille de route annuelle et de veiller à son animation et à sa bonne exécution⁴⁰.

3.1.2. La consolidation de la boîte à outils participative équitable et durable des territoires de mangrove logé sur ce site web

En prenant un peu de recul, nous nous sommes demandé si, dans ses efforts actuels, les équipes impliquées dans l'OM et leurs partenaires dans les pays ne s'enferment pas trop exclusivement dans une posture simplement « solutionniste » (apporter des solutions concrètes à des problèmes). Certes, les équipes dans chaque pays font face à des situations sensibles qui appellent des réponses pertinentes de préférence les plus rapides et directes possibles⁴¹. C'est ici que des approfondissements sont susceptibles d'enrichir la démarche solutionniste de trois manières complémentaires tout en mettant en œuvre les solutions efficaces. Nous en voyons au moins trois :

³⁶ La plupart – sinon toutes – ont été réalisées dans le cadre d'un précédent programme (UE-M) avec le financement de l'AWAC (Agence Wallonne de l'Air et du Climat)

³⁷ Signalons au passage que le collectif des Deltas du Golfe du Bénin et le réseau Mihari, semblent aussi « *s'être endormis ... mais ils respirent encore !* » (pour l'expression élégante d'un de nos interlocuteurs).

³⁸ La réalisation en commun d'une même fiche par des équipes différentes peut densifier l'esprit d'équipe, intensifier les relations et développer le sentiment d'appartenir à une même dynamique, d'autant plus dans le cas où on recherche ensemble et en concertation des solutions ou des nouvelles pistes de travail. A y réfléchir, peut-être serait-ce là la principale valeur ajoutée de la boîte à outils ? Mais, alors, par conséquent, le site web servirait davantage une vocation d'animation interne plutôt qu'une vitrine externe (qui semble plutôt sa vocation actuelle).

³⁹ Certains interlocuteurs ont suggéré de mettre en place un modèle (template) ou dispositif commun pour les trois collectifs (Cinq Deltas, Deltas du Golf du Bénin et Mihari).

⁴⁰ Des efforts ont déjà été tentés dans cette direction, semble-t-il, mais ils n'ont pas encore débouché sur des éléments concrets.

⁴¹ Que ce soient des solutions techniques, économiques, institutionnelles ou socio-organisationnelles, peu importe, le raisonnement est similaire.

- S'attacher à développer des apprentissages et des compétences qui peuvent être réinvesties ailleurs dans d'autres situations. Le défi est de rendre les solutions « inspirantes » et de préparer le terrain pour que les solutions investies ici dans les mangroves puissent migrer ailleurs dans les sociétés locales et ainsi régler des problèmes de nature différente en s'inspirant des solutions introduites dans le sillage du programme OM ;
- Développer les solutions non pas comme des réponses définitives à mettre en œuvre mais comme des « starters » de processus créatifs qui donnent le goût d'explorer au-delà des limites habituelles et qui poussent les acteurs sur la piste de nouvelles solutions éventuellement inédites. Par exemple, à Dionewar, le village où l'OM et son partenaire sénégalais Nebeday teste la technique de Système d'Epi Maltais et Savard (SERMS) comme technique de protection contre l'avancée de la mer (érosion des digues), comment davantage encore mettre les villageois impliqués en situation de « chercheurs », pas seulement des chercheurs qui appliquent une méthode qui vient d'ailleurs et qui a été pensée par d'autres mais comme des chercheurs qui sont soucieux d'aller plus loin et d'innover au départ d'une solution exogène (processus de « réappropriation créative »), c'est-à-dire des chercheurs qui poursuivent *chez eux, à leur manière, avec leurs moyens et à leur profit* le développement d'une solution inventée ailleurs ;
- Investiguer sur le travail des causes : comment le problème pour lequel une solution est mise en œuvre est-il généré, par quels mécanismes est-il amplifié ou diffusé dans le milieu ? Cette disposition est particulièrement avisée dans le cas de solutions socio-organisationnelles. Elle s'attache à comprendre comment le dysfonctionnement *fonctionne* de manière à s'assurer que la solution envisagée ne masque pas momentanément des problèmes plus profonds ou, pire, que la solution trouvée ne dresse pas le lit d'autres problèmes plus profonds. C'est ici que la logique du coup double prend tout son sens : on s'attache à promouvoir des « solutions à double détente », c'est-à-dire des solutions qui ciblent à *la fois* le problème et le travail des causes qui donnent toute sa force au problème à éliminer.

La visite auprès du partenaire de l'OM au Sénégal (Nebeday) et de l'association de femmes qu'il soutient à Joal (l'association Mboga Yayé, visitée en date du vendredi 01/12/23) offrait une belle opportunité pour mettre à l'épreuve une telle perspective. En effet, à l'issue de la présentation de solutions diverses (bio-charbon, filières produits, foyers améliorés, séchoir solaire, boutique, etc.), nous nous sommes demandé quels processus de telles innovations ont pu générer dans le sillage direct de leur mise en œuvre. Non seulement chez les femmes membres de l'association Mboga Yayé mais plus largement autour de ces femmes, dans la société locale. S'agissait-il de solutions considérées comme « finies » (ou finales au sens où on se dit « *Ok, le problème est réglé, on passe à autre chose* ») ou de « solutions semi-finies » (c'est-à-dire des solutions dont on sait dès le départ qu'elles sont destinées à poursuivre leur développement) ?

Quels « processus derrière » les solutions ? Par exemple, au premier niveau, quel processus d'amélioration les femmes ont-elles apportées *elles-mêmes* aux solutions qui leur ont été apportées ? Ou, au second niveau, quelles nouveautés en ont-elles dérivées, quelles découvertes ont-elles faites grâce à ces solutions ? Que ce soit au niveau des techniques elles-mêmes, ou de leur mise en œuvre ou de l'organisation sociale que la mise en œuvre de ces techniques impliquent et qui, elles aussi, exige un véritable travail d'adaptation sinon même d'innovation⁴² ?

Quels « processus derrière » ? Cette question nous semble particulièrement pertinente pour tout travail de capitalisation qui pourrait être envisagé dans le cadre de l'OM. Pas simplement rendre compte de ce qui a été réalisé, mais aussi – en outre – montrer comment ce qui a été entrepris, promu ou soutenu

⁴² Nous défendons ici l'idée suivant laquelle derrière *toute innovation technique ou technologique* se déploie aussi, un peu à la manière de son ombre, une *innovation socio-organisationnelle* et parfois aussi, dans la foulée, une innovation socio-politique ou socio-économique. On peut même raisonnablement penser que les innovations socio-organisationnelles en périphérie d'une innovation technologique sont la condition pour le succès de cette innovation technologique. La prise en compte de cette dualité fonctionnelle – le couple technique et social – gagnerait à être développée dans les efforts de capitalisation soutenus par l'OM à travers ses activités transversales : montrer l'inévitable nécessité de travailler sur les deux plans – en même temps et avec la même intensité – d'un côté l'innovation technologique et, de l'autre côté, l'innovation socio-organisationnelle qu'elle conditionne implicitement.

a généré « autre chose » de propre aux populations concernées⁴³. Non seulement capitaliser – et donc montrer – ce « processus derrière » mais aussi comment les équipes pays ont travaillé pour donner de l'ampleur et de l'avenir à ces « processus derrière ». A notre avis, c'est là sans doute que pourrait se situer la valeur ajoutée d'un travail de capitalisation, que ce soit sous la forme de fiches, de capsules vidéos, de podcasts, ou de toute autre manière. Le médias de capitalisation doit donner l'envie, non pas de reproduire à l'identique, mais de s'inspirer pour entreprendre « quelque chose » du même genre, à sa façon, avec ses moyens. C'est-à-dire des médias orientés « appropriation créative » et non pas « reproduction ». Donc des médias qui éveillent à la fois la créativité et la curiosité.

3.1.3. La contribution au réseau SECORES⁴⁴

Le SECORES, le Réseau pour le Résilience Socio-écologique, rassemble un certain nombre d'organisations qui partagent la perspective suivant laquelle les « systèmes » humain et naturel peuvent résister à des chocs externes et s'en remettre, sous-tendant l'idée d'une alliance entre les dynamiques sociales et les dynamiques écologiques. Dès 2021, U4C contribue à cette réflexion, ambitionnant ainsi de devenir un interlocuteur de premier plan dans ce domaine parmi les organismes de coopération belge, dont la DGD et ACODEV. Cette contribution s'inscrit dans le sillage d'un CSC thématique au programme duquel U4C, à travers l'OM, participe. Les CSC thématiques, contrairement aux CSC pays, ne sont pas liés à un espace géographique déterminé, leur commun étant un champ thématique, en l'occurrence ici, celui de la résilience socio-écologique. Pour l'OM, une des visées consiste justement à mettre au travail – et à l'épreuve des réalités – dans les quatre pays où il est en action le concept de RSE. Le CSC Résilience pour l'OM est important car il a servi de base pour sa construction. Les quatre premiers résultats de l'OM sont directement inspirés des cibles stratégiques du CSC Résilience auxquelles, dans le cas de l'OM, une cinquième dimension s'est ajoutée (voir le cadre logique et ses résultats en annexe 3). Le concept de résilience figure parmi les éléments qui aident les partenaires à s'inscrire harmonieusement dans la logique de l'OM.

Il résulte de ce qui précède que l'OM joue un rôle important dans la dynamique du CSC Résilience en donnant accès à ses membres à des terrains et des situations concrètes où les concepts et hypothèses qui fondent l'approche résilience socio-écologique (notée RSE dans la suite du texte) peuvent être à la fois mis à l'épreuve et approfondi. Par ailleurs, les deux thèses doctorales qui sont hébergées par l'OM (l'une au Bénin, l'autre au Sénégal) s'inscrivent en ligne directe dans le paradigme de la résilience socio-écologique. La thèse conduite par Mr Constant Setonde Gnansounou au Bénin est directement reliée au SECORES via la FUCID Namur (un des 4 membres de U4C). Cette thèse doit donc être comprise comme une des contributions majeures de l'OM au SECORES. A ce propos, Mr Constant Setonde Gnansounou vient récemment de contribuer au SECORES, d'une part en animant sur le thème de la résilience socio-écologique un side-event dans le cadre du festival Mangal qui a pris place au Sénégal en fin novembre 2023 et, d'autre part, en figurant parmi les intervenants clefs de la journée d'études organisées par le SECORES à Bruxelles en date du 15/12/2023. Ces deux interventions⁴⁵ ont bien entendu été menées dans le cadre des activités transversales de l'OM répondant directement à la double finalité, d'une part, de faire connaître et promouvoir le concept de RSE mais aussi, d'autre part, de développer son fondement scientifique. Au passage, on soulignera que la thèse de Mr Constant Setonde Gnansounou apporte une plus-value scientifique originale en abordant les dynamiques de conservation notamment sous l'angle des liens entre le sacré et la gestion des écosystèmes.

A travers sa participation substantielle et régulière aux activités du SECORES, l'OM contribue à soutenir la RSE qui vise explicitement à réconcilier les approches sociales et écologiques de telle manière qu'elles se renforcent l'une l'autre. On peut signaler, à titre d'exemple, le lien que des membres du

⁴³ « Autre chose » qui pourrait mettre en lumière la « signature » de ces populations qui montrent alors qu'elles ne sont pas simplement là dans le programme OM pour mettre en forme les solutions pensées par d'autres ailleurs mais pour *continuer l'histoire de ces solutions* à partir de leur propre intelligence et créativité. Si tel est le cas, l'OM apporte une contribution majeure, celle de créer les conditions pour que les solutions apportées génèrent de nouvelles solutions en même temps qu'elles enrichissent l'éventail de compétences de celles et de ceux qui les inventent. C'est, pensons-nous, tout ce processus de développement des dynamiques « solutionnantes » qui peuvent garantir qu'un processus de résilience socio-écologique est réellement en marche.

⁴⁴ Nous ne reprendrons pas dans cette sous-section ce que nous avons déjà abordé à la sous-section 2.3.1 du chapitre précédent.

⁴⁵ Et d'autres encore que nous ne développons pas ici, par exemple lors du séminaire réalisé au Museum National d'Histoire Naturelle (MNHN) de Paris, avec Khady Diallo et U4C.

SECORES ont pu établir au Bénin avec un collectif d'une douzaine d'acteurs impliqués dans des activités de protection et restauration des mangroves. L'OM joue un rôle décisif dans le développement de telles relations.

Un examen plus attentif de la dynamique SECORES à laquelle l'OM participe activement invite à mettre le doigt sur quelques lignes de réflexion qui, pensons-nous, pourraient enrichir la dynamique. Ainsi, à côté des efforts qui cherchent explicitement à promouvoir l'articulation synergique entre les dynamiques naturelles et les dynamiques ou interventions proprement humaines, une question clef semble rester actuellement sans véritable réponse ni investigation, celle de comprendre pourquoi la RSE qui a déjà fait l'objet de diverses et riches initiatives par le passé n'a jamais réussi à s'implanter durablement dans les efforts de développement⁴⁶. Une autre question, sans doute plus importante encore, est celle de comprendre finement comment les sociétés africaines contemporaines ont perdu – et continuent encore à perdre – ce lien synergique entre dynamiques humaines et dynamiques des écosystèmes. Quels mécanismes sociétaux entrent en jeu à ce niveau sensible ?

Cette dernière question souligne la nécessité de mener la réflexion et l'action sur les deux fronts qui conditionnent l'avenir de la RSE : d'une part restaurer cette synergie – et donc aider à retisser des liens de complémentarité sinon de solidarité fonctionnelle entre système humain et système naturel – mais aussi, en même temps, d'autre part, mener la lutte contre ce qui corrode en profondeur cette synergie et qui dès lors l'empêche de s'inscrire « dans le ventre des sociétés ». Nous nous demandons si ce ne serait pas à cet endroit que se situerait la contribution la plus pertinente de l'OM à la dynamique qu'incarne le SECORES.

3.1.4. L'organisation d'espaces d'échanges et d'apprentissages entre les acteurs des 4 zones et autres associés

3.1.4.1. En interne (U4C)

De manière générale, le programme s'appuie sur un important dispositif. En effet, les responsables des équipes de chaque pays et les représentants de chaque ONG membres d'U4C se concertent, en règle générale, chaque mois dans le cadre de la réunion d'un groupe de travail. En 2022 jusqu'en début 2023, les activités de ce GT lors de ces réunions en mode distanciel consistaient essentiellement en des échanges d'informations sur les activités que les uns, les unes ou les autres mènent, sur les actualités qui concernent chaque pays, sur les échanges d'informations, avec en ligne de mire ou en arrière-plan, selon les cas, le cadre logique, c'est-à-dire les 5 résultats poursuivis par l'OM et les indicateurs qui permettent leur suivi. La préoccupation de fond est celle de l'avancement dans le cadre des prévisions planifiées. Toutefois, dès le mois de mai dernier, il a été décidé qu'un mois sur deux les échanges porteront plutôt sur une thématique choisie par les participants au programme OM et qui les préoccupe, notamment au regard de leur souci de mener efficacement le programme dans leur pays.

- Il va sans dire que ce GT joue un rôle décisif dans la coordination – en particulier la conduite et la gouvernance – de l'OM. Les échanges, qui portent tant sur des questions opérationnelles que financières ou administratives ou stratégiques, permettent des ajustements nécessaires pour la

⁴⁶ En effet, par le passé, un nombre non négligeable d'initiatives et de programmes ont déjà mobilisé des concepts et des approches relativement similaires à celles de la RSE. Citons par exemple les travaux du GRAAP (Groupe de Recherche et d'Appui aux Activités Paysannes) dans les années 1960 au Sahel (surtout Niger et Burkina Faso) ou les approches dites de "gestion des terroirs", très en vogue dans les années 1980, également au Sahel (en particulier, Sénégal, Mali, Niger, Bénin, Togo, Ghana, Burkina Faso). Ou alors, en remontant dans le temps, de manière encore plus manifeste, les travaux de Pierre de Schlippe et de ses collègues dans le cadre des recherches conduites sous l'égide de l'INERA au Congo dans les années 1950. On citera aussi les travaux pionniers qu'Hugues Dupriez a mené à la fin des années 1970 et qui s'efforçaient aussi de lier étroitement les sphères écologiques et sociales pour comprendre et surtout pour agir dans les sociétés agraires d'Afrique. Dans un tout autre genre, les études menées par des écoles philosophiques au Ghana et en Tanzanie sur la place de l'animisme dans les sociétés africaines ont aussi en leur temps contribué à franchir les frontières qui séparent le système humain et le système naturel. Toutes ces entreprises de recherche et d'action, et bien d'autres que nous pourrions citer, promouvaient déjà une conception et une vision du monde relativement proche de celle qui est promue aujourd'hui sous l'égide de la RSE. La question qui se pose est celle de savoir pourquoi – et de quelle manière – ces initiatives sont tombées dans l'oubli, comment et pourquoi elles ont si peu influencé l'agenda des développeurs, ceux d'hier mais aussi ceux d'aujourd'hui.

bonne marche de l'OM. Ils sont précieux dans la mesure où ils encouragent les échanges, notamment la circulation des expériences et, le cas échéant, des leçons apprises.

- Il faut souligner l'importance d'avoir placé tous les deux mois une réunion à vocation thématique. Cette disposition récente contribue, d'une part à consolider le sens du travail réalisé dans le cadre de l'OM mais participe aussi, d'autre part, à fonder le sentiment d'être partie prenante d'une même dynamique et donc aide à forger un esprit d'équipe.
- Il faut insister sur un point qui peut paraître, à tort, comme un détail : en réalité, la plupart des représentants pays ne s'étaient jamais rencontrés physiquement de sorte que les réunions mensuelles du GT avaient pour certains un caractère virtuel (abstrait) non négligeable. C'est dire l'importance de la semaine passée à Toubacouta en atelier et à Palmarin sur le terrain dans les mangroves, dans des situations concrètes qui parlaient à chacun et à chacune. Ce fut l'occasion pour toutes et tous de nouer de véritables relations entre des structures et des personnes appelées à davantage interagir et à former une véritable communauté d'action.

Parmi les possibilités d'échanges susceptibles à la fois de renforcer les capacités des équipes mais aussi l'esprit d'équipe et les dynamiques horizontales et décentralisées au sein du programme OM, il faut particulièrement mentionner la tentative initiée la seconde journée de l'atelier de Toubacouta (28/11/23). En effet, lors de leur présentation, il avait été demandé à chaque représentant pays d'U4C de formuler une problématique qui les préoccupe particulièrement et à la résolution de laquelle les participants des autres pays pouvaient contribuer. Il s'agissait chaque fois de questions fortes qui, effectivement, sont délicates à traiter⁴⁷. L'idée était de mettre en processus la réflexion dans le sillage de ces problématiques et d'en faire en quelle que sorte des préoccupations communes qui mobiliserait la réflexion mais aussi les initiatives de chacun.

3.1.4.2. En externe (partenaires et associés dans les pays)

Lors de nos investigations, nous avons pu contacter quelques partenaires ONG de U4C qui travaillent en lien étroit avec le programme OM⁴⁸. De ces contacts, il est apparu que ces partenaires pays étaient demandeurs pour des échanges entre eux. Toutefois, actuellement, sauf dans le cas d'Eco Bénin qui a pu visiter Nebeday au Sénégal, il n'existe pas de relations entre ces ONG pourtant actives dans le même domaine avec les mêmes finalités. Il n'y a pas de contacts directs entre associés de pays

⁴⁷ Ainsi, par exemple, Haja Ramantsialonina de Madagascar, se demandait quelle attitude adopter vis-à-vis de bailleurs de fonds ou d'ONG qui prennent des initiatives qui vont ostensiblement à l'encontre des dynamiques d'autonomisation préconisées au sein du programmes. Plus subtilement, il se demandait également comment aider les populations à dire « non ! », à ne pas se vendre en quelque sorte. De son côté Richard Ayelesso demandait à partager avec ses collègues des autres pays une problématique similaire : comment rendre les initiatives endogènes – et donc indépendantes – des ressources externes ? Plus tard, Richard a précisé de manière subtile cette préoccupation qui ne manque pas de pertinence : « *Comment, dans nos interventions, on en vient à rendre dépendants les acteurs des territoires avec lesquels on travaille ?* ». Fodé Aly Mansaré pour sa part se demandait comment gérer les interventions avec les communautés de manière à inscrire la durabilité dans les préoccupations locales (souvent les communautés locales vivent dans le temps court de « l'ici et maintenant »). Ousmane Niang (Sénégal) de son côté soulevait, entre autres choses, la problématique de la gouvernance stable et créative dans les aires protégées. Voilà quatre problématiques qui ont du sens dans les quatre pays. D'autres préoccupations potentiellement partageables par l'ensemble des acteurs du programme OM ont été avancées – et parfois discutées – pendant les travaux de Toubacouta, en plénière, à table ou dans les couloirs. Citons par exemple celles-ci qui nous sont restées en mémoire : la problématique de l'engagement durable des acteurs bénévoles, les progrès de la « logique du larron » (« *Je prends, ni vu ni connu, mais je ne redonne rien, je profite seul* »), la mise en processus long et évolutif des dynamiques innovantes (« *pour qu'elles poursuivent leur histoire génératrice d'innovations, de préférence sans nous. On parle d'AGR, mais il faudrait aussi parler d'AGI, activités génératrices d'innovations. On les encourage comment ?* » pour reprendre les mots d'un participant à Toubacouta le 27/11/23), la problématique de l'oubli ou du défaut de mise en mémoire des initiatives qui pourtant en leur temps sortaient des sentiers battus et paraissaient prometteuses, la mise en synergie des initiatives (« *pour qu'elles fassent système : moi je me demande souvent comment rendre durables les efforts de concertation, qu'est-ce que nous faisons pour ça, comment on construit cette durabilité de concertation dans tout ce qu'on fait dans les mangroves ?* » se demandait un des participants de Toubacouta, le défi de la transmission des savoirs et de la mise en circulation des expertises acquises, etc. De toute évidence, les préoccupations ou problématiques partageables ne manquent pas. Lesquelles prioriser ? Comment les travailler ensemble ? Comment en faire un catalyseur pour les équipes, comment la coordination des efforts peut y contribuer ?

⁴⁸ Pour mémoire, il y a 9 partenaires ONG répartis dans les quatre pays du programme OM.

différents. Pourtant, à ce niveau, il existe une demande. Comment mieux faire circuler les initiatives et expériences entre les pays parmi ces partenaires associés ? Comment faciliter les prises de contact directs⁴⁹ entre ces partenaires sur le mode « *Nous on rencontre cet obstacle. Vous, comment vous faites face à cela ?* » ou « *Ah, vous faites ça aussi ? Nous on a été bloqué, on a rencontré des problèmes. Comment vous, de votre côté, vous avez fait pour éviter ça ?* ».

Deux pistes ont été suggérées par les partenaires contactés lors de nos entretiens. D'une part, leur préférence nette pour des visites d'échanges sur place (« *Pour voir avec ses yeux comment les autres font* »⁵⁰). Mais ils reconnaissent que de telles visites sont chères et ne peuvent être qu'exceptionnelles. C'est pourquoi, d'autre part, ils ont aussi insisté sur l'organisation de webinaires thématiques sur des questions bien délimitées qui préoccupent et qui peuvent contribuer à renforcer la capacité de donner des réponses innovantes face à des défis. En discutant cette perspective, l'idée de monter de courtes vidéos (capsules ciblées sur un thème très précis) qui seraient la matière première lors des webinaires a été discutées⁵¹. Certains ont parlé de créer une plateforme *ad hoc* mais sans être très au clair sur comment donner vie à une telle plateforme⁵².

3.1.5. Recherches doctorales et autres apports académiques

Les recherches doctorales font partie des aspects qui confèrent à l'OM une identité particulière, sans doute originale dans le contexte de la coopération belge. L'OM se trouve en effet à la croisée des chemins, entre production de la connaissance et conduite de l'action de développement.

Concernant les recherches doctorales, on soulignera d'emblée l'effort pour intégrer aussi loin que possible les investigations académiques et les actions menées à l'échelle des communautés vivant aux abords des mangroves et qui en dépendent. Par exemple, s'agissant des travaux menés sur l'impact de la sacralisation des mangroves sur leur niveau de conservation au Bénin, les recherches menées montrent qu'il y a un véritable intérêt à soutenir les démarches des communautés qui s'attachent à « sacraliser » certaines mangroves qui semblent sensiblement mieux conservées (parce qu'elles induisent la peur auprès des fraudeurs ou des contrevenants contribuant ainsi à les protéger ?).

Bien sûr, de telles recherches répondent aussi à des préoccupations de nature scientifique qui n'ont pas forcément toutes de retombées directes sur les actions menées dans les mangroves. Mais elles suggèrent néanmoins des pistes d'action en montrant les effets ou au contraire en soulignant les limites de telles ou telles options pour agir dans les mangroves. En creusant cette question, on peut cependant se demander se poser une question : les recherches s'adressent-elles davantage aux ONG qui opèrent dans les mangroves ou aux préoccupations des populations ? Quelle est la place respective des uns et des autres dans les recherches ?

Il faut reconnaître que la marge de manœuvre pour orienter des thèses de doctorat dans le sens de les mettre davantage encore au service des dynamiques soutenues par l'OM dans les mangroves est malgré tout étroite (du fait notamment des exigences académiques et du cadre universitaire). Par contre,

⁴⁹ La demande pour des contacts directs « *sans intermédiaires* » (pour reprendre les mots d'une interlocutrice) est forte. « *Mais qu'est-ce qui vous empêche de le faire déjà ?* » avons-nous demandé. « *Bon, ça se prépare, on n'est pas à l'aise pour y aller direct, il y a des préalables, faut d'abord se connaître un peu* ». Il semble bien qu'à ce niveau un travail d'animation pour construire ces « préalables » soit nécessaire et devrait faire l'objet d'une initiative spécifique par le programme OM.

⁵⁰ Pour reprendre les mots d'une interlocutrice, « *quand tu vois ce qu'on te raconte ou ce que tu as lu, c'est autre chose, ça te marque vraiment, ça t'inspire, tu vis la chose, ça va te rester en tête* ». Pour mémoire, il convient de souligner que trois voyages d'échange ont déjà été organisés dans le cadre d'EU-M entre 2018 et 2019 (Sénégal-Gambie, Madagascar et Togo). Toutefois, à cette époque, le programme d'Eclosio en Guinée n'avait pas encore commencé, ni celui de LC au Bénin. En outre, la représentation d'ULB-C au Sénégal n'existait pas encore tandis que les référents pour Eclosio et pour LC à Madagascar et au Bénin ont changé. Sans doute tous ces éléments aident-ils quelque peu à relativiser les attentes des partenaires.

⁵¹ De telles capsules se font très simplement avec son GSM. Pas besoin d'être ingénieur en prise de son ou ni expert en prise d'images, « *on n'est pas à Hollywood !* » (pour reprendre les mots d'un partenaire).

⁵² En pratique, pour réellement fonctionner, une plateforme nécessite d'être animée. Pourquoi ne pas tenter de confier cette animation à l'un des partenaires parmi les plus motivés. Quitte à envisager un dispositif tournant pour éviter « la fatigue », une première année (ou semestre), tel partenaire s'en charge, après c'est tel autre et ainsi de suite. Au passage, cette manière de faire pourrait alimenter une dynamique de coordination décentralisée.

les possibilités sont plus nombreuses et plus ouvertes dans le cas de **TFE** (travaux de fin d'étude) ou de stages. En effet, dans ce cas, il est possible – et souhaitable – de mettre en place une véritable **dynamique quadripartite** (étudiants, programme OM, académies et populations) de sorte à mettre en œuvre des initiatives qui aboutissent à satisfaire les besoins – ou centres d'intérêt – des quatre catégories de manière créative et mutuellement profitable. La configuration de la recherche – la délimitation du thème de recherche ou de l'expérimentation – se retrouve ainsi au centre d'un carré d'influences et doit idéalement en devenir une situation d'apprentissages mutuels mais aussi, insistons, une situation où des collaborations inédites se développent. Une partie importante du travail consiste alors à organiser le dialogue entre ces quatre parties : dialogue sur le choix du domaine de recherche ou de l'expérimentation, sur le choix des méthodes, sur les engagements des uns et des autres sur la meilleure manière d'organiser l'interaction entre les quatre familles d'acteurs. Dans un tel contexte, il est essentiel de repérer – mais aussi garantir – la valeur ajoutée de chaque partie.

Actuellement, la mobilisation d'étudiantes ou d'étudiants dans le cadre de leur TFE ou de leur mémoire s'inscrit comme une possibilité en attente d'être *davantage* prise en compte⁵³. Le fait que plusieurs universités, tant au Sud qu'au Nord, soient déjà assez directement actives dans la périphérie l'OM, doit être perçu comme un atout. Les marges de manœuvre pour dynamiser de telles relations ne manquent pas (nous pensons par exemple à la possibilité de mettre en œuvre des duos, étudiant(e) du Nord et étudiant(e) du Sud). De telles perspectives sont déjà en discussion, ce qui donne à penser qu'elles ne tarderont pas à prendre de l'ampleur.

3.1.6. Relations de pays à pays

Pour mettre en lumière les relations entre les équipes pays et les autres composantes de l'OM, nous avons utilisé un sociogramme, un outil qui permet d'établir une cartographie précise des relations et notamment de la nature de ces relations. Pour des raisons de confidentialité, nous ne fournirons pas ces sociogrammes.

En exploitant ces sociogrammes avec les représentants des quatre pays, à travers les échanges, formels ou informels que nous avons eus avec eux tout au long de la semaine du 27/12, les tendances suivantes sont apparues de manière manifeste :

- Aujourd'hui, il n'y a pour ainsi dire aucune relation latérale entre les équipes pays. Autrement dit, depuis novembre 2022, à une seule exception près, aucune équipe pays n'est rentrée en relation avec une autre équipe pays⁵⁴.
- A l'heure actuelle, les seules relations que les équipes pays entretiennent entre elles se réalisent au moment de leur participation aux réunions virtuelles du GT. Ces réunions sont convoquées par la coordination de l'OM. Lors de ces rencontres virtuelles, les relations entre les pays ne peuvent en aucun cas être qualifiées d'intenses.
- Par contre, en règle générale, les équipes pays entretiennent des relations fréquentes, diversifiées et intenses avec l'ONG membre de l'OM qu'elles représentent ou dont elles constituent le bureau⁵⁵. Ces relations sont bi-univoques (selon les cas, la requête pour l'entrée en relation provient tantôt de l'ONG, tantôt du bureau dans le pays).
- Un regard supplémentaire sur les sociogrammes montre que, dans le cas d'une seule équipe pays, il y a des relations, parfois intenses, avec deux des ONG membres qui constituent U4C⁵⁶.

Lors des échanges pour tenter de comprendre ce qui peut expliquer l'allure des sociogrammes et la faible densité relationnelle, plusieurs ont insisté sur la nécessité de consolider le partage des thèmes, des concepts ou des problématiques communes. Comme une des responsables pays l'a déclaré, « *il manque sans doute quelque chose qui fasse du commun* ». Le thème de la résilience socio-écologique, qui a pourtant été mentionné, ne serait-il pas suffisamment fédérateur ? Un autre responsable pays a

⁵³ Ce genre de tandem étudiants nord sud ont déjà été mis en œuvre dans un passé récent dans le cadre de U4C, dans plusieurs domaines et notamment les mangroves.

⁵⁴ Il faut ajouter, au passage, que, curieusement, cette unique relation n'est mentionnée que par un des deux pays concernés, ce qui laisse supposer qu'elle n'a pas été intense ni suivie.

⁵⁵ LC, le Bénin et Madagascar, ULB Coopération et le Sénégal, Eclasio et le Sénégal et la Guinée

⁵⁶ Dans le cadre de tentatives de montage de projets communs. A l'heure actuelle, il semble cependant qu'aucune de ces tentatives n'ait abouti sur un dossier finalisé et financé.

abordé la même thématique en soulignant que c'est le membership qui est actuellement insuffisant, « *le sentiment qu'on appartient à une même dynamique. Chacun est dans ses mangroves, de son côté* ».

Ces éléments, et d'autres encore, suggèrent qu'un effort spécifique devra sans doute être envisagé pour que ce sentiment d'appartenir à une même dynamique – pour ne pas dire au même OM – s'inscrive réellement dans la conscience et dans la conduite des travaux menés au sein de l'OM.

Dans le sillage de cette suggestion, nous soulignerons cependant immédiatement que la dernière semaine de novembre passée ensemble au Sénégal va certainement modifier ce tableau. En effet, les responsables pays rencontrés au Sénégal ont tous – spontanément – manifesté que des relations avec les autres pays, relations qui seront dorénavant plus faciles car à présent, non seulement les personnes se connaissent mais en outre elles ont découvert de bonnes raisons de se mettre en relation, par exemple autour de préoccupations ou difficultés qu'elles partagent. La densification des relations latérales de pays à pays (sans forcément passer par le Nord) figure comme un domaine où des progrès importants peuvent – et doivent – être attendus dans les mois qui viennent (échanges d'expériences, partage de préoccupations, montages concertés, ...).

A côté des relations entre les équipes pays du programme OM, comme nous l'avons déjà mentionné ci-dessus (section 3.1.4.2), à ce jour, selon les ONG contactées, il n'y aurait pas eu de véritables relations entre elles (l'une ou l'autre rencontre virtuelle a été mentionnée par deux interlocuteurs mais ceux-ci ont avoué qu'ils n'en ont pas un souvenir précis. Une visite de Nebeday a aussi été signalée). Aucun programme ni thème de travail commun n'a été envisagé à ce niveau. En creusant cette piste, il semble cependant qu'il existe un intérêt pour échanger mais sur des questions de travail bien délimitées, par exemple des difficultés ou des obstacles que ces ONG partageraient.

3.1.7. Utilisation des outils par les équipes pays

En gros, lors de nos contacts, formels ou informels avec les équipes pays, nous avons investigué deux questions : parmi toutes les ressources méthodologiques disponibles, quels sont les outils les plus utilisés ? En particulier, quels outils en rapport avec l'atteinte de quels résultats du cadre logique (annexe 3) ?

L'analyse des réponses à ces deux questions met en évidence des positions somme toute contrastées d'un pays à l'autre avec tout de même deux tendances :

- Seules deux équipes pays ont mobilisé des outils ou des ressources méthodologiques pour travailler sur les 5 résultats attendus du cadre logique (annexe 3), les deux autres n'ayant mobilisé des ressources que pour 2 ou 3 résultats (selon les cas, R1, R3 et/ou R5).
- Une des équipes pays semble n'avoir consulté que rarement les outils mis en ligne tandis qu'elle n'a utilisé intensément qu'un seul outil dans le cadre du résultat R3.

Un petit sondage a été fait aussi auprès d'un certain nombre de partenaires associés dans les quatre pays. De ce sondage, il ressort que peu d'outils ou instruments proposés par le programme sont mis en œuvre. A vrai dire, peu sont connus hormis les outils suivants qui ont souvent été mentionnés : OIE⁵⁷, QRCP TAPE, TGRN, SMART⁵⁸. Et quand il y a recours à un outil, c'est en général à la demande ou à l'initiative du partenaire ACNG belge. Ainsi, par exemple, au Bénin et à Madagascar, LC a travaillé l'approche et les outils OIE pour favoriser l'intégration environnementale dans des programmes et/ou

⁵⁷ Les outils OIE sont les seuls qui ont été systématiquement mentionnés par presque toutes les personnes que nous avons consultées à propos d'outils et de ressources méthodologiques. En cherchant à savoir pourquoi, nous avons compris que ces outils apparaissent parmi les indicateurs de résultat de l'OM et qu'à ce titre ils ont retenu davantage l'attention. Cela dit, nous avons toutefois aussi entendu plusieurs fois que ces outils, qui consistent principalement en une batterie de questions soigneusement classées, remplissaient efficacement une fonction d'aide à la réflexion, et pas seulement pour ce qui regarde les matières environnementales *sensu stricto*.

⁵⁸ SMART : Spatial Monitoring and Reporting Tool. Cet outil, qui fait recours notamment au GPS et à des photos, est lié à une base de données. Il a été régulièrement mentionné pour son intérêt dans les activités de surveillance, en particulier le suivi et la gestion des infractions à l'échelle communautaire. QRCP : Questionnaire de Renforcement des Capacités des Partenaires, TAPE: Tool for Agroecology Performance Evaluation, TRGN: Transfert de Gestion des Ressources Naturelles

des activités productives. L'OM a promu le recours à un outil de capitalisation des actions de terrain⁵⁹) sans oublier l'outil d'appui à la gestion GESPRO. Aucun partenaire associé contacté n'a évoqué le cas d'un outil qu'il aurait téléchargé *spontanément* du site web alimenté par le projet. Sur ce plan, la posture semble actuellement plutôt de nature réactive sinon attentiste. Parmi les outils ou méthodes dont les ONG nationales ont pu bénéficier, le programme comptable WinBooks a aussi été régulièrement mentionné⁶⁰. Un des partenaires a souligné à ce sujet que pour l'heure cet instrument est essentiellement mis en œuvre à l'usage du programme : « *Mais, nous, on voudrait le maîtriser en profondeur pour pouvoir l'utiliser avec nos autres partenaires ou pour nous-mêmes. Pour l'instant, on charge les données et c'est notre partenaire en Belgique qui les utilisent et les valorisent* ».

S'agissant des besoins à satisfaire, trois domaines ont été souvent cités comme autant de priorités, tant du point de vue des équipes pays que des ONG associées au programme OM : (i) les outils ou approches pour soutenir dans le domaine des AGR, (ii) les instruments (supports ou médias) pour sensibiliser les populations riveraines, (iii) les approches pour améliorer la gestion conservatoire des aires protégées (avec un accent particulier sur les relations entre les populations, les autorités locales, la mise en place de schémas directeurs, le défi de la redevabilité des acteurs engagés,...)⁶¹.

3.2. Matières à réflexion

3.2.1. Les efforts de coordination au service du « mûrissement » de recherches actions communes ?

Nous l'avons déjà laissé entendre ci-dessus à plusieurs reprises, le programme OM offre un cadre attrayant pour développer un esprit de recherche action et donc pour coordonner en son sein l'une ou l'autre recherche action. Les recherches actions dont nous parlons ici ne se réduisent pas à des expérimentations techniques, même si au passage une telle dimension peut aussi être envisagée à la marge, nous pensons plutôt à des questions de fond qui regardent le fonctionnement des sociétés locale ou les dynamiques d'accompagnement déclenchées par le programme OM. Le principe de toute recherche action consiste à mettre à l'épreuve une ou plusieurs solutions alternatives dont on soupçonne le potentiel de progrès mais sans en être certain ni surtout sans connaître à l'avance le bon chemin pour le réaliser. Comme déjà souligné ci-dessus, pendant les travaux à Toubacouta, chaque équipe pays a identifié une problématique qui la préoccupe. Ces problématiques pourraient constituer le point de départ de dynamiques de recherche action partagées. Il en va de même pour les matières à réflexion que nous avons identifiées par exemple à la section 2.3, au chapitre 4 ou alors, plus discrètement, « entre les lignes », ici ou là dans ce qui précède.

A bien y regarder, nous pensons que le programme OM gagnerait à développer à cette hauteur une activité de coordination qui serait donc dédiée à l'accompagnement de telles recherches actions. Où loger cette activité de coordination ? La question reste ouverte. En effet, elle pourrait être la prérogative d'un ou de plusieurs copilotes mais elle pourrait aussi être prise en charge, de manière décentralisée, par une équipe pays, pour la durée du programme ou sur un mode tournant, chaque année (par exemple) la coordination changerait alors de main.

Sur un plan plus formel, à quel résultat une telle dynamique se rattacherait-elle ? A notre avis, le résultat R2 et ses deux indicateurs, pourvu qu'ils ne soient pas lus trop littéralement, ne rencontreraient pas de grands obstacles pour les « héberger ».

⁵⁹ Outil au demeurant apprécié ainsi que le suggère sans ambiguïté les commentaires de la représentante de Nebeday à Palmarin à qui nous donnons la parole : « *ça aide à faire des rapports qui tiennent debout* », « *ça aide à réfléchir sur le travail qui est fait dans les mangroves* », « *ça pousse à faire le bilan et tirer des leçons des succès comme des échecs* » et « *les outils comme ceux-là nous invitent à nous projeter dans l'avenir, ce qui est utile pour nous, ça nous sort du quotidien court terme* »).

⁶⁰ D'autres instruments, qui sont perçus plutôt comme servant une fonction administrative, ont été également mentionnés. Ainsi en va-t-il de certains dispositifs de suivi évaluation ou de méthodes pour élaborer et rédiger des projets ou encore pour répondre à des appels à propositions.

⁶¹ Un partenaire a évoqué son besoin en matière d'inclusion de la dimension genre dans le programme, une thématique qui ne devrait pas soulever de grande polémique.

3.2.2. Capitaliser les processus de manière dynamique (évolutive) ?

Partager les expériences fait la richesse d'un programme comme OM qui met en lien les dynamiques de quatre pays différents. Par exemple, comment à Madagascar on aborde tel problème qui se vit avec intensité aussi au Bénin ou en Guinée ou encore au Sénégal ? Quels échecs, quels succès ? Quelles tentatives encore incertaines aujourd'hui mais potentiellement prometteuses demain ? Comment telle technique est diffusée dans le milieu ou mise en œuvre (par exemple l'apiculture qui a souvent été citée par les acteurs contacts).

La réponse à de telles questions peut se trouver dans les efforts pour capitaliser (fiches de capitalisation ou fiches techniques). Toutefois, à ce niveau, il est important d'enrichir la capitalisation. Certes, les activités menées et les résultats obtenus sont nécessaires à capitaliser et à échanger. De même que les indications techniques précises pour adapter chez soi, dans ses conditions, des innovations mises en application ailleurs. Mais, en même temps, ce qui importe aussi, et ce sur quoi nous voulons insister, ce sont les **processus** qui ont éventuellement découlés des expériences partagées et comment de tels processus ont pu, ou non, se déployer. En somme, ce sont autant les réponses que l'histoire de la production et du « destin » de ces réponses qu'il importe de capitaliser.

Cette capitalisation ne peut pas non plus être simplement descriptive (dans le style « *Voilà ce qu'on a fait* », « *Voilà notre histoire* », etc.). Elle doit aussi contribuer à mettre en circulation des réflexions ou des questions ouvertes, c'est-à-dire des défis qui n'ont pas encore été rencontrés et qui, non seulement, gardent en haleine le lecteur ou la lectrice, mais qui aussi lui donnent envie – lui ou elle – d'essayer « quelque chose » de son côté avec ses idées ou ses inspirations. En écrivant cela, nous pensons aussi que les fiches devraient être mises à jour pour précisément souligner le processus et l'évolution des réponses à des questions qui restent ouvertes. Il s'agit donc d'une **capitalisation à la fois dynamique et évolutive**. C'est pourquoi, en pratique, il convient sans doute mieux d'avoir un nombre limité de fiches ou médias de capitalisation, mais qui évoluent et qui sont enrichis régulièrement, plutôt qu'une bibliothèque où, peut-être, les acteurs s'égarer ou dont ils n'exploitent que marginalement la richesse.

3.2.3. Capitaliser plus spécifiquement des initiatives « préfiguratives » ?

Le programme OM est implanté dans quatre pays et est en activité dans des situations très concrètes. Le programme OM déploie ses propres activités et initiatives mais, à côté de ce qui est planifié et budgétisés, les populations avec lesquelles il travaille entreprennent elles aussi des initiatives, parfois depuis longtemps, avant même que les projets ne s'installent chez elles. Toutes ces initiatives ne sont pas forcément porteuses de progrès (on peut même penser que pas mal d'entre elles sont dommageables) mais il se peut que certaines d'entre elles déploient un vrai potentiel innovateur et que, d'une certaine manière, elles préfigurent peut-être ce que pourrait être des alternatives porteuses d'avenir. C'est ce genre d'initiatives que nous dénommons « préfiguratives » : elles incarnent aujourd'hui ce qui pourrait être le progrès – peu importe le domaine – qu'on rêve voir s'imposer demain. Nous nous demandons dans quelle mesure le programme OM ne pourrait pas cibler plus spécifiquement – plus systématiquement ? – ce genre d'initiatives en visant à intensifier son activité de capitalisation.

3.3. Revue synthétique des questions d'évaluation relatives aux activités transversales

Ci-dessous, nous reprenons pour mémoire les principales questions qui figuraient au départ de l'évaluation. Pour chaque domaine, nous proposons une réponse très synthétique qui souligne les tendances saillantes qui se dégagent de ce qui précède (sections 3.1 et 3.2). Pour le surplus, le lecteur et la lectrice auront compris que les réponses à ces questions ont déjà été formulées, parfois en long et en large, plus ou moins directement, dans les sections qui précèdent.

3.5.1. Pertinence

Pour ce qui regarde la **pertinence**, les questions d'évaluation de départ étaient les suivantes : Dans quelle mesure les activités transversales de l'Outcome (notées AT ci-dessous) se justifient-elles pour

répondre aux besoins, aux politiques et priorités des bénéficiaires, des zones ciblées ? Quelle pourrait être l'alternative ? Quelles sont les recommandations⁶² ?

De toute évidence, il y a une demande pour intensifier et structurer les AT mais, en même temps, on constate que les initiatives concrètes tardent à se déployer. Un certain nombre d'outils communs sont mis en œuvre par les équipes dans les quatre pays et, pour la plupart, ces outils sont reconnus comme des ressources renforçant significativement les partenaires associés, aussi sur le plan de leur organisation et fonctionnement interne⁶³ que sur leurs capacités à agir sur le terrain, à accompagner les acteurs (communautés et collectivités locales) et à déclencher des progrès dans la gestion des mangroves. Comme nous l'avons souligné ci-dessus, l'approche et les outils OIE ainsi que les divers approches ou méthodes qui soutiennent le développement des AGR paraissent particulièrement renforcer les capacités des acteurs du programme OM⁶⁴.

3.5.2. Efficacité

En ce qui concerne **l'efficacité**, les questions d'évaluation de départ étaient les suivantes : Dans quelle mesure les activités transversales de l'Outcome devraient-elles permettre d'améliorer l'efficacité des activités menées sur les différents terrains d'intervention ? Pourquoi ? Quelles sont les recommandations⁶⁵ ?

Le lien entre l'usage des outils et leur utilité pour conduire les actions sur le terrain n'est pas facile à démontrer à l'heure actuelle. La boîte à outils est en attente d'être enrichie et actualisée. Les outils capitalisés sont pour l'heure peu (et souvent pas du tout) mobilisés, sans doute parce qu'ils ne reflètent plus, ou plus assez, les efforts, tentatives, expériences et initiatives que les acteurs du programme mettent actuellement en œuvre. Les efforts pour améliorer la boîte à outils et les autres ressources seraient sans doute d'autant mieux mis en valeur qu'ils prennent en compte les processus qui se nouent dans leur sillage, notamment les « déviations créatives » qui mettent en valeur la qualité de la réappropriation des utilisateurs. Pour ce qui est de la contribution au SCORES, on peut avancer qu'à travers sa participation substantielle et régulière aux activités du SCORES, l'OM contribue à soutenir la RSE dans sa vocation fondamentale qui est de réconcilier les approches sociales et écologiques de manière à ce qu'elles se renforcent l'une l'autre. Pour ce qui concerne l'organisation d'espaces d'échanges et d'apprentissages entre les acteurs des 4 zones, il faut particulièrement souligner le changement de dynamique pour les réunions mensuelles du GT (un mois sur deux, on traite des aspects opérationnels, un mois sur deux on met un thème ou une préoccupation partagée « à l'affiche »). Cet arrangement a de toute évidence redonné du « peps » à ces réunions. Il est probable, en outre, que les travaux de l'atelier de Toubacouta (27-29/11) et les visites communes à Palmarin (30/11 et 01/12) vont aider au développement des relations bilatérales (qui, actuellement, on l'a souligné, sont quasiment absentes entre les partenaires associés de pays différents alors qu'ils affrontent les mêmes défis).

3.5.3. Efficience

En ce qui concerne **l'efficience**, les questions d'évaluation de départ étaient les suivantes : Dans quelle mesure les activités transversales de l'Outcome présentent-elles une utilisation efficiente des ressources ? Pourquoi ? Comment cette efficience pourrait-elle être améliorée dans le futur ? Quelles sont les recommandations⁶⁶ ?

Comme déjà dit, les outils sont en attente d'être mis en valeur concrètement sur le terrain, devant être actualisés et enrichis. L'animation du site « Deltas du Monde » n'a pas fait l'objet de gros investissements en temps de travail. Ce qui explique, sans doute, que le site reste pour l'instant peu

⁶² Les grandes recommandations sont synthétisées au chapitre 5

⁶³ Les appuis en gestion administrative et financière, en montage de dossiers ou de projets ont été unanimement cités et appréciés.

⁶⁴ Ce point a été régulièrement – et spontanément – mentionné par les personnes que nous avons interviewées.

⁶⁵ Les recommandations sont traitées au chapitre 5

⁶⁶ Les recommandations sont traitées au chapitre 5

visité par ses utilisateurs potentiels. Pour ce qui est des rencontres du GT (en général d'une durée de 2 heures), il semble que le rythme mensuel actuel répond aux besoins et attentes⁶⁷.

⁶⁷ En début 2023, ces réunions avaient été programmées tous les deux mois pour laisser plus de temps aux équipes et à la coordination. Il a finalement été décidé qu'il y aurait alternance entre réunions opérationnelles et thématiques, le rythme mensuel s'imposant comme un bon timing.

4. Matières à réflexion transversales

Dans cette section, nous rassemblons quelques matières à réflexion qui engagent plus largement la conduite du programme OM. A titre purement indicatif. Ces matières à réflexion soulèvent des questions qui, selon nous, devraient faire l'objet d'une attention particulière lorsqu'on développe des activités transversales mais aussi lorsqu'il s'agit de coordonner – et sans doute alors d'ordonner – les efforts du programme OM.

4.1. Questionner les approches économiques et leurs fondements

Le résultat R3⁶⁸, et surtout son premier indicateur⁶⁹, placent l'accent sur le versant économique de la conservation et de la restauration des mangroves. Les équipes pays ont le plus souvent traduit cette perspective à travers le développement de filières économiques ou, de manière générale, en promouvant des activités génératrices de revenus (notées AGR dans la suite du texte). Le raisonnement est pertinent : il s'agit de permettre aux riveraines et aux riverains de gagner un revenu en exploitant d'une manière durable les services et les ressources de la mangrove. L'hypothèse est que, si les populations gagnent un revenu, ou d'autres avantages substantiels, en exploitant la mangrove, elles seront d'autant plus facilement portées à la défendre tout en assurant la stabilité des écosystèmes qui la composent⁷⁰. Cette hypothèse soutient implicitement que les activités économiques à développer ne peuvent pas être de nature extractive (au sens d'épuiser la ressource).

Voilà certainement des bases saines pour lier l'action écologique et l'action économique. Dans cette ligne, pendant les travaux de l'atelier à Toubacouta, Simon Ntab (Eclasio, Guinée et Sénégal) a présenté un outil et, en même temps, une approche qui donnait de l'ampleur à cette préoccupation : l'ADM (Analyse et Développement des Marchés)⁷¹. Cette approche, ou d'autres de même nature comme l'ABM⁷² et ses variantes, s'attache à repérer et développer participativement (avec les populations concernées) les produits les plus susceptibles de générer des revenus stables de manière à contribuer au « bien-vivre » des populations riveraines. Les ONG partenaires des équipes pays d'U4C avec lesquels nous avons pu discuter à l'occasion d'entretiens ont régulièrement souligné, parfois avec vigueur, leur engagement pour monter des initiatives économiques (AGR), notamment avec l'aide de diverses agences d'aide promptes à les soutenir sur cette voie⁷³. On peut aussi noter au passage l'initiative soutenue par LC à Madagascar qui consiste à développer des dynamiques et structures coopératives qui ouvrent la voie à d'intéressantes avancées en matière d'organisation des marchés⁷⁴.

⁶⁸ L'accès durable aux services écosystémiques dans les mangroves, leur gestion et leur utilisation sont renforcés, en particulier au Bénin, en Guinée, à Madagascar et au Sénégal

⁶⁹ Nombre de producteurs soutenus dans les activités économiques viables valorisant les services écosystémiques (cumulatif)

⁷⁰ Une autre raison a été longuement argumentée par nos interlocuteurs béninois et guinéens : les AGR (salicatures, moules, huîtres, apiculture, ...) contribuent à réduire sensiblement les coupes de bois dans les mangroves (surtout bois de feu, parfois de bois de services) en fournissant aux femmes qui exploitent le bois de développer des alternatives économiquement attractives.

⁷¹ Selon Simon Ntab lors de son exposé à Toubacouta, cette approche insiste (i) sur la sélection de filière produit, l'analyse systémique des marchés (phase dite de mapping), (ii) sur l'organisation en groupe, l'établissement de relations d'affaires avec des acteurs compétents, le développement d'espaces de commercialisation (phase dite de networking) ainsi que sur (iii) le développement de la valeur des produits ciblés (phase d'innovation). Cette approche n'accorde aucune subvention directe aux producteurs tandis qu'elle mobilise à la fois leur créativité, engagement et motivation.

⁷² ABM : Approche Basée sur le Marché, approche de même nature citée pendant les travaux à Toubacouta

⁷³ On citera du côté belge, par exemple, ENABEL ou APEFE motivées à développer la dimension économique des initiatives de conservation ou de restauration d'espaces ou ressources naturelles.

⁷⁴ A Madagascar, la coopérative FIAME a été montée dans la double perspective, d'une part d'améliorer l'accès aux marchés pour les productrices et producteurs de produits halieutiques collectées dans les mangroves dans une optique d'exploitation durable et respectueuse des ressources et, d'autre part, de fournir à la Fédération des Comités de Base FIVOI des ressources budgétaires complémentaires qui aident cette structure d'appui à améliorer son autonomie financière en même temps que sa fonction d'accompagnement au bénéfice des producteurs et productrices. C'est un bel exemple de montage économique qui développe conjointement le

La question qui se pose à propos de telles initiatives, quelles que louables et nécessaires qu'elles puissent paraître en première analyse, est celle de savoir si, à *leur insu*, elles ne contribuent pas à renforcer le fonctionnement, les pratiques, les conceptions et les rationalités économiques qui, paradoxalement, sont justement à l'origine des menaces qui pèsent sur les ressources naturelles, et particulièrement les plus fragiles comme les mangroves. On doit se demander si elles ne participent pas à redonner de la vigueur aux contradictions. En effet, le développement des filières produits en milieu rural, notamment celles qui sont gérées par des associations de femmes et qui sont aussi celles qui retiennent le plus l'attention des développeurs, soulèvent régulièrement un certain nombre de difficultés qui peuvent jeter un certain doute sur leur pertinence. A titre purement indicatif, voici quelques exemples de telles difficultés : (i) les mécanismes et dynamiques d'exclusion internes et propres au fonctionnement des organisations impliquées dans les filières, (ii) le risque de développer une économie à somme nulle⁷⁵, (iii) le développement de nouvelles inégalités tout au long de la chaîne (redistribution inique des richesses créées), (iv) l'hypothèse du prix unique et stable qui est postulée pour établir les gains mais qui en pratique se révèle souvent compromise⁷⁶, (v) la nature et la portée du réinvestissement des bénéficiaires redistribués⁷⁷, ...

Pour se mettre à l'abri de telles *possibles* déviations, il est nécessaire d'aller au-delà de la posture comptable conventionnelle (coûts, bénéficiaires) et d'engager un raisonnement d'économie politique sous-tendu par les questions du genre « *dans le sillage de telle entreprise ou telle initiative, qui perd, qui gagne ?* », « *aux dépens de qui et de quoi ?* », « *au bénéfice de qui et de quoi ?* », « *quels nouveaux privilèges se concentrent chez qui avec quels effets sur qui et sur quoi ?* », etc. A défaut de soulever et de travailler aussi en profondeur de telles questions, il est difficile de savoir exactement à quelles dynamiques sociales ou socioéconomiques le soutien aux filières aura été voué.

S'agissant des filières dans les zones de mangroves, il n'est pas non plus sans intérêt de se demander dans quelle mesure la participation au développement économique de telle ou telle filière ne contribue pas au développement du « sentiment individuel » et, corrélativement, au déclin du « sentiment social ». En effet, et c'est un profond paradoxe, il n'est pas rare de constater que l'investissement des individus en tant qu'individu dans des filières collectives (par exemple de nature coopérative), développe chez eux le sentiment qu'ils peuvent s'en sortir *seuls* en participant à l'effort collectif qu'ils en viennent alors à instrumentaliser et que, surtout s'ils réussissent durablement et si les filières sont efficaces, désormais leur salut ne dépendrait plus que de leurs seuls efforts⁷⁸. Dans ce cas, le développement de filières économiques pourrait contribuer subrepticement au délitement de la cohérence sociale au sein des sociétés locales en brisant les dynamiques d'interdépendance et en affectant des mécanismes d'entraide qui ont grand besoin d'être ravivés et modernisés⁷⁹.

pouvoir d'agir de toutes les familles d'acteurs (l'équipe malgache de LC parle à ce sujet d'un cercle vertueux, gagnant gagnant pour tous les acteurs). Cet exemple malgache montre au passage que la réflexion économique est déjà engagée au sein du programme OM au départ de situations concrètes.

⁷⁵ Une économie est dite « à somme nulle » si, au total, à l'échelle d'un espace économique donné, les gains réalisés par les gagnants correspondent aux pertes – ou aux coûts – qui affectent des perdants, le plus souvent dispersés et invisibles au contraire des gagnants mis en lumière par leur participation aux filières qui font l'objet d'appuis. Autrement dit, les gains enregistrés *ici* se réalisent aux dépens de perdants *là-bas*. Une économie à somme nulle repose donc sur des péréquations internes à l'espace économique de sorte qu'en finale la valeur ajoutée à l'échelle du système est nulle. Ce qui est difficile lorsqu'on mobilise l'hypothèse d'une économie ou d'un dispositif économique à somme nulle c'est que les pertes sont peu spectaculaires du fait de leurs dispersion dans l'espace économique et qu'elles affectent des acteurs invisibilisés. C'est le contraire pour les filières produits dont on peut mesurer les performances et dont les acteurs sont aisément identifiables.

⁷⁶ Sans même parler du « juste » prix ...

⁷⁷ Par exemple, si les mamans réinvestissent leurs revenus pour financer le projet d'émigration ou d'exode rural de leurs enfants (par exemple vers l'Europe, le Canada ou les USA), ce qui ne semble pas rare, on doit se demander, au moins à titre d'hypothèse, si, en fin de compte le développement des filières ne participe pas alors à aggraver les dynamiques d'externalisation (extraction) des ressources (humaines en l'occurrence ici) au sein des sociétés riveraines des mangroves.

⁷⁸ C'est un paradoxe que Mancur Olson avait déjà investigué subtilement dans les années 1960 à propos des actions collectives (par exemple, mais pas seulement, dans son ouvrage célèbre : Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action : public goods and the theory of groups*, Cambridge, Harvard University Press).

⁷⁹ De manière plus profonde, le défi qui se joue ici est de savoir comment articuler le développement d'initiatives économiques collectives aux dynamiques de (re)construction des sociétés locales davantage inter et intra solidaires.

Disons-le tout de suite, dans le cadre de cette modeste évaluation, nous n'avons en aucune façon la possibilité de vérifier si de telles analyses ont une quelconque pertinence dans le cas du programme OM et de ses initiatives économiques. Par contre, nous pouvons nous demander si de telles préoccupations et questions, et bien d'autres encore à vrai dire, ne devraient pas davantage retenir l'attention – la réflexion – de ceux et celles qui dépensent leur énergie pour donner vie au programme OM. Autrement dit, pour faire bref, dans quelle mesure la réflexion économique menée actuellement au sein des équipes du programme est-elle à la hauteur des enjeux économiques qui semblent se jouer *en sous-main* dans le sillage de leurs initiatives ? Ou, de manière plus positive, comment, tout en menant son programme, l'OM peut-il contribuer *aussi* à innover dans le champ de l'économie des sociétés autour des mangroves ?

Nous nous demandons si les efforts de coordination – autant que les activités transversales – ne devraient pas prendre davantage en considération ce genre de questions, même modestement⁸⁰.

4.2. De l'espace au territoire de vie

Dans quelle mesure les mangroves sont-elles vécues – comprises et appréhendées – comme des espaces ou comme des territoires ? La différence entre ces deux manières de percevoir un même lieu est décisive pour un programme comme l'OM. En effet, lorsque les populations perçoivent les mangroves comme un *espace*, elles les construisent implicitement – mentalement – comme un lieu support d'activités à la lumière d'une perspective le plus souvent essentiellement utilitaire (un lieu qui « sert » à faire ou à « extraire » quelque chose). Dans le cas d'un *territoire*, l'espace devient un lieu habité dans lequel s'inscrit la subjectivité des acteurs (c'est le lieu où je vis, où mes parents et ma famille vivent, un lieu dont l'histoire se mêle étroitement à ma propre histoire et qui, par conséquent, fait partie de moi, ...). Lorsque les populations raisonnent dans le langage du territoire, elles perçoivent les lieux à la lumière de leurs dynamiques et préoccupations existentielles en développant un rapport complet, souvent complexe, à la mémoire et au temps (passé, présent et avenir). En bref, l'espace désigne un lieu pour faire quelque chose ou un lieu où il se passe quelque chose (sous-entendu « *ça se passe là mais, pour nous, ça se passe ailleurs* »). Un territoire pour sa part désigne un lieu où on vit, où ce qui s'y passe me touche, m'implique et m'engage.

En disant cela, nous nous sommes demandé si une des finalités non déclarées du programme – mais fondamentales – ne serait pas de contribuer à soutenir ce « *glissement de sens* » chez les acteurs riverains des mangroves, c'est-à-dire évoluer d'une mangrove conçue (pensée, vécue) comme un espace utilitaire (fournisseur de ressources, de biens et de services) vers une mangrove appréhendée comme un territoire de vie ou, plus exactement, comme *le* territoire pour mener *sa* vie, comme faisant partie de son être au monde⁸¹. C'est le rapport à la mangrove qui se joue à ce niveau-là⁸². Au passage, il nous semble qu'une perspective qui porte la notion de territoire au premier plan densifie la perspective de la RSE.

⁸⁰ Par exemple, à titre purement exploratoire, pourquoi ne pas susciter tel stage ou tel mémoire pour sonder l'architecture des dynamiques inégalitaires au sein des filières mangroves ou l'impact de la participation aux filières sur le fonctionnement des exploitations familiales ou sur le développement du sentiment social. Par exemple.

⁸¹ Notons que, déjà aujourd'hui, certains efforts du programme OM vont clairement dans ce sens. Nous pensons, par exemple, aux efforts que le programme déploie pour *réellement* impliquer les populations riveraines dans la gestion des mangroves, par exemple dans les comités de gestions des aires protégées ou les comités assurant une veille effective sur les ressources de mangroves de veille (indicateur 1 du résultat R1). Comment, en soutenant de telles structures, densifier le rapport d'attachement et d'engagement des acteurs locaux de manière à soutenir ce « *glissement de sens* », de la « mangrove espace-support d'utilités » à la « mangrove territoire de vie ».

⁸² C'est certainement un des aspects importants de la thèse de Mr Constant Setonde Gnassourou qui, en dévoilant le rapport au sacré lié aux mangroves, souligne clairement que ces mangroves ne sont pas des lieux quelconques, de simples espaces support d'activités diverses, mais plutôt des territoires investis par la subjectivité et la sensibilité des riverains qui s'y reconnaissent et s'y sentent liés (jusque dans leur chair si on prend au sérieux l'investissement spirituel des acteurs locaux lorsqu'ils conçoivent les mangroves comme des lieux sacrés au sens animiste ou vaudou).

En évoquant brièvement cet aspect, nous nous demandons si cette préoccupation ne devrait pas être davantage valorisée, non seulement dans la conduite des activités transversales mais aussi dans les activités de coordination⁸³.

4.3. Enrichir la réflexion sur la RSE, densifier le concept de RSE

La RSE fait partie des concepts fédérateurs au sein du programme OM. A juste titre⁸⁴. C'est la raison pour laquelle nous nous demandons s'il ne devrait pas faire l'objet d'un surcroît d'attention *explicite* tant de la part des co-pilotes dans leur activité de coordination que dans la conduite ou la conception des activités transversales. Cette préoccupation nous semble d'autant plus nécessaire que le concept de RSE n'est pas définitivement ficelé, qu'il est en cours d'approfondissement. Autrement dit, le programme OM a certainement un rôle à jouer pour enrichir non seulement le concept lui-même mais aussi toute la réflexion qui se déploie dans son sillage. Le but, bien entendu, est de consolider le concept de RSE mais aussi lui éviter qu'il en vienne à se réduire à un « new fashioned buzzy word »⁸⁵.

Les pistes pour enrichir la RSE sont nombreuses. Ici, nous n'en soulignerons que deux ou trois à titre d'exemple. Tout d'abord, par définition, la RSE est un concept agrégé. Il combine explicitement dans son intitulé au moins deux dimensions, sociale et écologique (écosystémique). La question qui se pose est celle de savoir s'il n'est pas pertinent d'enrichir ces deux dimensions en leur adjoignant deux autres dimensions, politique et économique, de sorte qu'on puisse parler aussi – en même temps que la RSE, c'est-à-dire en même temps que la résilience sociale et écologique – de résilience politique et de résilience économique. La *résilience politique* désigne la capacité des populations de reprendre la main sur leur destin et concerne donc directement leur pouvoir d'agir, la maîtrise de leurs initiatives et plus largement la construction des rapports sociaux. La *résilience économique* vise la même perspective mais dans le champ de l'économie en partant du point de vue que, de nos jours, l'économie dans les sociétés riveraines des mangroves est dominée, sinon totalement subjuguée, à des forces, logiques, pratiques et visées économiques qui viennent d'ailleurs et qui, pour une bonne part, alimentent les menaces qui pèsent sur les mangroves et leur avenir. Autrement dit, la maîtrise – restauration, conservation, développement – des écosystèmes dépend étroitement du niveau de maîtrise sociale, politique et économique qu'ont les populations et les sociétés qu'elles forment ensemble. Ces quatre dimensions (auxquelles on pourrait ajouter peut-être la dimension culturelle) sont étroitement liées de sorte qu'elles devraient faire l'objet d'une attention égale dans tous les efforts qui prennent la RSE pour cible. Si on reste fidèle au paradigme holistique sur lequel s'adosse largement la RSE, on admet alors que, si une de ces quatre dimensions est affectée, les trois autres le seront également.

Cette manière d'aborder la RSE porte à l'avant-plan une hypothèse fondamentale, celle suivant laquelle les dégâts faits aux mangroves en tant qu'écosystème et sanctuaire de biodiversité sont en dernière analyse le symptôme de dysfonctionnements au sein des sociétés riveraines, des dysfonctionnements qui se jouent aux trois niveaux interdépendants, social, politique ou économique⁸⁶. La RSE est l'état

⁸³ Comme un aspect sur lequel les co-pilotes pourraient renforcer la vigilance et la réflexion des membres des équipes ainsi que de leurs partenaires ONG nationales.

⁸⁴ On pourrait ajouter au passage que la mobilisation d'un tel concept figure à nos yeux comme un des points forts du programme OM. Il lui garantit un ancrage puissant. Notamment en contribuant énormément à fonder la cohérence de la théorie du changement qui sous-tend l'OM mais aussi en fournissant un fil rouge substantiel pour nouer en un tout cohérent l'ensemble des efforts et engagements du programme.

⁸⁵ Le souci de renforcer les dynamiques et initiatives liées au SECORES nous semble aller directement et avantageusement dans ce sens (rappelons que la contribution au SECORES figure en bonne place parmi les quatre activités transversales identifiées par le programme).

⁸⁶ Sans rentrer dans les détails ici, cela suppose que l'OM puisse s'appuyer dans les différents milieux où ils mènent des actions sur une analyse fonctionnelle des contextes sociaux, politiques et économiques (une analyse fonctionnelle qui explique « *comment ça marche* » et qui, par conséquent ne se limite pas à décrire les situations). En développant cette perspective, c'est-à-dire mieux comprendre « ce qui se passe » dans les sociétés riveraines pour le cas échéant contribuer à améliorer leur fonctionnement, on envisage que l'action de l'OM se met *aussi* au service des dynamiques de reconstruction des sociétés riveraines des mangroves. C'est d'ailleurs ce qui est déjà implicitement envisagé dans le cadre logique du programme OM (par exemple, au résultat R1 qui vise à améliorer la gouvernance des écosystèmes, ce qui n'est possible durablement que si la gouvernance des sociétés elles-mêmes est *aussi* améliorée. Au résultat R3, il est question de soutenir les activités économiques viables valorisant les services écosystémiques, ce qui n'est possible durablement que si le

normal – et quotidien – d'équilibre d'une société qui fonctionne durablement bien. Lorsque les sociétés sont « malades », elles perdent cette faculté de résilience qui normalement les caractérisent, c'est-à-dire, pour faire court, leur capacité de restaurer de nouveaux équilibres avantageux pour toutes les dimensions. Si on accepte cette manière de voir les choses, cela implique alors que le défi pour un programme comme l'OM n'est pas seulement de contribuer à restaurer la RSE⁸⁷ mais aussi, en même temps, d'agir sur ce qui entrave ou empêche cette RSE de fonctionner et dès lors se restaurer *naturellement* en cas de déséquilibre. S'agissant des mangroves, on se demande alors ce qui dysfonctionne dans les rouages et le fonctionnement des sociétés riveraines et de quelle manière ce dysfonctionnement affecte leur capacité résiliente. Autrement dit, une approche orientée résilience est d'autant plus pertinente si, en même temps qu'elle s'efforce de reconstruire la RSE dans les territoires et les sociétés où elle a été endommagée, elle s'attache aussi – en outre – à comprendre par quelle voie et par quels mécanismes une telle capacité de résilience en est venue à s'affaiblir ou à sombrer. Comprendre pour agir sur ces mécanismes (pour les neutraliser ou pour les « déboulonner »). Sans doute est-ce le talon d'Achille des approches contemporaines de la résilience : elles mettent l'accent sur la réparation de la RSE en négligeant de porter aussi la réflexion et l'action sur ce qui la ronge ou l'empêche dans le fonctionnement des sociétés.

Le concept de RSE est particulièrement convoqué dans le cadre de la **transition climatique**. Il met en valeur les stratégies grâce auxquelles les populations s'adaptent au changement climatique. Le projet contribue, notamment en soutenant recherches (notamment doctorales), sur le besoin de mieux comprendre comment les populations y parviennent mais aussi comment, en s'adaptant, elles rétablissent une symbiose efficace avec les mangroves. Ci-dessus, nous défendons l'idée qu'en même temps que la transition climatique, il faut aussi soutenir d'**autres transitions**, avec la même créativité et la même intensité, notamment une **transition sociale** (de nouveaux comportements tant individuels que collectifs mais également un nouvel imaginaire sociétal et de nouveaux rapports au vivre ensemble), une **transition politique** (vers de nouvelles manières de décider, de diriger et de gouverner, sans dominer, sans brutaliser), sans oublier une **transition économique** (vers de nouvelles manières de produire des richesses et des utilités sans détruire la planète et ses nombreux écosystèmes mais aussi, surtout, de nouvelles façons de redistribuer équitablement ces richesses et utilités pour que chacun et chacune, toutes et tous puissent vivre dignement). Si la RSE est pensée trop strictement à la seule lumière du dérèglement climatique⁸⁸, et donc au service d'une transition simplement climatique, le risque est grand de s'enfermer dans une lutte sans fin contre des symptômes. En adjoignant les trois autres transitions, on se donne les moyens d'agir à hauteur du fonctionnement même des sociétés, précisément là où elles « usinent » le dérèglement climatique.

Un programme comme l'OM a la possibilité de jouer un rôle significatif à ces niveaux. C'est au regard d'une telle perspective que les activités de coordination et les activités transversales peuvent prendre une ampleur supplémentaire.

fonctionnement de l'économie local autour des mangroves est aussi pris pour cible). En somme, l'action dans les mangroves devient alors indirectement un moyen pour déclencher des processus réparateurs (résilients) sur les sociétés riveraines (or, la résilience sociétale est une condition sine qua non de la RSE).

⁸⁷ Nous parlons bien ici de restaurer la RSE et non pas simplement de protéger et restaurer les mangroves. Nous insistons sur cette « nuance » car, au cours de nos entretiens, nos interlocuteurs ont régulièrement placé l'accent sur la conservation ou la restauration des mangroves en négligeant la RSE et parfois en la perdant complètement de vue. Du coup, cela nous a fait penser que les efforts de coordination devraient sans doute être davantage encore soucieux de mettre en valeur la dimension RSE qui délimite l'horizon de sens du programme OM. Ce dernier n'est pas un programme de restauration ou protection des mangroves mais un programme de soutien à la RSE dans les sociétés qui vivent dans les mangroves et des mangroves.

⁸⁸ En passant, on rappellera que le changement climatique est une thématique qui ne date pas d'hier. Loin s'en faut. Le lien entre déforestation et climat préoccupait et mobilisait déjà les actions – et les passions – il y a plusieurs centaines d'années (à ce sujet, on lira avec intérêt l'ouvrage de Jean-Baptiste Fressoz et Fabien Locher (2020) « *Les révoltes du ciel. Une histoire du changement climatique XV^{ème} et XX^{ème} siècle* ». Paris : Edition du Seuil. Les passionnés du thème reliront avec plaisir Bernardin de Saint-Pierre qui, il y a près de 250 ans, en 1784, publiait « *Etudes de la Nature* » où il étudie les rapports entre agriculture, forêts et climat). Si le mot « résilience » est récent, le concept et les préoccupations qu'il incarne ne datent certainement pas d'hier. D'où cette question : pourquoi nos sociétés tardent tellement à le mettre en œuvre ? Une question qui peut sans doute inspirer le programme OM, notamment pour qu'il s'investisse avec une égale vigueur sur le versant de l'empêchement de la résilience (et pas seulement sur le versant de sa restauration).

5. Recommandations

Dans cette dernière section, nous ne reprenons de manière synthétique que les principales recommandations qui découlent des analyses qui précèdent et qui ont déjà été annoncées. Nous voulons volontairement esquisser l'effet « catalogue »⁸⁹.

Pour la clarté, nous les avons regroupées en trois rubriques. Notons que la première rubrique prend un peu de hauteur de sorte qu'elle déborde peut-être le périmètre assigné à l'évaluation. Les recommandations de cette première rubrique s'appliquent aussi bien aux efforts de coordination et à l'animation des AT.

5.1. Recommandations générales & transversales

- R1 : Développer la dimension – et l'esprit – « **Recherche Action** », ce qui invite alors à considérer le programme OM plutôt comme une sorte de laboratoire ou, si on préfère, comme un cluster de laboratoires dispersés dans quatre pays. Dans ce cas, tout ce qui est envisagé dans le programme privilégie la vocation expérimentale potentiellement innovante tandis que le critère « innovation » devient structurant des efforts.
- R2 : Mettre davantage – plus explicitement – la RSE au centre des efforts déployés par le programme OM. Autrement dit, les écosystèmes de mangroves seront d'autant mieux conservés et/ou restaurés pour un fonctionnement optimal, en particulier au Bénin, en Guinée, à Madagascar et au Sénégal (résultat R4) que les efforts prennent directement pour cible la **reconstruction des capacités de RSE** (et donc pas seulement la protection ou la restauration des mangroves⁹⁰).
- R3 : Développer la dimension – et la réflexion – « changement », par exemple en veillant autant que possible, *même modestement*, à adjoindre une dynamique de changement 2 aux efforts visant des changements 1. En d'autres termes, il s'agit de mettre le défi du **changement structurel** davantage au cœur des préoccupations, dynamiques et arrangements de coordination.
- R4 : Articuler les efforts pour renforcer l'accès durable aux services écosystémiques dans les mangroves, leur gestion et leur utilisation, en particulier au Bénin, en Guinée, à Madagascar et au Sénégal (résultat R3) à une **réflexion de nature alternative sur le fonctionnement des économies**⁹¹ dans les sociétés riveraines des mangroves.

5.2. Recommandations spécifiques en matière de coordination

- R5 : Approfondir le fil rouge qui pourrait fortifier les efforts de l'OM. Autrement dit, développer le « **commun** » fédérateur le plus susceptible de consolider l'identité au sein de l'OM. Actuellement, la RSE, du moins telle qu'elle est envisagée et conceptualisée aujourd'hui, pourrait ne pas suffire pleinement à fournir ce fil rouge, d'où la nécessité d'engager un travail supplémentaire pour dégager un « commun » enrichi, par exemple, par un défi commun ou par une thématique commune autour de laquelle se noueraient les énergies, par exemple dans la ligne de ce qui a été discuté aux chapitres 2 et 3. L'enrichissement de la RSE et/ou l'identification d'une ou deux thématiques communes abordées dans un esprit de recherche action pourraient avoir deux effets collatéraux positifs : d'une part, consolider la cohérence et la pertinence de l'OM et, d'autre part,

⁸⁹ La lectrice ou le lecteur attentif aura certainement déjà elle-même ou lui-même repéré un certain nombre de recommandations dans les sections qui précèdent, en suivant la pente de ses propres centres d'intérêt.

⁹⁰ Pour un programme aux moyens modestes, il est sage d'envisager les actions de protection ou de restauration avant tout comme des opportunités concrètes pour développer les capacités de résilience socio-écologique, la « *capacitation résiliente* » devenant alors centrale pour orienter les efforts et leur donner tout leur sens.

⁹¹ Économies au pluriel car il y a au minimum deux dimensions économiques qui pèsent lourd dans les efforts et engagement de l'OM, d'une part *l'économie ménagère* (ou familiale selon les cas) et, d'autre part, *l'économie territoriale*.

forger au sein du programme l'esprit d'équipe qui semble en attente de consolidation à l'heure actuelle.

- R6 : Redéfinir (mettre à jour) – reclarifier – les **rôles (et tâches) attendus** de chacune des parties prenantes (chaque co-pilote) en conservant la perspective que, pour certaines tâches, la coordination soit placée sous la responsabilité et à l'initiative d'un seul copilote, pour d'autres tâches qu'elle soit placée sous la responsabilité et à l'initiative d'un duo de copilotes, pour d'autres encore celle d'un trio de copilotes.
- R7 : **Décentraliser** certaines tâches de coordination en les confiant à des équipes pays (coordination remontante ou « par la périphérie »)⁹² ;
- R8 : Systématiser un **moment d'(auto)évaluation des activités de coordination** une ou deux fois par an (au besoin, avec l'aide d'une personne externe au programme si des questions délicates ou inconfortables devaient être abordées)⁹³.

5.2. Recommandations en matière d'activités transversales

- R9 : **Élargir le périmètre des efforts de GIDS** à la production de savoirs sur le **fonctionnement** social, économique et politique des sociétés riveraines (ce qui suppose ne pas s'enfermer dans la production de connaissances seulement écosystémiques ou technico-techniques⁹⁴)
- R10 : Développer les ressources disponibles (outils, approches, organisations, expériences) en matière d'appui au **développement d'AGR**.
- R11 : Lorsque c'est thématiquement pertinent, privilégier ou enrichir la **capitalisation au moyen de formats visuels**, par exemple des capsules vidéos valorisant des expériences techniques ou organisationnelles prometteuses testées dans un pays et pouvant inspirer les équipes dans les autres pays du programme qui vivent ou rencontrent les mêmes préoccupations ou situations⁹⁵.

⁹² Nous sommes d'avis que la décentralisation de la coordination de certaines activités peut avoir un impact majeur pour forger l'identité commune au sein du programme OM et ainsi développer l'esprit d'équipe.

⁹³ Notons que l'équipe de coordination a déjà réalisé cet exercice il y a quelques mois sous la forme d'une auto-évaluation partagée. Toutefois, à notre connaissance, il ne semble pas que cet exercice ait été suivi dans ses implications ni qu'il ait débouché sur des mesures ou dispositions à prendre pour améliorer le travail de coordination au sein du programme OM.

⁹⁴ Ce qu'une lecture trop étroite du résultat R2 pourrait éventuellement impliquer, à tort cependant si on prend au sérieux la perspective de la RSE que soutient l'OM et qui s'attache précisément à ne pas cloisonner les champs de connaissances. Les approches orientées RSE soutiennent que les écosystèmes et les socio-systèmes sont fonctionnellement interdépendants, qu'ils se conditionnent mutuellement. Soulignons que les deux thèses doctorales soutenus par le programme OM se sont déjà engagées sur cette voie inspirante (même si à l'heure actuelle les connaissances semblent encore principalement de nature factorielle et descriptive).

⁹⁵ Il s'agit de prises de vue vidéo sans prétention cinématographique, par exemple de simples vidéos réalisées avec un GSM, le but étant d'informer et de partager ce qui peut se voir (voir une fois vaut parfois mieux qu'entendre 1000 fois comme le dit un proverbe).

Annexes

Annexe 1 : Déroulement de l'expertise et personnes rencontrées

31/10/2023	14h00-15h55 : Rencontre d'harmonisation avec Mme Fanny Bordarier (copilote OM, Eclodio), Mme Anne Depret (COPIL évaluation OM, ULB Coopération) et Mr Vincent Henin (copilote OM, Louvain Coopération)
01/11/2023	Rédaction note de cadrage Prise de rendez-vous avec des personnes à interviewer Lecture de documents en lien avec le programme Outcomes Mangroves
03/11/2023	09h30-10h50 : Rencontre avec Mme Khady Diallo, doctorante ULB
06/11/2023	09h00-11h00 : Préparation des entretiens, contacts avec les personnes à rencontrer, relecture des questions, mise en ordre des entretiens déjà réalisés 13h30-14h00 : Rencontre avec Mr Ndiack Fall (responsable informatique) 14h00-15h30 : Rencontre avec Mr Thierry Decoster (copilote OM, ULB Coopération)
08/11/2023	11h00-12h35 : Rencontre avec Anne Depret 12h35-13h00 : Échanges divers avec Mme Anne Depret, Mr Alain Wodon (Directeur ULB Coopération) et Florient Delespesse (Spécialiste des Filières chez ULB Coopération)
15/11/2023	10h00-12h15 : Participation en observateur à la rencontre mensuelle GT OM (en distanciel)
17/11/2023	17h00-18h30 : Rencontre avec Fanny Bordarier
20/11/2023	Exploitation de la documentation OM
24/11/2023	Préparation des travaux de la semaine au Sénégal
27/11/2023	8H30-16h30 : Première journée atelier d'échanges inter Pays Outcome Mangrove (programme annexe 4) 17h00-17h30 : Échanges avec Mr Jordi Palou (ONG Nebeday), prise de rendez-vous avec des collègues en action sur le terrain à Toubacouta et Palmarin 18h00-18h30 : Échanges informels avec Camille Thoumyre (Experte Junior Enabel, ULB Coopération) 18h30-18h45 : Échanges informels avec Mr Thierry De Coster
28/11/2023	8H30-16h30 : Deuxième journée atelier d'échanges inter Pays Outcome Mangrove (Programme annexe 4) 16h45-17h45 : Entretien avec Mr Constant Setonde Gnansounou Doctorant UNamur 17h45-18h55 : Entretien avec Mr Simon Ntab (Eclodio Guinée et Sénégal)
29/11/2023	8H30-16h30 : Troisième journée atelier d'échanges inter Pays Outcome Mangrove (Programme annexe 4) 13h45-14h30 : Entretien avec Mr Haja Mamitiana Ramanantsialonina (LC, Madagascar) Transfert de Toubacouta vers Palmarin
30/11/2023	08h00-08h45 : Entretien avec Mr Ousmane Niang (ULB Coopération, Sénégal)

	<p>09h00-21h30 : Journée de Visites dans les mangroves de Palmarin (Ponton mobile, élevage d'huitres mobile, système d'épis Maltais-Savard (SEMS)à Dionewar, rencontre avec le comité de gestion de la Réserve Naturelle Communautaire de Palmarin, visite nocturne d'un rucher), y compris échanges informels avec les participants de l'atelier, notamment plus spécialement, en pointillé, avec Mme Fanny Bordarier, Mr Vincent Henin, Mr Ousmane Niang et Mr Richard Ayelesso (LC, Bénin)</p> <p>13h30-14h15 : Entretien avec Mr Fodé Aly Mansaré (Eclasio, Guinée)</p>
01/12/2023	<p>08h00-08h45 : Entretien avec Mr Richard Ayelesso</p> <p>09h00-16h30 : Journée de visites à Joal, rencontre avec les membres de la maison des femmes : entretien collectif avec le groupement Mboga Yayé, visite de l'unité de production de bio-charbon de bois, visite du séchoir solaire, présentation des foyers améliorés, visite du magasin du groupement)</p> <p>16h45-17h30 : Transfert vers Mbour</p>
02/12/2023	<p>07h30-09h00 : Préparation du debriefing à chaud de la mission d'évaluation</p> <p>10h00-13h30 : Matinée de synthèse y compris de 11h30-12h20 présentation de quelques conclusions de la mission d'évaluation</p> <p>15h30-16h30 : Mise en ordre des notes de terrain</p>
08/12/2023	<p>14h00-15h30 : Entretien avec Vincent Henin</p>
11/12/2023	<p>9h55-10h40 : Entretien avec Mme Sylvie Noumonvi (Eco Bénin)</p> <p>11h00-12h00 : Entretien avec Mme Elisabeth Tamedou (Nebeday Palmarin, Sénégal)</p>
13/12/2023	<p>13h00-14h00 : Entretien avec Mr Ibrahima Salé Sylla et Mr Boureima Traoré (Carbone Guinée)</p> <p>15h00-16h00 : Entretien avec Mr Maixent Ogou (Action Plus Bénin)</p>
14/12/2023	<p>08h45-09h50 : Entretien avec Mr Luc Randriamatsoa (LC Madagascar) et Mr Zezele Andriamala (Président de FIVOI, Madagascar)</p> <p>13h00-13h45 : Entretien avec Mr Diawara Mamadou (Guinée Ecologie)</p>
15/12/2023	<p>08h15-09h00 : Entretien avec Mr Gautier Amoussou, Eco Bénin</p>

Annexe 2 : Principales questions de référence (canevas de base)

Les questions suivantes ont servi de base pour mener les entretiens. Selon les personnes rencontrées, l'accent a été mis sur l'une ou l'autre question tandis que certaines questions ont pu être négligées.

1- Questions ressources en matière de coordination

Questions générales de base : comment sont réalisées les six opérations & composantes conventionnelles propres à tout dispositif de coordination lorsqu'il est déployé pour mettre en œuvre un programme commun tel que le « Outcome Mangroves » :

- **L'animation** du programme commun en lien avec son plan d'action et la ToC ?
- La définition et répartition des **rôles et des responsabilités** dans une perspective de complémentarité, sinon de synergie ?
- Le partage et la gestion des **ressources** de toute nature ?
- Les échanges d'**information et l'intercommunication** ?
- La valorisation et circulation des **apprentissages** ?
- Le **suivi évaluation** concerté valorisant ce que fait chaque partenaire ou partie prenante ?

Quelle est la **conception** actuelle en matière de coordination ? Compte tenu de la diversité des acteurs, quelles sont éventuellement les différentes conceptions et, éventuellement, le cas échéant, en quoi et comment ces différences supportent ou, au contraire, entravent le bon fonctionnement du programme « Outcome Mangroves » ? Dans quelle mesure existe-t-il des « tensions » autour du défi que représente la coordination d'un tel programme ?

Quelle est la **place de la coordination** dans les activités habituelles et préoccupations des différents acteurs impliqués dans le programme, notamment sa conduite ? Autrement dit, pour qui dans la galerie actuelle de parties prenantes la coordination constitue une problématique qui mobilise l'attention et les efforts ?

Questions relatives à un état des lieux : quels sont, actuellement, les dispositifs, les outils, les approches ou procédures, les instruments, les « arrangements » qui servent à mener la coordination ?

- Qui sont les acteurs de coordination et à quels niveaux agissent-ils ? Pourquoi ceux-là ? Qui n'est pas impliqué dans la coordination alors que, peut-être, il ou elle devrait l'être ? Pour quelles raisons, avec quels effets sur qui ou sur quoi ?
- D'où proviennent les divers outils, approches ou procédures ?
- Dans quelle mesure consomment-ils des moyens, ressources ou « énergies » ? Chez qui, pour qui ? Aux dépens de qui ou de quoi ?
- De manière plus générale, quelles en sont les forces et les faiblesses actuelles de la coordination ?
- Quelles constructions (inter)institutionnelles dynamisent ou entravent la coordination ?
- Quels sont les « existants », quel est le « déjà là », formel mais aussi informel (éventuellement même ce qui est là mais qu'on ne voit pas ou pas encore, malgré sa richesse) ?
- De manière plus factuelle, quels sont aujourd'hui les domaines ou aspects où les efforts de coordination semblent judicieusement et efficacement investis et ceux où, au contraire, il y aurait matière à insatisfactions et donc à progrès ?
- Qu'est-ce qui est, éventuellement, expérimenté pour « faire mieux » et « plus confortable » ? Avec quels résultats ?
- Quelles tensions ou éventuellement quels désaccords ou conflits sont apparus en lien avec la coordination ?
- En quoi la coordination se révèle être une ressource de grande importance, sinon une nécessité ? Pour qui spécialement ?

De manière générale, en quoi et de quelle manière la coordination joue-t-elle – ou non – un rôle pour consolider non seulement « **l'esprit d'équipe** » mais aussi pour élaborer une « culture » propre au programme ? En quoi éveille-t-elle au sein des équipes « l'envie de faire » sinon l'enthousiasme ou, à

l'inverse, en quoi « décourage-t-elle » les prises d'incitatives ? Que conviendrait-il de faire – ou de ne plus faire – pour y parvenir ?

- En quoi les efforts et dispositifs actuels de coordination consolident ou, au contraire, affaiblissent les échanges entre les partenaires ?
- En quoi ces efforts et dispositifs actuels de coordination consolident ou affaiblissent les collaborations, sinon les synergies entre les partenaires ? Par exemple, les collaborations scientifiques ou les initiatives conjointes ?
- En quoi les efforts et dispositifs actuels de coordination consolident ou, au contraire, affaiblissent les apprentissages entre les partenaires, en quoi contribuent-ils au développement des compétences et donc du pouvoir d'initier et d'agir ?
- En quoi les efforts et dispositifs actuels de coordination aident-ils à renforcer l'efficacité et l'efficience des activités communes ? Concrètement, factuellement ?

Comment, le cas échéant, de manière plus large, le programme « Outcome Mangroves » se coordonne et coordonne les efforts de ses membres, partenaires et parties prenantes avec le [CSC thématique Résilience](#) (Living in harmony with Nature) ?

?

Compte tenu de ce qui précède, quelles seraient les améliorations les mieux venues, notamment celles qui pourraient inspirer des [recommandations concrètes, réalistes et désirables](#) ?

2- Questions ressources en matière d'activités transversales

Pour rappel, les activités transversales (AT) couvrent quatre grands domaines de préoccupations⁹⁶ :

- L'actualisation du site web (voir <https://mangroves.network/>) créé dans le cadre du programme Expertise universitaire-Mangroves (EU-M) financé par la Région wallonne en 2018-19 ;
- La consolidation de la boîte à outils participative équitable et durable des territoires de mangrove logé sur ce site web ;
- La contribution au réseau SECORES ;
- L'organisation d'espaces d'échanges et d'apprentissages entre les acteurs des 4 zones et autres associés.

Questions générales relatives à un [état des lieux](#) : Pour chacune des AT, il s'agit de faire le point de la situation actuelle

- Qui utilisent quelles ressources transversales ? Pour faire quoi exactement ? Avec quels effets sur qui et sur quoi ?
- Quelles sont les AT qui ne sont pas, ou pauvrement utilisées ? Pour quelles raisons ?
- Depuis avril 2022, quelles transformations, le cas échéant, quelles innovations ont été introduites au sein de chacune des quatre AT ?
- Quelles limites sont rencontrées ? Quels points faibles ? ('pour chacune des AT)
- Quels points forts méritent d'être soulignés, soutenus, sinon renforcés à l'avenir ?
- Quelles nouvelles AT (autres que les 4 déjà existantes) ont été mises en œuvre, même de manière provisoire, expérimentale, modeste ou intermittente ? Où, par qui, dans quels buts, avec quels résultats ?
- Quelles attentes (fortes en avril 2022) n'ont actuellement pas été réalisées ? Pourquoi ?
- De manière générale, quelle valeur ajoutée des AT au regard des coûts et des efforts qu'elles mobilisent ?

De manière concrète, comment les acteurs du programme [accompagnent](#) les utilisateurs et les aident à faire le meilleur usage possible des AT, à tirer le mieux et le plus du potentiel qu'elles représentent ?

En dehors des acteurs du programme ou du Réseau SECORES ou autres acteurs impliqués dans le CSC Résilience, qui utilise les AT et quelles [influences](#) exercent-elles sur qui ou sur quoi ? A quoi peut-on le voir ?

⁹⁶ Lire à ce sujet la « Note de cadrage « Mission Mangroves », Sénégal 2023, page 1 et 2.

Quels **processus** la mise en œuvre des AT ont-elles éventuellement initiés ? Où, chez qui, avec quels effets sur quoi et sur quoi ? Comment les équipes concernées en font-elles usage, par exemple dans leur travail d'accompagnement ?

Dans quelle mesure ces 4 AT sont-elles encore **pertinentes** au regard des éventuelles évolutions dans le contexte ou dans la conduite du programme ? Autrement dit, après presque 18 mois du lancement du programme, en quoi contribuent-elles à l'atteinte des finalités (en particulier, en quoi participent-elles à actualiser la ToC) ?

S'agissant des coûts qu'elles entraînent pour leur production et leur mise à disposition, dans quelle mesure ces coûts se justifient-ils au regard d'une réflexion sur **l'efficience** ? Autrement, les « retours » sont-ils à la hauteur des « investissements » (efforts, travail, finances) ?

3- Thèmes principalement abordés dans les entretiens avec les ONG partenaires dans les pays

- Quelles sont les actions ou initiatives de renforcement des capacités dont vous avez été bénéficiaires et qui ont été engagées dans le cadre l'Outcome Mangroves (OM) ?
- Quels outils et autres ressources mises à disposition ou produites par l'OM avez-vous mobilisées, dans quelles circonstances, pour quoi faire, avec quels effets ?
- Quels besoins (en formation, en outils, en méthodes ou approches, en informations, en contacts ou mises en relation, ...) ?
- Quelles relations inter partenaires du même pays ?
- Quelles relations avez-vous pu avoir avec des partenaires de l'OM en activité dans d'autres pays
- De manière générale, quelles sont vos source de satisfaction mais aussi vos préoccupations dans votre partenariat avec l'OM ?
- Quelle conception de la RSE mobilisez-vous dans le cadre de vos activités ?

Annexe 3 : Cadre logique de référence

Les éléments suivants ont été extraits du document de projet « Outcome Mangroves ». Ensemble, ils constituent le cadre logique qui se situe en arrière-plan de tout ce qui est entrepris dans le projet.

A.1 CIBLES STRATÉGIQUES AUXQUELLES L'OUTCOME CONTRIBUE / OBJECTIF GÉNÉRAL

Cible Stratégique Principale :	Cible 3 : Renforcement de l'accès durable aux services écosystémiques, de leur gestion et de leur utilisation ». Approches : C. Recherche et gestion des connaissances sur la façon d'utiliser et de gérer durablement les services écosystémiques, et de se former au développement de la chaîne de valeur des services écosystémiques, D. Développer les services écosystémiques et leur gestion et développer des chaînes de valeurs E. Renforcement des acteurs impliqués dans l'utilisation et la gestion des services écosystémiques
Cible Stratégique Secondaire :	Cible 1 : Amélioration des droits, des politiques et de la gouvernance des écosystèmes et des ressources naturelles Approches : A. Action de proximité, sensibilisation et autonomisation B. Lobbying et défense des intérêts D. Concevoir et mettre en œuvre les meilleures pratiques E. Renforcement mutuel des capacités
Cible Stratégique Secondaire :	Cible 2 : Amélioration de la sensibilisation, des connaissances et des compétences en matière d'écosystèmes durables Approches : A. Action de proximité, sensibilisation et autonomisation B. Lobbying et défense des intérêts C. Recherche, gestion des connaissances D. Concevoir et mettre en œuvre les meilleures pratiques E. Renforcement mutuel des capacités
Cible Stratégique Secondaire :	Cible 4 : Les écosystèmes sont conservés ou restaurés pour un fonctionnement optimal Approches : D. Concevoir et mettre en œuvre les meilleures pratiques E. Renforcement mutuel des capacités

Narratif		Baseline	Target An 31/12/2024	Target An 5 31/12/2026
Outcome :				
Indicateur 1 :	Nombre de conventions locales de gestion mises en œuvre (cumulatif)	13	18	20
Indicateur 2 :	Nombre de chaînes de valeurs valorisant les services écosystémiques renforcées (cumulatif)	6	13	15
Indicateur 3 :	Pourcentage de femmes dans les producteurs soutenus dans les activités économiques viables valorisant les services écosystémiques (annuel)	0	48%	38%
Indicateur 4 :	Mesure de la résilience socio-écologique des habitants et habitats de l'écosystème des mangroves (cumulatif)	0	0	1
Résultat 1 :	Les droits/les politiques en faveur/la gouvernance des écosystèmes de mangroves sont améliorés, en particulier au Bénin, en Guinée, à Madagascar et au Sénégal			
Indicateur 1 :	Nombre de comité assurant une veille effective sur les ressources de mangroves (cumulatif)	8	28	34
Indicateur 2 :	Pourcentage d'infractions dénoncées (annuel)	Étude référence	110%	129%
Résultat 2 :	La sensibilisation, les connaissances et les compétences concernant les écosystèmes de mangroves sont améliorées, en particulier au Bénin, en Guinée, à Madagascar et au Sénégal			
Indicateur 1 :	Nombre de recherche réalisée et/ou diffusée (cumulatif)	8	20	35
Indicateur 2 :	Nombre de capitalisation réalisée et diffusée (cumulatif)	2	7	12
Résultat 3 :	L'accès durable aux services écosystémiques dans les mangroves, leur gestion et leur utilisation sont renforcés, en particulier au Bénin, en Guinée, à Madagascar et au Sénégal			
Indicateur 1 :	Nombre de producteurs soutenus dans les activités économiques viables valorisant les services écosystémiques (cumulatif)	0	485	600
Indicateur 2 :	Nombre d'engagements OIE-Producteur/Productrice (cumulatif)	0	212	312
Indicateur 3 :	Pourcentage de réalisation des engagements OIE-Producteur/Productrice (annuel)	0%	37%	58%
Résultat 4 :	Les écosystèmes de mangroves sont conservés et/ou restaurés pour un fonctionnement optimal, en particulier au Bénin, en Guinée, à Madagascar et au Sénégal			
Indicateur 1 :	Superficie (ha) des aires dégradées préservées et/ou restaurées (cumulatif)	0	181	291
Résultat 5 :	Les capacités des partenaires de l'Outcome sont renforcées en matières techniques, financières, économiques, sociales, environnementales et institutionnelles			
Indicateur 1 :	IOV1-Evolution de l'indice de viabilité des partenaires opérationnels (QRCP) (annuel)	Étude de référence	14%	33%

Annexe 4 : Programme de l'atelier Sénégal et de la semaine inter-équipes

Date	Heure	Objet
lundi 27/11/2023		
Matin	8h30	Lancement, tour de table & cie + présentation évaluation
	9h35	Principales-les-aux activités/résultats Sénégal et Guinée
	10h20	Pause
	11h00	1 expérience + apprentissages-GiDS Sénégal
	11h40	1 expérience + apprentissages-GiDS Guinée
	12h20	GESPRO (introduction + pratique)
	12h50	Repas
Après-midi	14h30	Expérience Simon (Système SMART)
	15h20	Expérience Costa (Mangroves RDC)
	16h10	Check out
	16h25	Infos logistiques
	16h30	Fin
mardi 28/11/2023		
Matin	8h30	Stratégies d'intervention/approches
	10h20	Pause
	10h50	Résultats/indicateurs
	12h50	Repas
Après-midi	14h15	Principales-les-aux activités/résultats Bénin-Mada
	15h25	1 expérience + apprentissages-GiDS Bénin
	16h05	Pause
	16h35	1 expérience + apprentissages-GiDS Mada
	17h25	Check out
mercredi 29/11/2023		
Matin	8h30	Collaborations partenaires/réseaux
	9h40	Pause
	10h10	Approche OIE
	12h10	Repas
Après-midi	13h40	Activités communes (site web, boîte à outils et autres)
	16h20	Check out
jeudi 30/11/2023		
Matin	9h30	Visites terrain Palmarin
		Visite épis Malté
		Visite plateforme flottante
	13h30	Déjeuner
	15h30	Visite bureau Nébeday
	16h45	Visite Bureau RNCP
	18h00	Visite sites impactées par l'érosion Cotière
	19h00	Visite ruches

vendredi 1/12/2023		Visites terrain Palmarin
Matin	9h00	Transfert équipe (+stop village maison effondrées ?)
	10h00	1. Présentation des différentes activités menées par les femmes
		2. Pressage biocharbon
		3. Visite boutique de vente
		4. Visite activités de transformation
	13h30	Déjeuner
samedi 2/12/2023		Clôture
Matin	9h00	Renforcement Communication des équipes (session GT Com)
	10h00	Check out : conclusions + perspectives
	11h30	1er feed back évaluation
	12h10	Clôture, remerciements, logistique
	12h20	Pause

Annexe 5 : Méthodologie telle que présentée dans l'offre technique et financière

De toute évidence, l'évaluation n'aura pas vocation à porter des jugements ni à sanctionner (évaluation normative, vérificatrice). Elle aura plutôt vocation à soutenir une dynamique de programme en marche depuis avril 2022 dans une optique d'amélioration et d'apprentissage (évaluation « conseil ») et, le cas échéant, si toutefois c'est pertinent, elle mettra le doigt sur des ouvertures qui se présenteraient et qui seraient bonnes à saisir (évaluation prospective).

Dans ce cadre-là, l'approche envisagée s'aligne sur l'esquisse suggérée dans les TdR en page 3. L'évaluation se déroulera donc en plusieurs phases :

- Une phase d'**harmonisation**, ponctuée par une rencontre entre l'évaluateur et les commanditaires à la suite de laquelle au terme de laquelle une note de cadrage sera rédigée à l'intention du comité de pilotage de l'évaluation. Il s'agira surtout d'affiner l'investigation, les questions et sujets qui devront être approfondies mais aussi de vérifier la bonne compréhension des enjeux et des attentes, attentes en termes factuels ou substantiels (quels contenus) mais aussi en termes d'effets (quels processus). Une attention particulière sera portée sur le réalisme (ce qui est possible) compte tenu des limites de temps et de budget.
- Une **phase de terrain** consistera à prendre part à l'atelier international au Sénégal prévu du 27/11 au 02/12). Cette phase offrira l'occasion de rencontrer la majorité des parties prenantes dans l'exécution du programme mais aussi de visiter certaines réalisations dans la région de Palmarin et ainsi de rentrer en contact avec des terrains et des acteurs bénéficiaires des efforts visés par le programme. Un moment de restitution des premiers constats et tendances est prévu dans le programme de l'atelier (sans doute en fin d'atelier). C'est durant cette phase que les principales problématiques seront dégagées et à la fois mises en contexte et en perspectives mais aussi que des contacts pour investiguer et approfondir certains aspects seront pris. Dans la mesure du possible, une première série d'entretiens sera organisée.
- Une phase d'**approfondissement** à travers des échanges en mode distanciel avec un certain nombre de personnes ou institutions qui auront été choisies de commune entente avec les comités de pilotage. C'est au cours de cette phase que les principales hypothèses sur l'état des lieux relatif à l'objet de l'évaluation (coordination et activités transversales) et le premier diagnostic réalisé au Sénégal seront mis à l'épreuve des principaux protagonistes.
 - Une phase de **rédaction** d'un rapport provisoire, y compris la conduite d'une réunion post remise du rapport provisoire, organisée avec le comité de pilotage de l'évaluation en vue d'éventuels ajustements ou compléments avant la remise du rapport final.
 - Une phase de **finalisation** comprendra une réunion de discussion à l'issue de la remise du rapport définitif avec une attention particulière pour mieux comprendre la nature et la portée des recommandations, éventuellement les conditions de leur réalisation. Une réunion post-évaluation pourrait intervenir dans le sillage de la réponse managériale, le cas échéant.
- Une fois que le rapport final sera validé, l'évaluateur rédigera une synthèse de 3 pages destinée à être diffusée auprès d'un public plus large (**synthèse communicante**), public à définir lors des réunions avec le comité de pilotage.

Grandes catégories de personnes à interviewer

- Responsables U4C
- Personnes contacts du programme de chaque membre de U4C
- ONG ou structures partenaires dans les 4 pays
- Utilisateurs, bénéficiaires, animateurs des activités transversales
- Si possible, si pertinent, témoins non liés au programme

L'évaluateur procédera à des entretiens de manière semi informelle sur la base d'une esquisse de questionnaire relative aux deux objets de l'évaluation (coordination et activités transversales. Ci-après en annexe 1, nous avons identifié une série de questions qui, à première vue, pourraient être travaillées lors des entretiens. Une configuration plus fine pourra sans doute être opérée lors des divers échanges au cours de la phase d'harmonisation / démarrage.

Les entretiens se feront normalement sur une base individuelle et confidentielle, soit en contact direct, notamment lors de l'atelier de Palmarin, soit sur RV en dehors de l'atelier, soit encore par téléphone ou en distanciel selon les possibilités. Les personnes interviewées seront contactées à l'avance tandis

qu'un canevas de questionnement indicatif leur sera transmis préalablement de manière à ce qu'elles soient préparées et en même temps mises en confiance. Des entretiens à deux ou à trois sont possibles, selon les opportunités qui se présenteront.

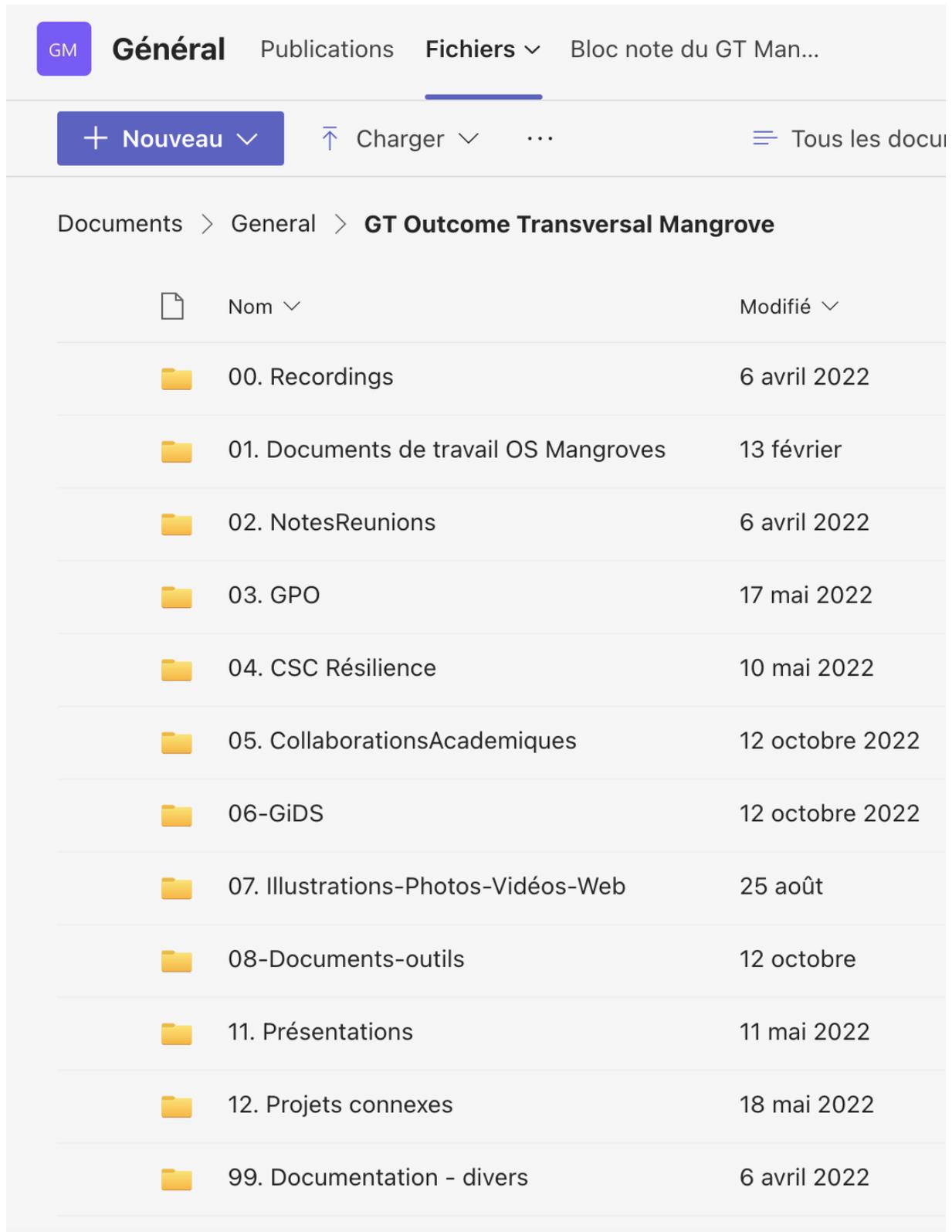
Concernant les entretiens, il importe de préciser que ce ne sont pas de simples moments d'extraction de données ou d'informations. Ce sont aussi – surtout – des moments de réflexion, de prise de recul et d'anticipation, éventuellement même d'apprentissage, qui se présentent comme autant d'opportunités pour les personnes interviewées. Ce point de méthode est important car il suggère que l'évaluation, son approche et ses thématiques, ne sont pas envisagées comme la seule préoccupation des commanditaires membres du comité de pilotage (les « managers ») mais aussi comme une préoccupation susceptible de mobiliser la vigilance, l'intelligence et la sensibilité de toutes et chacune, de tous et chacun, quel que soit son poste, son statut, son appartenance. Autrement dit, nous partons de l'hypothèse que la coordination et les activités transversales impliquent l'ensemble des équipes et personnes concernées et que ces dernières y voient une vraie valeur ajoutée pour leur propre travail et mission. Cette hypothèse, en particulier sa vérification, figure parmi les facettes qui nous semblent utiles à explorer latéralement tout au long de cette évaluation.

La possibilité d'avoir accès à des réalisations ou des contextes vécus par les bénéficiaires des efforts promus et soutenus par U4C dépendra du programme de l'atelier et des visites organisées dans ce cadre.

La manière dont se dérouleront les interactions prévues au démarrage et à la remise des rapports sera discutée et convenue avec le comité de pilotage.

Il faut noter que d'autres pistes de travail, plus participatives, plus mobilisatrices, plus techniques ou plus larges aussi pourraient être envisagées en complément dans la mesure où les moyens attribués à l'évaluation par les commanditaires le permettent (ce qui est, en l'état actuel des choses, la principale limite). Par exemple, il pourrait être judicieux d'investiguer des programmes similaires en examinant comment ils organisent la coordination en leur sein, comment leurs composantes se coordonnent, avec quels outils, quels arrangements, en se demandant aussi pourquoi ça marche mais aussi pourquoi « ça glisse » ou « ça s'échappe ».

Annexe 6 : Sommaire des ressources sur le MS Teams de l'OM



The screenshot shows the Microsoft Teams interface. At the top, there are navigation tabs: 'Général', 'Publications', 'Fichiers', and 'Bloc note du GT Man...'. Below the tabs, there is a toolbar with a '+ Nouveau' button, a 'Charger' button, and a 'Tous les docu...' button. The main content area shows a breadcrumb path: 'Documents > General > GT Outcome Transversal Mangrove'. Below this, there is a table of files and folders.

	Nom	Modifié
	00. Recordings	6 avril 2022
	01. Documents de travail OS Mangroves	13 février
	02. NotesReunions	6 avril 2022
	03. GPO	17 mai 2022
	04. CSC Résilience	10 mai 2022
	05. CollaborationsAcademiques	12 octobre 2022
	06-GiDS	12 octobre 2022
	07. Illustrations-Photos-Vidéos-Web	25 août
	08-Documents-outils	12 octobre
	11. Présentations	11 mai 2022
	12. Projets connexes	18 mai 2022
	99. Documentation - divers	6 avril 2022

Annexe 7 : Liste des priorités (atelier de Mbour, le 02/12/2023)

① important ② urgent

- 1 - Finalisation Rapport de mission
Thierry / Vincent
- 2 - Réflexion site internet
Haja/Fanny
- 3 - Valorisation académique / GIDS
Richard / Fodé/Constant
- 4 - Valider l'indicateur "infractions"
Vincent / Ousmane N.
- 5 - Fiches techniques / matrice
Thierry / Ousmane B.
- 6 - Programmation des sessions thématiques
Fanny / Haja/Costa
- 7 - Formation et suivi GESPRO
Thierry / Ndiack
- 8 - Synergies CEBIOS
Vincent / Richard/Constant
- 9 - Lexique pays + commun
Thierry / Fodé / Constant
- 10 - Digitalisation Richard / Ousmane N. / Haja

M.f...
M.f...