

MIHARI

Mitantana HArena andRanomasina avy eny Ifotony

Stratégie

2022-2026

Analyse situationnelle

MIHARI est un réseau malgache d'aires marines gérées localement (LMMA)¹¹ créé en 2012. Son objectif est de rassembler les leaders des LMMA afin que les communautés côtières puissent bénéficier de droits accrus sur la gestion durable de leurs ressources côtières et marines. Depuis ses débuts, MIHARI se dédie au renforcement de capacités afin que les leaders des LMMA aient les compétences nécessaires pour gérer et défendre celles-ci. Aujourd'hui, il existe 200 communautés LMMA à Madagascar et MIHARI est désormais un partenaire incontournable de la gestion locale des ressources marines et côtières. MIHARI est devenu une organisation officiellement enregistrée avec une nouvelle direction et une nouvelle structure en 2020.

Le contexte des LMMA à Madagascar

Madagascar est la cinquième plus grande île au monde et un des haut-lieux de biodiversité le plus important avec plus de 80 % d'espèces terrestres endémiques à l'île. Le littoral de Madagascar possède une variété d'écosystèmes riches comprenant des herbiers, des récifs coralliens, plusieurs archipels et de vastes mangroves qui s'étendent sur 5600 km. La biodiversité marine des eaux malgaches est plus diversifiée que tout autre pays de l'Océan Indien occidental, abritant 159 espèces de poissons, dont 66 % sont endémiques à Madagascar.



Le pays est également l'un des plus pauvres au monde. Madagascar est classé 164e sur 189 pays selon l'indice de développement humain (PNUD, 2020). Les communautés côtières sont fortement dépendantes des ressources marines, avec jusqu'à 500 000 personnes côtières dépendantes de l'océan pour leur subsistance. Dans certaines régions, comme le sud-ouest de Madagascar, jusqu'à 99 % de l'apport en protéines animales provient du poisson, la pêche artisanale représentant jusqu'à 82 % du revenu des ménages. 90 % des pêcheurs de Madagascar vivent dans ou à proximité des mangroves, ce qui rend les populations côtières dépendantes des ressources côtières. Il s'agit de certains des taux de dépendance à la pêche les plus élevés au monde, liés à une pauvreté chronique qui souligne l'importance d'une bonne gestion et gouvernance des ressources côtières pour assurer la sécurité alimentaire et des moyens de subsistance alternatifs.

99%



DE L'APPORT EN PROTÉINES ANIMALES DES COMMUNAUTÉS CÔTIÈRES PROVIENNENT DU POISSON

82%



DES REVENUS DES MÉNAGES PROVIENNENT DE LA PÊCHE ARTISANALE

90%



DES PÊCHEURS DE MADAGASCAR VIVENT DANS OU À PROXIMITÉ DES MANGROVES

Les ressources côtières ont subi une pression sans précédent ces dernières années en raison de plusieurs pressions interdépendantes. Premièrement, les pêcheries malgaches, dont les pêcheries traditionnelles représentent environ 72 % des captures, se sont intégrées dans les marchés internationaux des produits de la mer. Ceci a augmenté considérablement la pression sur les pêcheries qui étaient autrefois destinées à la consommation locale. Deuxièmement, Madagascar connaît un boom démographique. La moitié de la population a moins de vingt ans et la population totale pourrait doubler dans les quinze prochaines années. De plus, il existe une migration interne croissante de personnes, principalement originaires du sud de l'île, frappées par la famine, qui remontent les zones littorales pour bénéficier des ressources côtières pour se nourrir et se loger. Troisièmement, la sédimentation abondante provenant des fleuves a un impact croissant sur la détérioration des habitats marins.

Pour faire face à ce déclin déjà évident en 2003, la Vision de Durban² a été développée, lors du cinquième Congrès mondial sur les parcs nationaux, avec pour objectif de multiplier la couverture spatiale des aires marines protégées (AMP) par cinquante. Bien que ces initiatives soient très louables, elles ne tenaient pas compte des réalités socio-économiques et politiques du pays. En effet, interdire aux communautés côtières l'accès à leur moyen de subsistance est hautement problématique et les gouvernements successifs (surtout depuis la crise politique de 2009³) ont été trop faibles et corrompus pour garantir l'Etat de droit requis pour gérer de telles aires.

Pour répondre à ces réalités, des ONG telles que World Wildlife Fund (WWF), Wildlife Conservation Society (WCS), Conservation International (CI) et Blue Ventures (BV) ont commencé à centrer leur attention sur les communautés de base comme solution au déclin de la biodiversité marine, inspirées par les succès des LMMA émergent de Fidji. La première LMMA à Madagascar a vu le jour en 2004 dans le sud-ouest avec des résultats positifs. Le concept s'est rapidement développé, avec un nombre croissant de LMMA. Il est devenu évident que les initiatives de gestion communautaire des côtes avaient le potentiel de combler les lacunes d'un État faible. Afin que ces LMMA naissantes puissent se rassembler et échanger sur les bonnes pratiques de gestion locale, Madagascar s'est à nouveau tourné vers le Pacifique pour s'inspirer de l'initiative LMMA Network et créer le réseau MIHARI.

Historique de MIHARI

Né en 2012, MIHARI s'est développé en un réseau de plus de 200 LMMA répartis sur toutes les régions côtières de Madagascar. Cette mise à échelle est due à plusieurs facteurs. Tout d'abord, MIHARI a pour principe de fonctionnement la réunion de personnes pour partager leurs expériences pratiques face à des enjeux communs, facilitant ainsi l'appropriation et la prise de responsabilités. Pour la première fois, MIHARI a offert une plateforme où les pêcheurs ont pu faire entendre leur voix, d'égal à égal, face aux preneurs de décisions invités aux réunions. Deuxièmement, les bailleurs de fonds étaient favorables au développement des LMMA, permettant ainsi aux ONG de soutenir des initiatives de renforcement de capacité au niveau local. Troisièmement, les ONG d'appui avaient déjà une culture de collaboration et de confiance entre elles. En effet, le Tana Marine Group se réunissait déjà de façon informelle pour tenter de coordonner les activités sur le terrain. C'était le premier pas vers le réseau MIHARI que nous connaissons aujourd'hui.⁴ Enfin, MIHARI a été établi grâce à un leadership fort et engagé d'ONG clés comme BV, WCS et WWF qui ont apporté un soutien légal, administratif et technique. L'approche d'un financement sur une durée longue, partagée par plusieurs ONG, pour développer les activités de MIHARI a aussi été un moteur important de croissance.

Au fur et à mesure que le réseau s'est développé, la structure organisationnelle et de gouvernance de MIHARI a évolué, afin de rester réactive aux besoins des communautés LMMA et d'assurer le travail croissant de plaidoyer au niveau gouvernemental. En l'espace de quelques années, la structure de coordination de MIHARI est passée d'une seule personne à un secrétariat exécutif composé d'une quinzaine de personnes, y compris le personnel de terrain. Après un renforcement considérable des capacités des leaders LMMA, une partie de la structure de gouvernance de MIHARI est désormais composée de représentants des communautés qui sont fréquemment consultés sur des questions stratégiques et de plaidoyer. La récente formalisation de MIHARI en une structure associative lui permettra d'avoir un système de gouvernance interne plus souple et réactif.⁵

Le réseau MIHARI est ainsi devenu l'organisation de référence pour soutenir la gestion communautaire des ressources marines et défendre les droits des communautés côtières à Madagascar. MIHARI a réussi à contrer les accords conclus par le gouvernement avec la Chine pour faire entrer 330 navires de pêche dans les eaux malgaches. Le réseau a également négocié la signature d'un décret nommant une commission mixte dédiée au zonage de la pêche côtière dans le but de résoudre les conflits entre les pêcheurs industriels et les petits pêcheurs. La présidente du Conseil d'administration actuel, et ancienne coordinatrice fondatrice de MIHARI, Vatosoa Rakotondrazafy, a remporté le prestigieux Whitley Award en 2019, faisant entrer le réseau dans la sphère mondiale de la conservation marine.

MIHARI est également un réseau qui se trouve dans une phase d'évolution et de transition importantes. MIHARI est devenu une association malgache autonome en octobre 2020, ce qui lui donne l'assise juridique nécessaire pour s'engager dans le travail de lobbying et de plaidoyer pour lequel il s'est fait connaître⁶. Cependant, en se détachant des ONG, MIHARI doit faire face à plusieurs défis organisationnels qui vont être explorés ci-dessous. Les années à venir seront cruciales pour que le réseau conserve sa pertinence et son influence.



Méthodes utilisées pour alimenter cette analyse situationnelle

Deux méthodes principales ont été utilisées pour recueillir les données de cette analyse situationnelle.



1

23 parties prenantes au niveau national et international ont été interrogées dans un format d'entretiens semi-structurés, l'échantillon comprenant un équilibre entre les ONG nationales et internationales, les bailleurs de fonds, les projets, les fonctionnaires du gouvernement, les représentants du bureau national de MIHARI et son secrétariat exécutif.



2

Un travail d'enquête sur le terrain a également été entrepris dans douze LMMA couvrant trois des cinq zones où MIHARI travaille⁷. L'échantillon a été conçu pour inclure les personnes directement impliquées dans la gouvernance des LMMA et des personnes du grand public des communautés côtières. Des groupes de discussion composés chacun de huit personnes ont ensuite été triangulés avec des sondages anonymes pour contrer les dynamiques de pouvoir au sein des groupes de discussion. Le travail d'enquête a été conçu pour comprendre les défis et les obstacles à la gestion des LMMA et pour évaluer les perceptions des prises de responsabilité des communautés LMMA en matière de gestion durable des ressources marines et côtières.



Forces et réussites organisationnelles de MIHARI



LE PLAIDOYER ET LA CAPACITÉ À FAIRE ENTENDRE LA VOIX DES COMMUNAUTÉS CÔTIÈRES

MIHARI est la première organisation malgache à défendre les droits des populations côtières, et elle a réussi à obtenir des résultats sans précédent tout en opérant dans un environnement difficile. MIHARI a donné la priorité à deux sujets principaux de travail de plaidoyer en cours, tout en restant flexible pour réagir aux décisions politiques volatiles. Le premier sujet de plaidoyer concerne la reconnaissance légale des LMMA, visant à donner aux communautés locales le droit de gérer de manière responsable les ressources côtières. À l'heure actuelle, les communautés côtières dépendent de régimes légaux et de textes juridiques souvent difficiles d'accès au grand public, qui se chevauchent, et qui ne garantissent pas la reconnaissance juridique nécessaire pour que les communautés puissent mener la gestion locale requise. Une commission LMMA a été créée afin de rédiger une motion pour la légalisation des LMMA. Cette légalisation a donné lieu à une discussion interministérielle à la fin 2020.

La deuxième grande partie du travail de plaidoyer est basée sur trois motions proposées par les communautés côtières lors d'un forum national de MIHARI en 2017. Celles-ci demandent instamment à l'État malgache d'envisager i) L'officialisation et la mise en œuvre des Dina⁸ en matière de gestion des ressources naturelles, ii) La régulation nationale des engins de pêche et, iii) La création d'un droit de pêche communautaire exclusif sur la bande littorale. L'une des principales réussites de MIHARI à la suite du forum a été de faciliter un dialogue entre un consortium de pêcheurs industriels de crevettes et des pêcheurs traditionnels. Un décret a ensuite été publié par le ministère de la Pêche en 2018, annonçant la création d'une commission mixte chargée de mettre en œuvre les mesures de zonage nécessaires pour mettre fin aux conflits entre les pêcheries. MIHARI a également engagé de premières actions pour la motion 2 en collaborant avec le réseau Population Health and Environnement pour résoudre le problème des moustiquaires utilisées comme engins de pêche, avec des conséquences hautement destructrices.

LE RENFORCER DES COMMUNAUTÉS PAR LA MISE EN RÉSEAU

Depuis le développement de MIHARI, les communautés LMMA des zones extrêmement isolées de Madagascar ont pu se rencontrer de façon régulière pour échanger des idées sur la gestion côtière. Auparavant, les pêcheurs n'avaient jamais eu l'occasion de s'adresser collectivement à des décideurs de haut niveau. Ces interactions semblent avoir eu un effet intrinsèque de prise de responsabilité des leaders des LMMA, ce qui a abouti aux motions mentionnées ci-dessus. D'après le travail d'enquête mené pour cette étude, les leaders LMMA sont aujourd'hui trois fois plus susceptibles que les autres villageois de penser qu'ils connaissent leurs droits et peuvent être des acteurs de changement. Ceci est directement lié à leurs relations avec le réseau MIHARI et à leur montée en compétences de gestion des LMMA.

LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS POUR UNE MEILLEURE GESTION DES LMMA

Le renforcement des capacités des LMMA est au cœur du travail de MIHARI. Les représentants des LMMA ont clairement indiqué dès le départ, lors de forums organisés à partir de 2012, qu'ils auraient besoin de compétences accrues pour assurer le succès des LMMA. Des formations dans des domaines prioritaires tels que la gestion des associations, les projets de développement de moyens de subsistance alternatifs, les droits et responsabilités juridiques et la gestion des conflits ont été identifiées et dispensées. Grâce à un total de 17 formations différentes, les représentants des LMMA ont accru leurs connaissances, connaissent leurs droits et se sentent habilités à piloter le changement. "Depuis que je suis élu Président du Bureau National, mes compétences en matière de plaidoyer ont été renforcées. Ainsi, nous avons pu porter les doléances des communautés LMMA aux décideurs, notamment sur le prix des produits, l'exploitation illicite des ressources par les bateaux industriels et la migration."

En octobre 2020, MIHARI a également lancé un programme de leadership pour les femmes pêcheurs d'une durée de deux ans afin d'augmenter la représentation et la participation des femmes dans la gouvernance et la gestion des LMMA et dans le réseau MIHARI.

MISE À ÉCHELLE ET INFLUENCE GÉOGRAPHIQUE

Le réseau MIHARI s'est développé de manière exponentielle à la suite de visites d'échange entre pairs montrant les avantages des LMMA, et des réunions et forums mentionnés ci-dessus. L'extension géographique, combinée aux avancées en matière de plaidoyer, a fait de MIHARI un partenaire stratégique important pour les organisations de tous secteurs du domaine des ressources côtières. Cela a été particulièrement vrai pour les ONG locales qui soutiennent les LMMA. Elles considèrent MIHARI comme une plateforme importante permettant un dialogue entre la base et les institutions étatiques. L'une des organisations membres a déclaré : "Nous croyons fermement au réseau. Le local et le national doivent travailler ensemble. Notre organisation serait plus faible sans MIHARI". Le succès de MIHARI est également considéré comme un modèle à transposer à l'échelle régionale. Son influence va s'étendre grâce à la création du réseau WIOMPAN (Western Indian Ocean Marine Protected Areas Network), lancé par WIOMSA, qui débutera au second semestre 2021 et englobera dix pays de la région.

LA COMMUNICATION

Comme la plupart des réseaux à succès, MIHARI a été un grand communicateur. Il dispose d'un site Internet ainsi que d'une brochure actualisée régulièrement et distribuée aux parties prenantes. Des bulletins d'information sont partagés avec les partenaires deux fois par an et MIHARI a été très proactif en interne, en envoyant à ses membres des informations hebdomadaires pour assurer l'inclusion et la participation. MIHARI est également actif sur les médias sociaux avec environ un Tweet par jour et des posts hebdomadaires sur Facebook qui sont bien likés et partagés. Le réseau utilise aussi YouTube et d'autres médias sociaux pour ses communications à destination d'un public non spécialistes. MIHARI pilote actuellement des émissions de radio couvrant 32 LMMA qui s'avèrent être un succès. Les commentaires récents des LMMA suggèrent que beaucoup plus de communautés côtières sont au courant du travail de MIHARI et que la sensibilisation à travers des émissions de radio régulières est efficace. MIHARI a une stratégie de communication, connaît ses différents publics et sait où il doit s'améliorer.

Défis et faiblesses de MIHARI



L'AUTONOMIE PRÉSENTE DES RISQUES POUR LE LEADERSHIP ET LES OPÉRATIONS

Si la plupart des personnes interrogées dans le cadre de cette étude ont estimé que l'autonomie représentait une grande opportunité pour MIHARI, elles ont toutes convenu que cela constituait aussi un grand risque. En effet, MIHARI va devoir mettre des procédures et des politiques solides en place avec rapidité et efficacité, sans pour autant compromettre la réalisation de sa mission auprès de ses parties prenantes. La priorité est de mettre en place un système financier adapté pour que les ONG d'appui puissent graduellement transférer leurs fonds destinés aux activités MIHARI vers le réseau. Il en sera de même pour les ressources humaines, pour lesquelles MIHARI devra développer ses propres procédures, selon la loi malgache du travail, pour prendre en charge son personnel actuellement sous la tutelle des ONG d'appui. En outre, MIHARI devra construire d'urgence une équipe de direction dotée des compétences nécessaires pour mettre en place ces cadres opérationnels et poursuivre les levées de fonds essentielles à la mission de MIHARI.

UN NOUVEAU CADRE TRANSITOIRE DE GOUVERNANCE

Afin d'atteindre l'autonomie nécessaire à une organisation nationale, MIHARI est devenu une association de droit malgache en octobre 2020. L'assemblée générale (AG) est l'autorité suprême de l'association. Elle est composée de membres d'honneur, qui disposent d'une voix consultative pour les questions techniques et financières, et de membres actifs (représentants de LMMA), qui peuvent siéger au conseil d'administration. Actuellement, le Conseil d'administration (CA) est un "conseil transitoire" composé d'une équipe de cinq experts externes et de cinq représentants du Bureau National. Ce conseil transitoire a été mis en place avec pour mandat d'assurer une transition stratégiquement saine et opérationnellement robuste avec l'aide du secrétariat exécutif, mais il présente plusieurs faiblesses auxquelles le règlement intérieur pourra apporter des réponses et des adaptations :

- La durée du mandat du conseil d'administration actuel est d'une année mais la fin du mandat a été reportée jusqu'à une date indéterminée. Le mandat est en cours de discussion par le CA.
- Les rôles et les responsabilités entre le secrétariat exécutif et le conseil d'administration devront être clarifiés en termes de gestion financière et de collecte de fonds afin que le réseau puisse fonctionner de manière harmonieuse.
- Le rôle des ONG précédemment impliquées dans la gouvernance du MIHARI doit encore être clarifié.
- Le réseau MIHARI est une structure complexe et sophistiquée qui requiert des compétences techniques pour sa bonne gestion et sa gouvernance. Il est important que l'assemblée générale le reconnaisse, y porte attention, et renforce ses capacités dans ce sens.

STRUCTURE DU RÉSEAU MIHARI



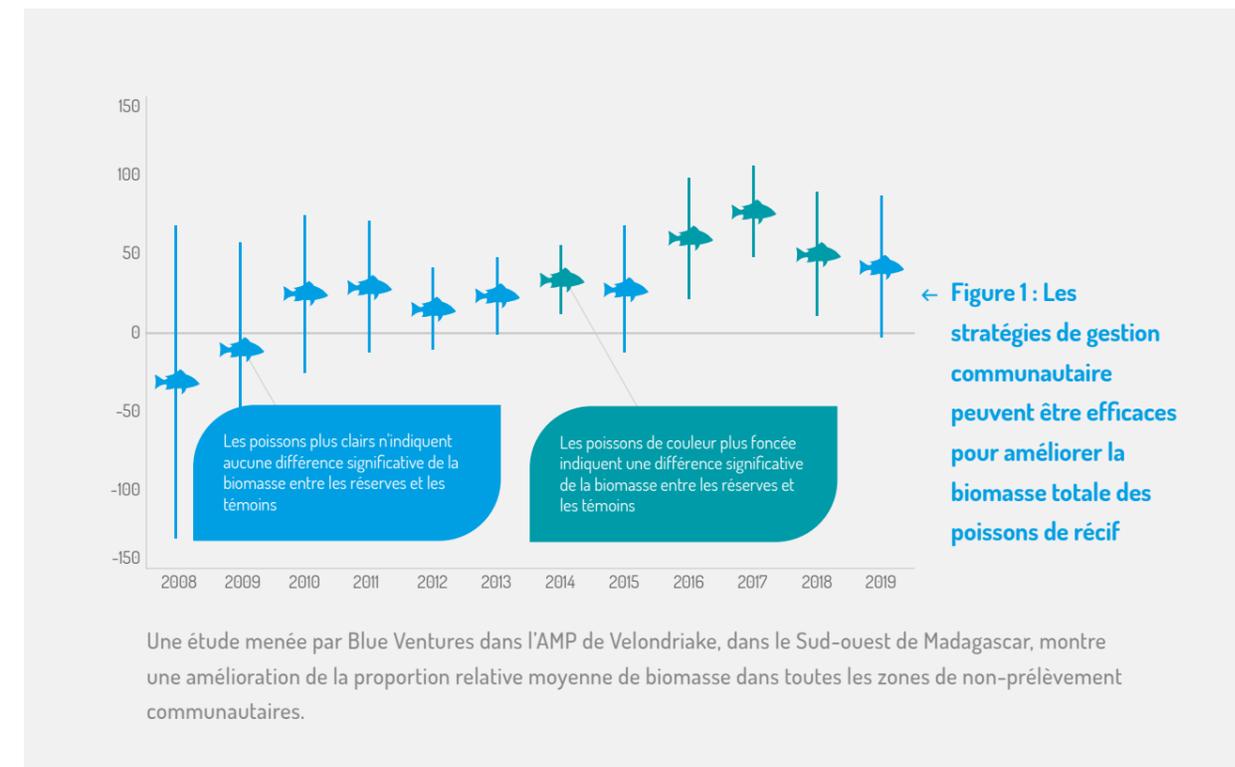
UNE IDENTITÉ ORGANISATIONNELLE AMBIGÜE

La plupart des membres du personnel du secrétariat exécutif, certaines ONG partenaires et un donateur ont déclaré qu'ils avaient du mal à comprendre quels bénéficiaires et quelles ressources naturelles MIHARI ciblait. Alors que MIHARI a depuis longtemps fait connaître son soutien à la petite pêche, cela a causé un problème d'identité. Une personne interrogée a déclaré : "MIHARI collecte des fonds pour les LMMA mais dans sa communication avec les communautés côtières, le réseau parle de petite pêche et pêche artisanale. Cela crée une confusion sur le terrain entre les LMMA et les associations de pêcheurs. MIHARI doit clarifier ce que font les LMMA et quels types de pêcheurs elles représentent." Cette clarification d'identité sera d'autant plus importante avec la venue d'autres financements qui encouragent la mise en place d'associations dédiées exclusivement à la petite pêche et la pêche artisanale.⁹

Les LMMA sont constituées de pêcheries et d'autres ressources marines telles que les mangroves, récifs et herbiers marins, qui offrent différentes possibilités de subsistance à une variété de personnes (y compris les femmes qui sont souvent non prises en compte lorsqu'on parle de pêche). 80 % des communautés dans les sites focaux de MIHARI pensent que les ressources côtières sont en déclin. De nombreuses LMMA et les ONG qui les soutiennent répondent à ces réalités écologiques et socio-économiques par des activités intégrées. Au cours du processus de planification stratégique de MIHARI, une réunion a été organisée au cours de laquelle les parties prenantes ont décidé que les bénéficiaires des LMMA de MIHARI seraient appelés communautés LMMA. MIHARI devra rester consistant dans ses communications afin qu'il n'y ait plus de confusions à l'avenir.

DES DONNÉES LIMITÉES SUR L'IMPACT DES LMMA

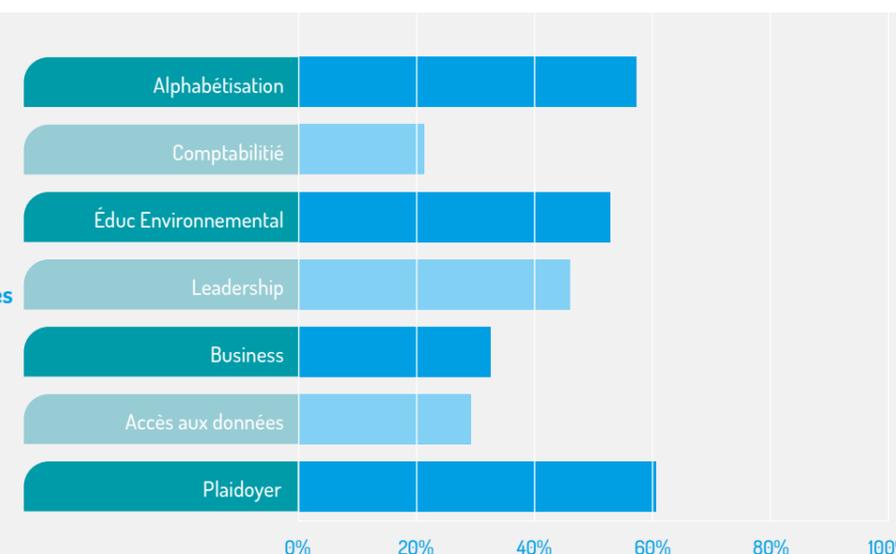
MIHARI travaille dans un contexte où les données sont insuffisantes en ce qui concerne les ressources côtières.¹⁰ Pour endiguer ce problème, MIHARI a mis en place une base de données visant à centraliser les principales caractéristiques géographiques des LMMA, y compris, les surfaces totales et les principales espèces cibles de la pêche et leurs mécanismes de gouvernance. Certaines ONG ont publié des données solides montrant que les LMMA ont augmenté la biomasse de poissons dans les zones de non-prélèvement, et il y a des données anecdotiques émergentes que les LMMA qui ont obtenu un TGRN (Transfert de Gestion des Ressources Naturelles¹¹) ont un impact positif sur les mangroves dans le nord-ouest. Cependant, de nombreuses ONG soutenant les LMMA n'ont pas les fonds nécessaires pour mener des programmes coûteux de suivi, évaluation et apprentissage (SEA), et d'autres ont des politiques et procédures internes rendant le partage de données long. En outre, il existe un manque d'harmonie des indicateurs et des méthodes de collecte de données entre ONG, ce qui complique encore le développement d'un cadre SEA robuste. Un manuel SEA pour les mesures d'impact environnemental des LMMA est en début de conception mais reste à développer et diffuser par MIHARI. Une coordination accrue entre les parties prenantes pour rassembler les données sera cruciale afin de prouver l'impact des LMMA sur les écosystèmes marins, que ce soit en termes d'augmentation de la biomasse ou de la biodiversité.



UNE FAIBLE CAPACITÉ DES COMMUNAUTÉS CÔTIÈRES À GÉRER LES LMMA

Les communautés côtières de Madagascar font face à divers défis, ce qui rend la gestion des LMMA difficile. La recherche sur le terrain menée par Maliasili a confirmé que l'analphabétisme est perçu comme le principal défi pour les communautés côtières. L'analphabétisme limite l'engagement dans des mécanismes de doléances au niveau régional/national et/ou constitue un obstacle pour comprendre les données et s'engager dans une gestion adaptative. Les seules personnes alphabétisées dans les villages sont souvent choisies pour occuper des postes de pouvoir dans les LMMA, mais ne sont pas nécessairement dotées des compétences de leadership requises pour les gérer.

→ Figure 2: Les compétences les plus importantes identifiées par les communautés pour gérer les LMMA





Opportunités

DAVANTAGE D'INFLUENCE ET UNE BASE DE FINANCEMENT ÉLARGIE GRÂCE À L'AUTONOMIE DE L'ORGANISATION

En devenant autonome en 2020, MIHARI est maintenant en mesure de jouer un rôle plus important dans le lobbying et le plaidoyer, ce que les ONG internationales ne sont pas légalement autorisées à faire. En outre, en devenant indépendant des ONG internationales, les bailleurs de fonds ont mentionné que le réseau MIHARI sera également en mesure d'accéder à des fonds destinés à des projets côtiers à Madagascar, auxquels il ne pouvait pas accéder tant qu'il était lié à l'administration des ONG internationales.

DES ACTEURS MOTIVÉS

De nombreux acteurs sont très désireux d'investir du temps et de l'argent dans MIHARI. Les bailleurs de fonds et les projets de gestion côtière à Madagascar voient MIHARI comme une approche extrêmement efficace pour atteindre les objectifs de protection des ressources marines. Les ONG locales considèrent également MIHARI comme un partenaire important qui a le potentiel de renforcer leurs actions à travers le réseau en faisant pression pour des causes communes et en établissant des partenariats au-delà de leur portée habituelle. "MIHARI est un des seuls réseaux à Madagascar dédié à la mise en avant de la voix de communautés et à la promotion active de l'apprentissage en pairs". À l'avenir, ces organisations espèrent également que MIHARI gèrera de petites subventions de soutien à leur travail sur le terrain. Les attentes sont élevées. Porté par cet enthousiasme et par ces besoins exprimés de la part des parties prenantes, MIHARI a un grand potentiel pour renforcer son impact.



↑ Les parties prenantes prennent des décisions ensemble

Un autre obstacle en termes de capacité identifié par les communautés et relevé par le travail d'enquête est le manque de cohésion sociale dans les villages, alors que la cohésion est connue pour être l'un des facteurs clés nécessaires à la gestion des ressources communes. Les spécialistes qui travaillent sur le terrain ont aussi constaté à maintes reprises que les villageois ont beaucoup de mal à respecter leurs propres règlements visant à gérer durablement les LMMA en raison de la dynamique complexe du pouvoir dans les villages et des relations familiales étendues.

Les communautés sont souvent extrêmement isolées et disposent de très peu de moyens de subsistance alternatifs et/ou d'opportunités d'investissement pour ajouter de la valeur à leur production, en particulier pour les produits de la mer. Les pêcheurs ne sont souvent pas propriétaires de leurs outils de production et dépendent fortement des collecteurs pour sortir les produits de la mer des zones enclavées le plus rapidement possible. Cette dépendance fait qu'il est difficile pour les communautés de négocier la manière dont les ressources doivent être gérées et à quel prix. De fait, les motivations financières pour la gestion durable des ressources côtières sont rares, ce qui constitue un défi supplémentaire pour les LMMA.



Menaces externes

UNE FAIBLESSE DE LA GOUVERNANCE AU NIVEAU NATIONAL ET LOCAL

Selon une majorité de répondants, le contexte politique général est difficile pour travailler dans le domaine de la protection des ressources naturelles à Madagascar. Les changements de gouvernements sont très fréquents, et le cadre juridique pour la gestion des ressources côtières est opaque. A ce manque de clarté s'ajoute l'absence de mise en application des lois. Les unités de suivi, de contrôle et de surveillance sont sous-équipées et liées à des institutions fragiles où les possibilités de gains personnels l'emportent sur le bien public. Dans ce contexte, il devient extrêmement complexe de favoriser la décentralisation du pouvoir nécessaire pour encourager la gestion locale des ressources. Ainsi, plus de la moitié des communautés LMMA consultées au cours de notre analyse situationnelle se sentent déconnectées de l'État et ignorent leurs droits et leurs responsabilités. A ceci s'ajoute le fait qu'il existe une culture d'accès ouvert aux ressources marines et côtières à Madagascar (contrairement aux îles du Pacifique où le concept des LMMA a initialement pris son essor). Les communautés manquent donc d'institutions informelles pour contrôler l'accès aux ressources marines.

DES DÉFIS DÉMOGRAPHIQUES CROISSANTS

Des défis démographiques croissants exercent d'immenses pressions sur les ressources marines et côtières, avec une population qui croît de manière exponentielle et une augmentation du nombre de migrants venant de l'arrière-pays pour exploiter des ressources côtières déjà en déclin. Un leader LMMA explique que "souvent, les migrants ne respectent pas les Dinats et impactent négativement sur l'état des ressources marines et côtières. Cela démotive les communautés gestionnaires de LMMA et engendre des conflits entre eux. L'intervention de l'État est nécessaire pour y remédier".

Recommandations



✓ Mettre en place un leadership engagé et passionné

MIHARI a bénéficié du soutien d'un groupe très solide de leaders d'envergure mondiale dans le domaine de la protection des ressources marines afin d'atteindre son succès actuel. Les réseaux sont considérablement difficiles à maintenir à flot. En effet, les dirigeants font face à de multiples parties prenantes aux agendas parfois très divergents. Cela exige de solides compétences en négociation et communication afin de rallier les partenaires autour d'une mission commune et de bien la communiquer. Pendant cette période de transition, il sera essentiel pour MIHARI de se doter des ressources humaines nécessaires pour combler le vide qui sera laissé par les ONG de soutien.

✓ Communiquer clairement la mission

MIHARI doit clarifier sa mission afin de générer une compréhension commune et des objectifs et activités clairs. Comme l'a dit une personne interrogée : "MIHARI doit faire ce qui est écrit sur l'emballage". Dorénavant, cela signifie que MIHARI rassemble et fédère les communautés LMMA et pas spécifiquement les petits pêcheurs. Bien sûr, les LMMA sont largement peuplées de petits pêcheurs mais les LMMA gèrent également la pêche artisanale ainsi que d'autres ressources côtières. Bien que cette décision ait été prise par les membres lors d'un atelier, ce point crucial devra être largement communiqué et risque de provoquer une confusion à long terme.

✓ Résoudre la tension entre les besoins de soutien des LMMA et le rôle de MIHARI

Les besoins des communautés côtières sont vastes et de nombreuses LMMA sont considérées comme "orphelines" dans la mesure où elles ne sont pas associées à un partenaire technique qui pourrait les aider à prospérer et à se développer. La tentation pour MIHARI de combler ces lacunes en ONG d'appui est évidente. Mais il est conseillé que MIHARI reste un catalyseur, qui renforce les communautés côtières par l'apprentissage en pairs et qui développe des méthodes pour renforcer les besoins en capacités des leaders des LMMA sur la base des meilleures pratiques expérimentées par les LMMA plutôt que MIHARI se mette à assurer la mise en œuvre sur le terrain. Le réseau devra veiller à ne pas générer de conflits ou à éviter que son mandat chevauche celui des ONG de mise en œuvre, et devra faire connaître ses intentions aux bailleurs de fonds.

✓ Communiquer des impacts tangibles aux communautés

Il est fortement recommandé que MIHARI s'appuie sur la force du réseau pour atteindre les publics dans les zones reculées et reste connecté à ses bénéficiaires ainsi qu'à ses ONG partenaires et à ses bailleurs de fonds. Il semble qu'il y ait un fossé considérable entre les connaissances des dirigeants des LMMA et celles des villageois concernant les droits et les responsabilités accordés aux LMMA. L'innovation et l'exploration de différentes manières d'atteindre les communautés isolées seront un aspect crucial du travail de MIHARI. La plupart des communautés locales ne saisissent pas encore la plus-value que MIHARI leur apporte. Les communautés locales vivant dans la pauvreté chronique sont le plus souvent portées sur les revenus économiques immédiats et se soucient moins d'une prise de responsabilité dans la gestion durable de leurs ressources. Il est important que MIHARI cherche à renforcer l'adhésion de ses bénéficiaires, en communiquant comment ses actions de regroupement des LMMA et de plaidoyer ont un impact direct et positif sur les membres des communautés LMMA.

✓ Mesurer l'impact de LMMA

Travailler avec des partenaires afin d'harmoniser la collecte de données est une priorité pour MIHARI. MIHARI devrait privilégier les approches simples et peu coûteuses afin que les communautés puissent comprendre et participer au processus SEA. Les données aideront les communautés LMMA à employer des approches de gestion adaptative et à appuyer leurs actions de plaidoyer pour une meilleure réponse à leurs besoins. MIHARI devra également investir dans une expertise multidisciplinaire pour analyser et communiquer les données à toutes les parties prenantes afin de comprendre l'impact environnemental des LMMA sur le long terme.

Stratégie

Proposition de valeur

MIHARI est le seul réseau de communautés côtières LMMA à Madagascar doté d'une influence nationale tout en facilitant le partage d'expériences et le renforcement de capacités au niveau local.

Énoncé du problème

Les ressources marines et côtières à Madagascar sont en déclin mais les communautés côtières locales qui en dépendent manquent de capacités pour les gérer et sont trop éloignées du pouvoir central pour faire entendre leurs voix afin d'amener le changement effectif requis. Il existe actuellement à Madagascar un manque de capacités techniques, financières et humaines pour la bonne gestion et gouvernance des ressources marines et côtières au niveau local, régional et national. Ce manque de capacités a une répercussion sur les communautés côtières qui sont mal représentées et trop isolées pour faire entendre leurs voix, dans un contexte de gouvernance nationale mal équipée pour écouter les communautés locales.

Théorie du changement

UNE APPROCHE SOLIDAIRE

COMMUNIQUER

Les leaders LMMA ont les capacités requises pour gérer les LMMA

Les connaissances et compétences résultent en actions de gestion durable concrètes.

COLLABORER

Les communautés LMMA sont reconnues et entendues

Les changements plaidés par les communautés sont entendus par les preneurs de décision et des actions effectives sont mises en place pour protéger les LMMA.

MESURER LES IMPACTS

Les conditions socio-économiques des LMMA sont améliorées

L'amélioration des circonstances socio-économiques des communautés LMMA engendre des actions de gestion durable.

REPRÉSENTER ET REGROUPER

Les communautés côtières ont les conditions requises pour gérer durablement les ressources marines et côtières

LES RESSOURCES MARINES ET CÔTIÈRES A MADAGASCAR SONT GÉRÉES DURABLEMENT

Vision

Les ressources marines et côtières sont gérées durablement pour le bien-être des communautés LMMA et leurs générations futures

Mission

Appuyer le réseautage des communautés LMMA pour la gestion à long terme des zones marines côtières à travers le renforcement de leurs capacités, l'amélioration de leur bien-être, la défense de leurs intérêts et le partage effectif de leurs expériences.

Valeurs

SOLIDARITÉ

Nos objectifs ne sont pas faciles à atteindre. La solidarité au sein des communautés et entre les parties prenantes nous donne la force, la sagesse et la réflexion nécessaire pour bien gérer les ressources marines et côtières.

PARTAGE

Le partage est intrinsèque au bon fonctionnement du réseau. La transparence, l'entraide, l'échange d'idées et d'expériences font que nous continuons à innover et à être engagés pour la cause des LMMA à Madagascar.

LEADERSHIP

Les caractéristiques d'un bon leadership sont présentes dans tous les aspects du travail du réseau. Le leadership du réseau fédère les LMMA de Madagascar autour d'une vision commune et permet aux membres de prendre des décisions collaboratives sur la base d'informations bien communiquées.

COLLABORATION

La collaboration est au cœur de l'identité de MIHARI. Nous cherchons toujours la complémentarité et la synergie entre les membres de MIHARI afin de mettre en oeuvre des actions pour mener à bien le travail requis pour le développement des LMMA.

5 grands axes d'intervention prioritaires

Durant les cinq prochaines années, MIHARI se focalisera sur les grands axes d'intervention ci-dessous.

1

LE PLAIDOYER

Les partenaires du réseau MIHARI seront engagés dans un plaidoyer accru afin de :

- Mettre en place des textes juridiques qui protègent les LMMA et rendre l'accès aux textes plus faciles.
- Encourager la transparence dans les prises de décisions gouvernementales en matière d'extraction des ressources naturelles marines et côtières.

2

L'INCITATION ÉCONOMIQUE

Pour combler au manque d'alternative à l'extraction de ressources marines et côtières, MIHARI travaillera en coordination avec les partenaires pour :

- Encourager la mise à l'échelle d'investissements communautaires porteurs et durables.
- Communiquer les bonnes pratiques à adopter afin que les communautés puissent bénéficier d'un développement économique durable et tangible.

3

LE SUIVI, L'ÉVALUATION ET L'APPRENTISSAGE (SEA)

Un système SEA collaboratif sera mis en place afin de :

- Créer des indicateurs et des méthodes de collecte simples et à bas coût pour développer une base de données ouverte à tous.
- Communiquer les données aux communautés LMMA afin qu'elles puissent s'engager dans la gestion adaptative des ressources.
- Utiliser les données recueillies pour mieux plaider pour les droits de communautés côtières.

4

LE RENFORCEMENT DE CAPACITÉS ET LA SOLIDARITÉ

Afin que les priorités ci-dessus soient menées à bien, MIHARI renforcera les capacités et la solidarité entre les leaders des communautés LMMA et développe :

- Des normes de compétences qui guideront les leaders des LMMA dans la gestion et la gouvernance des ressources côtières;
- Des méthodologies d'apprentissage pour que les leaders aient les clés en main pour aborder ces axes d'intervention prioritaires.
- L'apprentissage entre pairs afin de renforcer les liens entre les communautés LMMA qui forment la force intrinsèque du réseau.

5

LE DÉVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL

Un accent sera mis sur le développement organisationnel afin que MIHARI puisse transitionner de façon efficace vers une structure nationale et autonome. Il s'agira en particulier de développer :

- Des systèmes de gestion financière et de levée de fonds robustes.
- Des politiques de ressources humaines adéquates au réseau.
- Un système de gouvernance qui soit clair pour toutes les parties prenantes.
- Une stratégie de communication.



Objectifs et résultats attendus

OBJECTIF 1:

PLAIDOYER POUR LES DROITS DES COMMUNAUTÉS LMMA

Plaider pour les droits des communautés LMMA et garantir leur intégration effective dans les mécanismes de négociation pour la bonne gouvernance locale des ressources marines et côtières.



LA LOGIQUE :

Aujourd'hui, il n'existe pas de textes légaux adéquats pour que les communautés côtières puissent gérer les ressources côtières et marines.¹² Ceci laisse les communautés exposées à l'octroi opportuniste de licences de pêche et autres exploitations de ressources côtières. Un cadre légal est une des composantes essentielles pour que les communautés puissent gérer les ressources côtières en bonne et due forme. Avec le soutien technique du secrétariat MIHARI et des partenaires y afférant, les leaders LMMA, et surtout le bureau national de MIHARI, joueront un rôle critique dans le plaidoyer pour un cadre légal clair et réactif aux nouvelles propositions gouvernementales portant sur les ressources marines et côtières.

→ **Indicateur 1** : Les communautés contribuent au plaidoyer pour la reconnaissance légale des LMMA

→ **Indicateur 2** : Des arrêtés ministériels renforcent la mise en œuvre des trois (3) motions

1. Résultat attendu : Les LMMA obtiennent une reconnaissance légale via la mise en place d'une commission effective oeuvrant à cet effet.

✓ **Jalons** :

- Identifier les organisations et individus aptes à réanimer la commission LMMA existante afin qu'elle soit effective.
- Révision du texte LMMA existant par la commission LMMA
- Fournir des preuves tangibles d'impact environnemental des LMMA au gouvernement de Madagascar

2. Résultat attendu : Les trois motions phares de MIHARI, c'est à dire, i) Officialisation et mise en œuvre des dina en matière de gestion des ressources naturelles, ii) Régulation des engins de pêche et, iii) création d'un droit de pêche communautaire exclusif sur la bande littorale. sont utilisées comme outil de plaidoyer pour appuyer la reconnaissance légale des LMMA.¹³

✓ **Jalons** :

- Renouer une relation de collaboration effective entre les services responsables de la surveillance de la pêche et les communautés afin de mettre en œuvre les dispositifs de contrôle et de surveillance requis pour répondre à la problématique des engins de pêche destructeurs.
- Des résultats de recherches sont présentés au gouvernement pour mettre en exergue la problématique des engins de pêche destructifs.
- La feuille de route initiée par le ministère responsable de la pêche pour la mise en place d'un zonage réservé à la petite pêche est accélérée avec la collaboration de MIHARI.

3. Résultat attendu : MIHARI est un partenaire incontournable pour les prises des décisions gouvernementales en matière de gestion des ressources côtières.

✓ **Jalon** :

- MIHARI met en place un système de communication afin d'instaurer un dialogue efficace entre les preneurs de décision gouvernementales et les leaders LMMA.

4. Résultat attendu : MIHARI est une organisation agile et flexible qui met à disposition des outils aux communautés côtières pour répondre à leurs besoins en plaidoyer.

✓ **Jalon** :

- En lien avec l'objectif 5 de renforcement de capacités, les leaders LMMA seront formés à répondre rapidement aux prises de décisions gouvernementales qui pourraient nuire à la durabilité des ressources marines et côtières des LMMA.

OBJECTIF 2:

PROMOUVOIR LA SOLIDARITÉ

Renforcer la solidarité entre les communautés LMMA pour générer une vision commune relative à la gouvernance des ressources marines et côtières au niveau local, national et international.



LA LOGIQUE :

Les plus grands succès de MIHARI ont été ancrés dans la capacité de MIHARI à rassembler les leaders LMMA afin qu'ils puissent librement s'exprimer sur leurs expériences de gestionnaires de ressources marines et côtières. Ces rassemblements ont permis d'identifier et d'appliquer une des valeurs intrinsèques du réseau, c'est-à-dire la solidarité entre les membres, ainsi que de proposer les trois motions phares évoquées dans l'objectif 1 de plaidoyer. MIHARI continuera de rassembler ses membres afin de maintenir et de renforcer l'esprit de partage et d'apprentissage entre communautés qui, sans le réseau, sont isolées. Dans une optique à plus long terme, MIHARI assurera une plus grande inclusion des femmes et capitalisera sur ses expériences pour encourager cet esprit de solidarité plus loin dans l'Océan Indien.

- **Indicateur 1 :** Le niveau de communication et collaboration entre LMMA est amélioré, et mesuré par le nombre de réunions qui seront tenues.
- **Indicateur 2 :** Proportion des leaders LMMA ayant participé aux événements régionaux, nationaux et internationaux organisés par le réseau MIHARI

1. Résultat attendu : Une meilleure collaboration existe entre les communautés LMMA pour promouvoir les bonnes pratiques de gestion.

✓ Jalon :

- Des congrès régionaux auront lieu tous les deux ans, culminant en un congrès national tous les trois ans, pour que les leaders LMMA puissent faire part de leurs forces et faiblesses dans un cadre qui soit réactif à leurs enjeux.

2. Résultat attendu : MIHARI œuvre pour une inclusion accrue des femmes et de leurs associations dans la gestion des LMMA.

✓ Jalon :

- Capitaliser sur la mise en oeuvre du Fisherwomen Leadership Programme, une collaboration entre MIHARI et USAID Hay Tao

3. Résultat attendu : Par son influence et son apport stratégique, le réseau MIHARI se positionne en leader au niveau international, au sein de grandes instances comme le Western Indian Ocean Marine Protected Areas Network afin de promouvoir les LMMA pour d'autres communautés côtières de l'Océan Indien.

✓ Jalon :

- Promouvoir l'importance des communautés LMMA à travers l'Océan Indien.

OBJECTIF 3:

PROMOUVOIR DES INVESTISSEMENTS COMMUNAUTAIRES PORTEURS ET DURABLES

Le réseau MIHARI facilite et encourage la collaboration effective des communautés LMMA avec des partenaires pour le développement et la diversification de filières viables, leur permettant ainsi de gérer durablement les ressources marines et côtières et d'améliorer leurs conditions de vie.



LA LOGIQUE :

Un des plus gros défis vécus par les communautés LMMA est le manque d'alternatives à l'extraction des ressources naturelles côtières comme les ressources halieutiques côtières et/ou le bois de mangrove. Plusieurs projets ont déjà tenté de résoudre ces problèmes avec des résultats mitigés. La stratégie de MIHARI sera donc d'inventorier les alternatives et de promouvoir des filières

à très fort potentiel qui peuvent rapidement répondre aux besoins économiques des LMMA afin de générer une motivation accrue pour entreprendre des actions de gestion durable des ressources côtières.

- **Indicateur 1** : Proportion des communautés LMMA ayant amélioré leur bien-être et la gestion durable des ressources marines et côtières grâce à l'accès à des filières économique viables
- **Indicateur 2** : Proportion de communautés LMMA qui mettent en place des bonnes pratiques pour la mise en œuvre des investissements communautaires dans des filières alternatives
- **Indicateur 3** : Proportion des communautés LMMA ayant établi un lien contractuel entre des investissements communautaires dans des filières alternatives et la durabilité des ressources marines et côtières.

1. Résultat attendu : MIHARI collabore avec les partenaires pour la mise à échelle de filières porteuses solidement établies et impliquant un équilibre pragmatique entre un coût d'investissement accessible pour les ONG d'appui et les bénéfices pour les communautés.

✓ **Jalons :**

- La priorité de MIHARI sera d'effectuer un état des lieux des projets d'investissements communautaires dans des filières alternatives durables qui ont amené un changement économique significatif dans les LMMA
- Cette étude sera largement communiquée auprès des partenaires et des communautés LMMA afin que les communautés LMMA puissent bénéficier d'investissements ayant un rapport coût-bénéfices pragmatique.

2. Résultat attendu : Les communautés sont protégées contre les aléas liés aux nouvelles filières (contrebande, complication techniques aquacoles, etc) au travers du développement de guides de bonnes pratiques avec les parties prenantes du réseau.

✓ **Jalons :**

- Des guides de bonnes pratiques sont établis en travaillant en collaboration avec les partenaires
- MIHARI encourage un accompagnement des LMMA en collaborant avec les partenaires techniques sur le terrain sur la base des guides de bonnes pratiques

3. Résultat attendu : Afin que les communautés puissent atteindre les impacts environnementaux désirés, des contrats de protection des ressources marines sont établis entre les LMMA et les acteurs économiques intéressés par le développement durable.

✓ **Jalon :**

- MIHARI initie et développe un dialogue à ce sujet afin de mettre en place un guide de bonnes pratiques pour documenter l'hypothèse d'un lien entre la mise en place d'investissements communautaires dans des filières alternatives et la durabilité des ressources marines et côtières.

4. Résultat attendu : MIHARI coordonne la collecte de données sur les investissements communautaires dans des filières alternatives afin de mesurer les impacts environnementaux et sociaux désirés.

✓ **Jalon :**

- Les données mesurant le lien entre la mise en place des investissements communautaires dans des filières alternatives et la durabilité des ressources marines et côtières sont incluses dans la base de données de MIHARI (voir Objectif 4)

OBJECTIF 4 :

OEUVRER POUR LA CONSERVATION, LA RESTAURATION ET LA PRÉSERVATION DES RESSOURCES NATURELLES

L'état de santé des écosystèmes marins et côtiers gérés par les communautés LMMA est amélioré. La biomasse halieutique est élevée avec une biodiversité rétablie, et les zones dégradées sont restaurées.



LA LOGIQUE :

Le problème que MIHARI essaie de résoudre est la diminution des ressources côtières et marines liée aux besoins des communautés qui en dépendent. Afin que les communautés puissent mieux établir leur impact, MIHARI propose de mettre l'accent sur la mise en place d'une base de données robuste pour soutenir les objectifs ci-dessus. La mise en place de cette base de données ouverte et d'envergure nationale servira de base pour informer les actions de plaidoyer de MIHARI et renforcer les capacités des communautés pour la gestion adaptative de leurs LMMA. En collaboration avec les ONG partenaires, cette base de données rassemblera les données et résultats chiffrés des différentes initiatives prises sur le terrain en termes de gestion des ressources côtières.

- **Indicateur 1** : Augmentation de la superficie des écosystèmes (mangroves, herbiers marins, etc.) protégés dans les LMMA
- **Indicateur 2** : Proportion des LMMA qui ont au moins maintenu leur Catch Per Unit Effort (CPUE)
- **Indicateur 3** : Proportion des LMMA qui ont maintenu ou amélioré le nombre d'espèces associées à leurs écosystèmes
- **Indicateur 4** : D'ici 2025, au moins 25 % des LMMA orphelines (ou LMMA émergentes) ont un partenariat avec des partenaires techniques

1. **Résultat attendu** : Une base de données ouverte et d'envergure nationale est mise en place pour mesurer l'impact des LMMA en collaboration avec les parties prenantes.

✓ **Jalon** :

→ Des ateliers sont organisés avec les partenaires techniques et les leaders LMMA afin de mettre en place une base de données ouverte d'accès avec une base minimum de données suivant les mêmes méthodes de collecte pour garantir un suivi dans le temps.

2. **Résultat attendu** : MIHARI intègre les LMMA émergentes dans le réseau, qui sont accompagnées par des ONG pour la mise en place d'activités dédiées à promouvoir la gestion durable des ressources marines et côtières.

✓ **Jalons** :

→ Des partenaires sont identifiés pour appuyer l'intégration de LMMA émergentes dans le réseau.

OBJECTIF 5:

RENFORCER LES CAPACITÉS DES COMMUNAUTÉS LMMA

Les communautés LMMA maîtrisent leurs droits et leurs responsabilités, elles disposent des capacités pour gérer durablement les ressources marines et côtières, et elles ont des compétences renforcées pour s'engager dans le développement de filières équitables.



LA LOGIQUE :

MIHARI et ses partenaires ont déjà fourni un travail assez conséquent dans ce domaine, cependant cette nouvelle stratégie propose que le renforcement de capacités des communautés LMMA soit intentionnellement et étroitement lié à la réussite de chaque objectif ci-dessus ainsi qu'à la bonne gouvernance même du réseau. Ainsi, les thématique comme la bonne gouvernance locale¹⁴, la gestion de bénéfices économique et le plaidoyer seront favorisées afin que les communautés puissent bénéficier des compétences nécessaires pour gérer les LMMA et contribuer aux objectifs collectifs identifiés ici.

→ **Indicateur** : Proportion de leaders LMMA maîtrisant les compétences requises pour pouvoir gérer durablement les ressources marines et côtières

1. **Résultat attendu** : Des partenariats dans le domaine de la pédagogie et de l'éducation environnementale sont développés pour créer des modules de renforcement de compétences utilisables lors d formations en cascade pour les communautés LMMA

✓ **Jalon** :

→ Un corpus standard est développé pour identifier et transférer les compétences requises pour gérer les LMMA et que les leaders LMMA soient en capacité de mettre en place des formations en cascade.

2. **Résultat attendu** : Les campagnes de renforcement de capacités sont suivies, analysées et évaluées afin de rester à l'écoute et réactif aux besoins des communautés LMMA.

✓ **Jalons** :

→ Les données sont collectées

→ Un travail de suivi et évaluation est effectué pour présenter les résultats aux partenaires et aux communautés LMMA.

Le développement organisationnel: Mise en oeuvre et ressources

MIHARI est dans une phase délicate de transition. En effet, le réseau présente à la fois des caractéristiques propres à une institution déjà bien établie (MIHARI est le réseau incontournable des LMMA) mais aussi les caractéristiques d'une structure opérationnelle encore en phase de démarrage. La structure de gouvernance, la gestion financière et la levée de fonds seront des domaines de travail à développer en urgence. Dans ce cadre, MIHARI devra continuer à capitaliser sur les forces du réseau, c'est-à-dire la communication et un leadership fort.



Gouvernance

MIHARI est doté d'un nouveau mécanisme de gouvernance avec un conseil d'administration (CA) de transition mandaté pour appuyer le secrétariat exécutif dans la mise en place des procédures nécessaires pour une autonomisation fluide.

Le CA de transition soutiendra la mise en place de la stratégie du réseau et travaillera en étroite collaboration avec le secrétariat exécutif pour s'assurer que les rôles et responsabilités entre les deux entités sont clairs et efficacement communiqués aux partenaires. En outre, il sera important de mettre un accent sur le renforcement de capacités du bureau national et des membres actifs du réseau afin qu'ils puissent jouer un rôle accru dans les prises de décisions, surtout au niveau du plaidoyer.

Gestion financière

La mise en place d'un système financier robuste et propre à MIHARI est une des grandes priorités pour MIHARI afin que les fonds qui sont actuellement hébergés par les ONG d'appui soient transférés d'une façon aussi efficace que

possible. Des spécialistes seront impliqués afin que MIHARI soit doté d'un système financier en cohérence avec les besoins du réseau, des lois malgache et des critères d'audit préalable des bailleurs de fonds. La mise en place de ce système financier est l'élément clé pour que MIHARI puisse s'engager dans ses autres priorités organisationnelles et ses activités stratégiques.

Levée de fonds

MIHARI devra graduellement gérer ses propres levées de fonds et devra recruter un/une spécialiste à cet effet. Un accent particulier devra être mis sur le 'unrestricted funding' pour que l'organisation puisse bénéficier d'une trésorerie rationnelle. MIHARI recevra un appui externe afin que le réseau puisse bénéficier d'une stratégie de levée de fonds et des systèmes de gestion de fonds en cohérence avec son système financier. MIHARI bénéficiera aussi d'un appui en termes de mise en relation avec des bailleurs de fonds potentiels.

Ressources humaines

PROCÉDURES LÉGALES

Les membres du personnel de MIHARI qui sont administrés par les ONG de soutien comme WCS, WWF et surtout BV devront être basculés vers l'administration de MIHARI. L'organisation devra prendre conseil auprès de spécialistes en droit du travail malgache afin que les contrats de travail protègent l'organisation et le personnel tout en permettant à MIHARI d'avoir la souplesse nécessaire pour agir en fonction des financements à venir.

CRÉATION D'UNE ÉQUIPE DE GESTION SENIOR

Une équipe de gestion senior incluant les postes de secrétaire exécutif, de coordination des programmes techniques et de coordination de l'administration et des finances sera mise en place afin de prendre des décisions charnières sur l'orientation du réseau. Cette équipe sera composée de profils senior ayant un parcours prouvé dans la gestion effective de programmes de gestion durable marine à Madagascar. Cette équipe sera apte à mettre en place les procédures financières mentionnées ci-dessus tout en prenant en compte l'importance de la communication et de la collaboration pour garantir le développement du réseau.

CONSOLIDATION DE LA PRÉSENCE SUR LE TERRAIN

Bien que MIHARI ne mette pas en œuvre des activités sur le terrain comme d'autres ONG de soutien, MIHARI a un rôle important à jouer en termes de renforcement des capacités des leaders LMMA et des bureaux régionaux. Les coordinateurs régionaux du secrétariat exécutif travailleront étroitement aux côtés des leaders pour qu'ils acquièrent des compétences accrues afin de participer à la structure de gouvernance de MIHARI et de contribuer au déploiement de la stratégie du MIHARI. Un accent particulier sera mis sur le plaidoyer et la coordination de la collecte de données sur le terrain.

Renforcement des partenariats

COMMUNICATION

La communication est intrinsèque au succès du réseau. MIHARI développera une stratégie de communication afin de renforcer le partage et la collaboration entre les partenaires. Il sera essentiel que MIHARI communique régulièrement avec ses partenaires techniques et financiers mais aussi avec ses bénéficiaires, souvent situés dans des lieux isolés avec très peu d'accès à la technologie informatique.

Notes

- 1 Locally Managed Marine Area ou Aire marine gérée localement ou encore Lamina enti-Mitantana, Morontsiraka sy Andranomasina en malgache est un terme né dans le Pacifique et désigne "une zone d'eaux littorales et de ressources côtières qui est largement ou entièrement gérée au niveau local par les communautés côtières, propriétaires fonciers, les organisations partenaires et/ou les représentants du gouvernement qui résident ou sont basés dans la zone immédiate." (Govan, 2008)
- 2 Engagement pris par le gouvernement malgache en 2003 lors du cinquième congrès mondial des parcs à Durban, en Afrique du Sud, de tripler le réseau d'aires protégées afin de préserver les ressources naturelles et la biodiversité de l'île.
- 3 Le parti d'opposition politique, dirigé par Andry Rajoelina, maire d'Antananarivo à l'époque, a évincé le président sortant Marc Ravalomanana. Un gouvernement intérimaire a été mis en place jusqu'à ce qu'une élection ait finalement lieu en 2013. De nombreux analystes considèrent que cette crise politique a profondément exacerbé le lien entre la corruption et les ressources naturelles. (Transparency International, 2018).
- 4 CI qui a financé le tout premier forum en 2014.
- 5 Jusqu'à récemment, le système était également constitué d'une Task Force constituée de WCS, WWF, BV et CI, qui a apporté un appui crucial au développement du réseau mais a aussi mis en place un système de gestion complexe pour les prises de décisions, l'administration et l'orientation stratégique. Un comité de pilotage composé d'ONG nationales a également eu pour fonction de conduire MIHARI vers son autonomie actuelle.
- 6 Selon son statut juridique à Madagascar, Blue Ventures, comme d'autres ONG internationales, n'a pas le mandat pour mener des activités de plaidoyer ou de lobbying.
- 7 La pandémie de COVID-19 a rendu impossible la couverture des cinq sites. De fortes corrélations ont été trouvées entre les trois régions couvertes, ce qui suggère que les conclusions sont robustes.
- 8 Le dina est un type de convention collective typiquement malgache défini comme étant un ensemble de règles coutumières d'organisation de la société établies sur la base d'une réelle volonté populaire.
- 9 Il a été soulevé par le Bureau National que les communautés ne comprennent souvent pas les différentes interventions des bailleurs de fonds/ ONGs et la différence entre les associations qu'ils veulent mettre en place dans les villages.
- 10 Le Sea Around Us Project et Blue Ventures ont reconstitué des données des années 1950 à 2008 et ont constaté que plus de la moitié des prises de poissons n'avaient pas été comptabilisées. Cela s'est avéré particulièrement vrai dans le secteur artisanal et pourrait avoir des impacts dramatiques sur la gestion de la sécurité alimentaire.
- 11 La loi GELOSE 96-025 permet le transfert de la gestion des ressources naturelles aux communautés (TGRN). Ce transfert est établi par des contrats tripartites entre les communautés locales, la municipalité et les services des eaux et forêts. Le TGRN a été largement développé entre 1997 et 2004 avec un accent sur les forêts mais n'a pas été modifié pour les ressources marines (Ramamonjisoa et al, 2012).
- 12 Il existe quelques textes qui pourraient être utilisés pour la gouvernance des LMMA mais ces textes se chevauchent et répondent mal à la nature intégrée de la gestion côtière. En effet, les textes actuels permettent la gestion communautaire des forêts et des ressources halieutiques, mais réconcilient mal les deux, ce qui est essentiel pour la bonne gestion des habitats marins comme les mangroves qui abritent une grande partie de population côtières à Madagascar.
- 13 Ces deux premiers sous-objectifs sont intrinsèquement liés car certains éléments d'actions de plaidoyer des 3 motions seront nécessaires pour la reconnaissance légale des LMMA.
- 14 La bonne gouvernance locale: les mécanismes de prises de décisions entre les acteurs locaux afin que les ressources marines et côtières soient bien gérées. Les acteurs locaux incluent les associations régissant les LMMA.

Références

- Couteau et al. 2019 'Crevettes et autres ressources halieutiques: Exploitation Actuelle et Développement Responsable', **Actes de l'atelier international, 04-05 Juillet 2019, Antananarivo**, GAPCM.
- Harris, 2011, 'Out of sight but no longer out of mind: A climate of change for marine conservation in Madagascar', **Madagascar Conservation and Development**, Vol. 6 No. 1
- Harding 2019, 'Madagascar' in Charles Sheppard, **World Seas, And Environmental Evaluation, Volume II: Indian Ocean to the Pacific**, Academic Press, London, pp 121, 144.
- Gardner et al, 2020, 'A decade and a half of learning from Madagascar's first locally managed marine area', **Conservation Science and Practice**, Volume 2, Issue 12
- Gilchrist et al. 'Reef fish biomass recovery within community-managed no take zones' **Ocean & Coastal Management**, Volume 192, 2020
- Gough et al, 'Evidence of Overfishing in Small-Scale Fisheries in Madagascar', **Marine Conservation and Sustainability**, 2020, <https://doi.org/10.3389/fmars.2020.00317>
- Govan 2008, Locally-Managed Marine Areas: A guide to supporting Community-Based Adaptive Management
- Le Manach, 2011, 'Unreported fishing, hungry people and political turmoil: the recipe for a food security crisis in Madagascar?' **Marine Policy** Volume 36, Issue 1
- Maliasili, 2020. Restitution: Résultats des recherches effectués pour l'analyse situationnelle MIHARI
- MIHARI website (<https://mihari-network.org/?s=500%2C000>)
- Organisation internationale pour les migrations (OIM), 2018 'Défis, enjeux et politiques: migration, environnement et changements climatiques à Madagascar', <https://environmentalmigration.iom.int/d%C3%A9fis-enjeux-et-politiques-migration-environnement-et-changements-climatiques-%C3%A0-madagascar>
- Ostrom, E. (1990). 'Governing the commons: The evolution of institutions for collective action'. Cambridge: Cambridge University Press
- Ramamonjisoa, B et al. 2012, 'La Loi Gelose et le transfert de gestion des Ressources Naturelles à Madagascar', Cahiers d'Outre Mer
- UNDP <http://hdr.undp.org/sites/default/files/Country-Profiles/MDG.pdf>
- USAID, 2013, Paradise Lost? Lessons from 25 Years of Environmental Programs in Madagascar, <https://www.usaid.gov/madagascar/our-work/paradise-lost>
- Transparency International, 2018, 'Overview of Corruption and Anti-Corruption Initiatives in Madagascar with a focus on the Natural Resources Sector with a Specific Focus on Gold'
- Wildlife Conservation Society (WCS). 2018. Madagascar, An Overview of the WCS Madagascar Marine Programme

MIHARI

Mitantana HArena andRanomasina avy eny Ifotony

Villa Tsiriry, Lot VC 2 B Ambanidia Faliarivo
101 Antananarivo. Analamanga, Madagascar
info@mihari-network.org

www.mihari-network.org

