

**EMC<sup>2</sup>I**

Gestão da Conservação do Ecossistema  
Consultoria Internacional  
Perícia, Mediação e Comunicação

## **ESTUDO SOBRE A CAPACITAÇÃO DA REDE RAMPAO**



Crédito : EMC2I

## **RELATÓRIO FINAL**

15 de Maio de 2015

**Citação :**

**Lethier, H e Ould Maouloud, S., 2015** - Estudo sobre a capacitação da rede RAMPAO, EMC2I, 15 de Maio de 2015, relatório final 32 p + anexos.

**SUMÁRIO**

<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>4</b>
<b>ACRÓNIMOS</b>	<b>5</b>
<b>PREÂMBULO</b>	<b>6</b>
<b>1 – TEMA DO ESTUDO</b>	<b>6</b>
<b>2 – SITUAÇÃO ATUAL</b>	<b>6</b>
<b>3 – METODOLOGIA</b>	<b>7</b>
<b>4 - QUADRO DE ANÁLISE</b>	<b>7</b>
<b>5 – PROPOSTAS DE CENÁRIOS</b>	<b>8</b>
<b>6 – PRELIMINARES</b>	<b>18</b>
<b>7 – ROTEIRO</b>	<b>25</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>30</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>33</b>

**AGRADECIMENTOS**

A equipa do projeto agradece à todos quanto se dignaram participar no presente estudo e dar a conhecer as suas percepções do tema.

Agradece igualmente à equipa do Secretariado Executivo pelo tempo considerável passado a reunir as informações e documentos necessários para uma boa execução das tarefas, e a preparar e organizar os contatos no local.

Mais de 60 especialistas e peritos das áreas marinhas protegidas e conhecidas do RAMPAO, que muito enriqueceram a reflexão da equipa do projeto e partilhara com os membros a sua longa e preciosa experiência.

Finalmente, a equipa do projeto gostaria de agradecer a Dra. Dominique DUVAL Diop, Secretária-Geral, pelas suas observações construtivas feitas em 14 de Maio de 2015, sobre o projecto de relatório final.

Exprime à todos a sua profunda gratidão.

St Cergue, le 15 mai 2015.

**SIGLAS**

<b>AG</b>	Assembleia Geral
<b>AGC</b>	Assembleia Geral Constituinte
<b>AMP</b>	Área Marinha Protegida
<b>CS</b>	Comité Científico
<b>CSR</b>	Comissão sub-regional das Pescas
<b>FIBA</b>	Fundação internacional do "Banc d'Arguin"
<b>MedPAN</b>	Rede dos gestores de Áreas Marinhas Protegidas no Mediterrâneo
<b>PRCM</b>	Programa regional costeiro e marinho
<b>RAMPAO</b>	Rede das Áreas Marinhas Protegidas em África ocidental
<b>SG</b>	Secretariado geral
<b>UICN</b>	União internacional para a conservação da natureza

## PREÂMBULO

RAMPAO é uma rede regional das Áreas Marinhas Protegidas (AMPs) criada em 2007<sup>1</sup>, cujo o objetivo é de manter em bom estado ecológico de conservação, um conjunto coerente de habitats críticos marinhos e costeiros, ao serviço das sociedades, à escala de eco-região marinha da África ocidental.

Os seus membros têm como visão comum constituir « *uma rede coerente das áreas marinhas protegidas em África ocidental, geridas por instituições fortes, de maneira participativa, que valorizam a diversidade natural e cultural para contribuir ao desenvolvimento sustentável da região* ».

Cobre os territórios de 7 países, à saber - Cabo Verde, Gâmbia, Guiné, Guiné-Bissau, Mauritânia, Senegal e Serra Leoa- etem por objetivos:

- promover a troca de experiências e aprendizagem mútua ;
- criar sinergias entre as AMPs sobre assuntos de interesse comum ;
- tornar funcionais e operacionais as AMPs da sub-região ;
- reforçar as capacidades mútuas em matéria de advocacia, de defesa dos interesses e de representação das AMPs da sub-região, no âmbito internacional.

## 1 –TEMA DO ESTUDO

O estudo tem por objetivo aprofundar as opções disponíveis na sequência duma reflexão feita em 2010<sup>2</sup>, para melhorar a sustentabilidade institucional e financeira darede ; também deve conduzir à elementos do roteiro para cada um dos cenários que seront recomendados, num contexto geral onde :

- a maioria das recomendações derivadas da reflexão citada anteriormente foram aprovadas pela Assembleia Geral darede (AG) (**Anexo1**)<sup>3</sup>, e algumas já implementadas;
- outras ainda devem ser aprofundadas<sup>4</sup> ;
- um dos principais doadores da rede, a FIBA, juntou-se recentemente à Fundação MAVA, que pretende pôr fim às próprias atividades em 2022.

## 2 – SITUAÇÃO ATUAL

A rede tem a sede em Dakar, Senegal<sup>5</sup> nos locais da MAVA o seu doador histórico desde a sua criação.

Deseja-se melhorar a sustentabilidade da RAMPAO e assegurá-la sobretudo nos pontos de vista :

- do seu estatuto ;
- da sua governação ;
- do seu funcionamento ;
- dos seus recursos ;
- das suas capacidades.

Far-se-ão recomendações para cada um desses temas, recordando que o ator não tem o mandato de avaliar a rede, e menos ainda de apreciar a sua ação durante os anos transatos. A sua análise deve entretanto abordar os ajustes necessários para que o roteiro escolhido, seja o que fôr, responda concretamente às espetativas dos peritos consultados, e dê à RAMPAO uma perspectiva de longo prazo.

<sup>1</sup>Praia, Cabo Verde.

<sup>2</sup> Moser, 2011.

<sup>3</sup> Relatório da 4ª Assembleia geral, 14 à 15 de Novembro de 2011, Dakar, Senegal.

<sup>4</sup> Recs 11, 12 17 e 18 do Relatório Moser (2011).

<sup>5</sup>Secretariado do RAMPAO, A/C PROGRAMA AMP FIBA Mamelles Rua 21 - Ouakam - Villa nº F46, BP : 24939 Ouakam Tel: +221 33 869 10 43 Fax: 221 33 860 00 51.  
Email : [secretariat@rampao.org](mailto:secretariat@rampao.org)

Finalmente, torna-se evidente que a evolução desejada deve « *orientar-se à uma maior sustentabilidade institucional e financeira e, se fôr necessário, à autonomia* »<sup>6</sup> e que o processo da capacitação da rede que constitui uma opção possível deve « *merecer uma abordagem cautelosa* ».

## METODOLOGIA

O método de trabalho permitiu otimizar duas abordagens complementares, permitindo revelar melhor as expectativas dos atores e colocá-las no quadro geral do estudo:

- uma análise aprofundada dos documentos disponibilizados pelo Secretariado da rede e as pessoas consultadas, completados pelo próprio fundo documental do consultor (**Bibliografia**);
- a consulta de cerca de sessenta atores escolhidos pelo Secretariado, através de entrevistas realizadas principalmente durante uma missão de terreno da equipa de projeto do 6 ao 10 de abril de 2015, por Skype e por via eletrónica; estas consultas foram realizadas na base de um questionário previamente validado pelo Secretariado (**Anexos 2 e 3**).

## 4 - QUADRO DE ANÁLISE

RAMPAO reúne pessoas singulares e coletivas, membros de pleno direito ou associados, representando até à data 27 AMP, repartidas por 5 dos 7 países da ecorregião; a rede funciona como uma plataforma de cooperação, estabelecida desde a sua criação com base num simples acordo de vontades entre os atores e na adesão a:

- uma *Carta* aprovada em 2007;
- *Estatutos* aprovados também em 2007 e alterados em 2010<sup>7</sup>;
- um *regulamento interno*, aprovado em 2013<sup>8</sup>.

A sua governação está organizada à volta de 4 órgãos:

- uma *Assembleia Geral*, onde apenas os membros de pleno direito têm direito a voto<sup>9</sup>; a AG é estatutariamente presidida por uma autoridade representante legítima de uma AMP do país de acolhimento da AG e nomeada por consenso por um período de 18 meses;
- um *Conselho Consultivo* composto de 6 membros, responsável pela execução das decisões da Assembleia Geral; sob proposta dos seus membros<sup>10</sup>, em 2014 este órgão passou a ter o estatuto de *Comité Executivo "encarregue de orientar e formular recomendações ao Secretariado no âmbito da execução das decisões da Assembleia e da implementação do seu plano de trabalho"*<sup>11</sup>.
- um *Conselho Científico*, consultivo, composto igualmente de 6 membros dos quais pelo menos 3 da sub-região da África Ocidental, nomeados "*intuitu personae*" em função das suas qualificações, por decisão da AG, por um período de 36 meses;
- um *Secretariado* composto até à data de uma Secretária Geral, assistida por uma equipa de 3 colaboradores<sup>12</sup>.

As atividades da rede inscrevem-se no quadro de um « *Plano de trabalho para o período 2013-2016* » concebido à volta de 4 objetivos específicos e de 13 resultados esperados no final da sua execução, a saber:

- assegurar uma gestão e uma governação eficazes, sustentáveis e equitativas das AMP da rede;
- melhorar a sustentabilidade institucional e financeira da rede, a qual constitui o objeto direto do presente estudo; este objetivo comporta 4 resultados esperados (**Anexo 4**);

<sup>6</sup> Relatório da 4ª assembleia geral, 14 à 15 de Novembro de 2011, Dakar, Senegal.

<sup>7</sup> Relatório da 3ª assembleia geral, Nouakchott, Mauritània, 02-03 de julho de 2010, anexo 3.

<sup>8</sup> Vers. de dezembro de 2013.

<sup>9</sup> Estatutos, art.º 8.

<sup>10</sup> Relatório da primeira reunião do conselho consultivo da RAMPAO, Dakar, 8 de janeiro de 2013.

<sup>11</sup> Relatório da 5ª Assembleia Geral da Rede Regional de Áreas Marinhas Protegidas da África Ocidental, 22-23 de novembro de 2014.

<sup>12</sup> Responsável administrativo e financeiro, coordenador de pesquisa e de projetos e coordenador de comunicações e relações públicas.

- melhorar a visibilidade da rede e dos seus membros ao nível local, nacional e internacional e facilitar a comunicação e o intercâmbio entre os membros;
- contribuir para a tomada de decisões a favor do reforço da funcionalidade ecológica da rede através da integração de novas AMP e a melhoria da gestão das AMP membros<sup>13</sup>.

O orçamento necessário para a implementação deste Plano de Trabalho foi estimado em 1,53 milhões de euros no período considerado, ou seja em média 382 mil euros/ano, dos quais 150 mil euros/ano destinados às despesas de funcionamento e de coordenação<sup>14</sup>. De recordar que estes valores estimativos incluíam os financiamentos próprios da rede e os financiados pelos parceiros técnicos da rede.

Recorde-se que o relatório Moser recomendou fixar o montante ideal de 220 mil euros de orçamento anual para o período 2012-2017, ou, na falta de financiamento adequado, o de 110 mil euros/ano, correspondentes unicamente às despesas de funcionamento do Secretariado e dos órgãos de governação da rede<sup>15</sup>.

Desde a criação da rede, este orçamento foi assegurado em mais de 80% graças ao apoio de 2 principais doadores<sup>16</sup>, a FIBA, que se fundiu com a MAVA<sup>17</sup>, e a Fundação Oak<sup>18</sup>.

## 5 - CENÁRIOS

Seja qual for o cenário escolhido, é importante notar que as consultas feitas conduziram a um acordo unânime dos atores sobre:

- a utilidade da rede;
- a necessidade de a reforçar.

Após esta constatação, do conjunto dos elementos recolhidos durante o estudo decorrem 2 grandes tipos de cenários possíveis, suscetíveis de responder às expetativas.

### 5.1 - Cenários de tipo 1 – Acolhimento por uma organização existente

Várias opções foram referidas durante as consultas realizadas<sup>19</sup>:

- algumas parecem ilusórias, como a integração da rede no Secretariado da Convenção sobre a Diversidade Biológica;
- outras inadequadas pelo facto de as organizações em questão terem mandatos que se afastam particularmente do mandato da rede, tanto no plano geográfico como material; é por exemplo o caso de BirdlifeInternational, WetlandsInternational, ou UICN; estas ligações também foram por vezes rejeitadas durante as consultas, uma vez que a rede devia distinguir-se claramente das outras organizações;
- outras, finalmente, sobre organizações regionais ou sub-regionais, especializadas e/ou que elas próprias encontram dificuldades de governação, de funcionamento e/ou de financiamento, que só deixariam esperar poucas melhorias da sustentabilidade da rede se esta lhes fosse integrada; é o caso nomeadamente da Comissão Sub-regional das Pescas (CSR), que além disso reúne apenas 6 dos 7 países membros da rede e é já parceiro institucional da RAMPAO desde 2013.

Em contrapartida, duas opções referidas em várias ocasiões durante as consultas exigem uma análise mais aprofundada.

<sup>13</sup>Através "de uma abordagem territorial baseada em conhecimentos aprofundados e fiáveis dos ecossistemas marinhos e costeiros da África Ocidental, e dos processos económicos, sociais e culturais".

<sup>14</sup>Eixos de orientações estratégicas da RAMPAO 2013-2016, vers. setembro de 2013, § 7.

<sup>15</sup>Rec. 10.

<sup>16</sup>Fonte: Moser, 2011.

<sup>17</sup> <http://fr.mava-foundation.org/>

<sup>18</sup> <http://www.oakfnd.org/>

<sup>19</sup>Acolhimento pelo Secretariado da Convenção sobre a Diversidade Biológica, BirdlifeInternational, WetlandsInternational, UICN,...

### 5.1.1 – Integração no PRCM

#### Apresentação

O PRCM é um fórum regional de atores, parceiros na conservação do litoral da África Ocidental; ele integra-se num programa estratégico de ações que cobre o período 2012-2017, implementado com o apoio financeiro do Reino de Holanda até 2014, e também da Fundação MAVA desde a sua criação.

Este fórum é acolhido administrativamente pelo escritório da UICN em Dakar, e rege-se por uma carta de adesão; funciona através de um Comité de Pilotagem composto de membros reunidos em 6 colégios<sup>20</sup>;

O seu âmbito material de intervenção coincide em larga medida com o da RAMPÃO, da qual é parceiro<sup>21</sup>, e está centrado em 4 prioridades:

- *a governação da zona costeira e marinha*: o seu objetivo é contribuir para o reforço dos processos de boa governação para a conservação dos ecossistemas e recursos costeiros e marinhos;
- *a conservação da zona costeira e marinha e a gestão sustentável dos seus recursos*: o objetivo é promover e implementar eficazmente ferramentas e mecanismos para a conservação das zonas costeiras e marinhas, a gestão sustentável e a valorização dos seus recursos;
- *a análise, prevenção e gestão dos riscos e desafios na zona costeira e marinha*: a ação do PRCM deve permitir compreender melhor os riscos e desafios que enfrenta o litoral, a sua integração a todos os níveis de planificação e de intervenção, e atenuar os seus impactos negativos;
- *a mobilização e coordenação da Parceria*, com vista ao alargamento, a sustentabilidade, a mobilização e a coordenação da rede de atores da região, a fim de atingir melhor os objetivos fixados.

Finalmente, o PRCM desempenha um papel importante na implementação da Estratégia Regional das Áreas Marinhas Protegidas, e contribuiu largamente para a criação da rede.

#### Forças e fraquezas deste cenário

O PRCM não possui estatuto legal próprio, nem personalidade jurídica.

À semelhança da RAMPÃO, a sua sustentabilidade e segurança, do ponto de vista financeiro e institucional, não estão garantidas e dependem principalmente das decisões do organismo de acolhimento, a UICN, e das dos seus financiadores, a MAVA e o Reino de Holanda, que aliás se retirou em dezembro de 2014.

A sua governação e funcionamento também não fornecem melhores garantias do que as de que dispõe atualmente a RAMPÃO, criada por decisão dos governos dos 7 países.

Por conseguinte a integração desta última no PRCM não pode responder plenamente às expectativas dos atores da RAMPÃO.

Além disso, encontra-se também numa altura decisiva do seu desenvolvimento e o seu futuro deve ser em breve objeto de um diagnóstico organizacional com vista a melhorar o seu funcionamento e eficácia.

No entanto, esta integração pode constituir uma etapa intermédia para a capacitação da rede nos próximos dois anos, após os quais também será decidido o futuro do PRCM.

<sup>20</sup>Atores da sociedade civil nacional, instituições governamentais, representantes eleitos nacionais e locais, organizações profissionais das pescas, atores da pesquisa e do ensino e ONG internacionais.

<sup>21</sup>RAMPÃO conta atualmente com 7 parceiros, entre os quais o PRCM (<http://www.rampao.org/view/fra/international.php>) e 18 parceiros nacionais dos países abrangidos pela rede (<http://www.rampao.org/view/fra/national.php>).

Assim, pode ser interessante situar a evolução institucional da RAMPÃO no quadro desta reflexão sobre o PRCM que terá lugar em breve, e procurar entre os dois dispositivos as possíveis sinergias de ação e a partilha nomeadamente de meios, ou mesmo avaliar a oportunidade de uma fusão dos dois dispositivos num único estatuto, em favor de um programa de ação único para a preservação e gestão do ambiente costeiro e marinho.

Na fase atual do processo não foi possível aprofundar este cenário, mas foi considerado necessário salientar nesta ocasião a pertinência da criação, à escala sub-regional, de uma única organização dedicada à conservação do ambiente costeiro e marinho, para a qual contribuem diretamente as áreas marinhas protegidas, e que reuniria os dois dispositivos atuais do PRCM e da RAMPÃO.

Essa orientação provavelmente contribuiria para garantir a autonomia do dispositivo institucional em geral e para melhorar a clareza, eficácia e eficiência das iniciativas neste domínio à escala da sub-região.

A curto prazo e seja qual for o cenário de evolução da RAMPÃO por que se optar, a aproximação, nomeadamente territorial e logística dos dois dispositivos, poderia contribuir igualmente para garantir a autonomia da rede, se não de direito, pelo menos de facto, face ao seu principal financiador, a MAVA.

Esta aproximação também permitiria libertar o pessoal do Secretariado da RAMPÃO dos seus quadros de emprego e estatutos atuais junto deste financiador, precisando no entanto que o pessoal do PRCM está atualmente integrado na UICN.

### Conclusão

Se *a priori* uma aproximação da RAMPÃO e o PRCM, na situação institucional deste último, só responderia parcialmente às expectativas, no entanto faria algum sentido e permitiria à RAMPÃO:

- a curto prazo, iniciar o seu processo de autonomização, quanto mais não seja do ponto de vista logístico e administrativo (partilha da mesma sede, dos equipamentos e serviços,...);
- sem excluir a médio prazo a capacitação jurídica da rede, baseada num estatuto a definir.

Essa aproximação poderia também evoluir facilmente para uma eventual fusão com o PRCM numa organização mais sólida, com maior sustentabilidade institucional e financeira, porque permitiria consolidar a coerência geral das ações, reforçar as sinergias e partilhar certos meios, por exemplo em matéria de sistemas de informação e intercâmbio, animação e mobilização dos atores, e gestão dos recursos humanos.

Contudo, esse cenário pressupõe que as conclusões do diagnóstico organizacional do PRCM permitam essa evolução, a qual se afigura capaz de fazer ganhar em eficácia e eficiência os dois dispositivos atuais.

### **5.1.2 – Integração no Secretariado da Convenção de Abidjan**

#### Apresentação

A Convenção de Abidjan diz respeito à cooperação em matéria de proteção e valorização do ambiente marinho e das zonas costeiras da região da África Ocidental e Central; assim, ela abrange simultaneamente a área geográfica e material da RAMPÃO.

Trata-se de um tratado internacional que entrou em vigor em 1984, reunindo os Estados membros à volta de um dispositivo comum centrado na luta contra a poluição, a erosão costeira, as zonas especialmente protegidas, a evolução do impacto sobre o ambiente e a cooperação científica e técnica.

Com este fim, as partes contratantes "*adotam, individualmente ou em conjunto, as medidas adequadas para proteger e preservar os ecossistemas singulares e frágeis, assim como o habitat*

*das espécies e outras formas de vida empobrecidas, ameaçadas ou em vias de extinção. [...] elas esforçam-se por criar zonas protegidas, nomeadamente parques e reservas, e por proibir ou regulamentar todas as atividades que possam ter efeitos nefastos sobre as espécies, os ecossistemas ou os processos biológicos destas zonas".* Este mandato, embora sendo mais amplo, vai diretamente ao encontro do objetivo da rede.

Todos os Estados representados na RAMP AO fazem parte atualmente da Convenção, com exceção de Cabo Verde; no entanto, esta situação não constitui uma limitação decisiva à aproximação dos dois dispositivos.

Além disso, o tratado oferece às partes a possibilidade de celebrar acordos regionais ou sub-regionais, para assegurar a proteção do ambiente marinho e das zonas costeiras da África Ocidental e Central. Por exemplo, está previsto um acordo entre 6 Estados membros para a preservação dos mangais, baseado numa Carta existente para uma gestão sustentável dos mangais; o processo em curso deverá conduzir em breve à assinatura simplificada de um protocolo adicional à Convenção.

A Convenção dispõe igualmente de órgãos de decisão e de um Secretariado Executivo assegurado atualmente por uma unidade regional de coordenação do Programa das Nações Unidas para o Ambiente (PNUA), sediado em Abidjan, na Costa do Marfim, num país que não é membro da RAMP AO. Este Secretariado Executivo provavelmente poderia responder às necessidades administrativas e logísticas da rede mediante alguns ajustamentos de capacidades e acolher no seu interior uma unidade técnica dedicada particularmente às AMP.

A rede poderia continuar a existir como tal no interior da Convenção, ter o seu programa, os seus financiamentos, e mesmo os seus órgãos consultivos e de decisão<sup>22</sup>. Esta fórmula permitiria igualmente mutualizar algumas funções, nomeadamente administrativas e contabilísticas, assim como meios, em particular técnicos.

Integrar a RAMP AO nessa organização seria juridicamente possível e até relativamente fácil se os Estados membros o decidissem, estes mesmos Estados que assinaram a carta de adesão à RAMP AO na sua criação. É também evidente, por outro lado, que os princípios atuais da rede, carta de adesão, estatutos e regulamento interno poderiam ser revistos sob a forma de um protocolo adicional à Convenção, mantendo o seu significado e o seu espírito.

Finalmente, a integração da RAMP AO na Convenção contribuiria teoricamente para melhorar a sua sustentabilidade financeira desde que:

- as partes contratantes paguem uma cotização à Convenção;
- esta disponha de um fundo fiduciário;
- a imagem da Convenção e a segurança que pode trazer aos doadores possa facilitar a angariação de fundos externos.

De um ponto de vista formal, a questão deveria ser sujeita previamente ao acordo das instâncias da Convenção, após decisão prévia da assembleia geral da RAMP AO.

#### Forças e fraquezas deste cenário

Os Estados engajaram-se na RAMP AO desde a sua criação<sup>23</sup>; a aproximação da rede à Convenção é portanto relativamente simples juridicamente e pode ser rápida desde que:

- a assembleia geral da RAMP AO tiver formulado o pedido;
- os órgãos de decisão da Convenção o decidirem.

Nesse caso, a próxima reunião da Mesa da Convenção marcada para junho de 2015 poderia ser a ocasião para a RAMP AO, atualmente parceira do tratado, informar este órgão de tal possibilidade em estudo, enquanto se aguarda a próxima Conferência das Partes que deve ter lugar em 2017, ou seja um prazo razoável que permite preparar convenientemente esta mutação da RAMP AO.

<sup>22</sup>Sob reserva de as decisões em causa serem validadas posteriormente pelos órgãos de decisão da Convenção.

<sup>23</sup>Cf. a Carta de Adesão assinada pelos representantes dos governos.

Se este cenário teoricamente permitiria melhorar a sustentabilidade administrativa e financeira da rede, convém no entanto referir um certo número de limitações, em primeiro lugar o facto de ele não conduzir à capacitação da rede, mas mais à sua fusão no dispositivo da Convenção, eventualmente em detrimento da sua visibilidade.

Além disso, as vantagens aparentes esperadas devem ser moduladas; com efeito:

- a flexibilidade dos dispositivos convencionais geralmente não é evidente; o seu funcionamento é muitas vezes rígido e pesado na prática, ao contrário das expectativas expressas pelas pessoas consultadas para o presente estudo;
- a Convenção tem atualmente dificuldades para assegurar o seu próprio financiamento e em particular para cobrar as cotizações dos membros<sup>24</sup>; além disso, o PNUA anunciou a sua retirada gradual nos próximos anos;
- o Secretariado Executivo, até há pouco tempo constituído em unidade de coordenação regional do PNUA, ainda é recente; ele deve reforçar-se e amadurecer antes de se tornar plenamente operacional;
- a instituição ainda não dispõe de uma experiência comprovada sobre os protocolos que começa apenas a experimentar, experiência que só será possível adquirir a médio prazo.

Para concluir, ao contrário da RAMP AO, que tem como missão implementar programas de ação técnica relacionados com a gestão e conservação das áreas marinhas protegidas, uma convenção internacional é sobretudo um dispositivo institucional e geralmente não tem vocação para intervir no plano operacional, senão em relação com os seus parceiros técnicos e externalizando essas ações junto deles.

### Conclusão

À semelhança do anterior, este cenário revela-se possível, relativamente fácil e em certa medida sedutor; no entanto, ele não pode conduzir a uma capacitação jurídica da rede, e, no melhor dos casos, só lhe assegurará uma autonomia funcional relativa, sem melhorar realmente a sua sustentabilidade administrativa e financeira, que ainda é procurada pela própria Convenção e os seus órgãos.

O posicionamento mais lógico da RAMP AO a curto prazo parece ser um estatuto de parceiro de execução da Convenção, à semelhança de outras organizações orientadas para o campo operacional da conservação dos organismos vivos<sup>25</sup> na sub-região.

Por todas estas razões, a integração da RAMP AO na Convenção é considerada prematura; pode ser reavaliada posteriormente, em função do desenvolvimento desta última. Em contrapartida, um acordo de parceria parece perfeitamente adequado, mas não responde diretamente à questão colocada.

## **5.2 - Cenários de tipo 2 – Independência jurídica**

Sem suscitar unanimidade no decurso das entrevistas e consultas, este tipo de cenário parece no entanto ser preferido pela grande maioria dos atores, não obstante muitos deles terem sublinhado que:

- deve ser aplicado com prudência;
- resultar de um processo refletido;
- passar por fases de evolução intermédias;
- necessitar em todos os casos de ajustamentos de governação, de funcionamento, das prioridades e das capacidades de intervenção da RAMP AO.

A este respeito, a *Rede das Áreas Protegidas da África Central (RAPAC)* criada em 2000 na base atual de um estatuto de organização internacional, não-governamental<sup>26</sup>, de vocação sub-regional

<sup>24</sup>Apenas seis deles pagaram na totalidade ou em parte as suas cotizações em 2013 e somente dois dos países membros da rede, a Guiné-Conacri e a Serra Leoa.

<sup>25</sup>BirdLife International, Fonds mondial pour la Nature WWF, l'UICN - Union mondiale pour la conservation et Wetlands International.

e sem fins lucrativos, fornece um bom exemplo dos constrangimentos e riscos a que pode conduzir um crescimento por vezes mal controlado, demasiado rápido e pouco equilibrado, onde, neste caso, o volume de atividades da rede combinado com um estatuto inadequado e a falta de envolvimento dos atores nacionais, ultrapassaram rapidamente o nível de maturidade institucional e mesmo financeira da organização.

São testemunho disso, entre outros exemplos, as conclusões da análise organizacional, institucional e financeira da rede, realizada em 2012, essencialmente<sup>27</sup>:

- o acordo de sede com o país de acolhimento não tinha sido conseguido 12 anos após a sua criação;
- a governação conduziu, ao longo dos anos, a uma certa diluição dos poderes de decisão no seio da organização;
- a repartição pouco ortodoxa dos poderes entre os órgãos criou uma relativa confusão entre os respetivos papéis destes;
- o Comité Científico e Técnico teve dificuldades em funcionar bem;
- as administrações nacionais não se envolveram suficientemente na vida da organização;
- o posicionamento desta em relação às outras organizações regionais foi mal estabelecido;
- a credibilidade técnica da rede não foi suficientemente obtida junto dos outros parceiros mais especializados;
- as expectativas em relação à rede ultrapassaram rapidamente as capacidades humanas à disposição dos seus órgãos de execução;
- finalmente, o volume de atividades e os financiamentos correspondentes também ultrapassaram a capacidade da estrutura ao longo dos anos.

No entanto, não é o bem fundado da independência da organização que está em causa, mas a dimensão que se lhe tentou dar num espaço de tempo relativamente curto; para além da fragilidade e a falta de maturidade institucional da organização, também o volume excessivo de atividades e os meios financeiros disponíveis ultrapassaram a capacidade do dispositivo e exigiram ajustamentos *a posteriori*.

Qualquer que seja o cenário retido, os atores devem assim ter plena consciência da existência de uma série de riscos iminentes a este tipo de iniciativas e que devem ser avaliados desde o início do processo de melhoramento posto em marcha e ao longo de todo o seu ciclo, para que todos tenham plena consciência dos pressupostos que exige o reforço da rede atual e das condições do seu desenvolvimento a longo prazo (**Destaque 1**)

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de apropriação pelos atores nacionais e locais</li> <li>• Falta de contribuições diretas dos atores nacionais e locais para o funcionamento da rede</li> <li>• Falta de interesse e/ou desencorajamento dos doadores</li> <li>• Evolução das prioridades dos doadores</li> <li>• Contexto geopolítico difícil</li> <li>• Constrangimentos administrativos ligados à instalação da rede</li> <li>• Opacidade dos papéis e das competências entre os órgãos de governação</li> <li>• Falta de dinamismo dos órgãos de governação</li> <li>• Ausência e/ou falta de clareza do roteiro da rede, dos órgãos de governação e do Secretariado Geral</li> <li>• Falta de animação da rede</li> <li>• Falta de coordenação interna e de cooperação entre os órgãos</li> <li>• Capacidades humanas da rede insuficientes e/ou inadequadas</li> <li>• Capacidades técnicas da rede insuficientes e/ou inadequadas</li> <li>• Delimitação temporal das atividades insuficiente e/ou inadequada ao contexto</li> <li>• Capacidades financeiras insuficientes ou excessivas</li> <li>• Nicho de intervenção da rede mal definido e/ou inadequado</li> <li>• Inadequação entre os serviços propostos e as expectativas dos atores</li> <li>• Falta de visibilidade das ações da rede</li> <li>• Falta de controlo da utilização da marca e do logotipo</li> </ul> |
|--|

<sup>26</sup>Estatutos atuais aprovados em 15 de fevereiro de 2013.

<sup>27</sup>AGRECO, 2012.

- Personalização insuficiente da rede junto dos seus membros e parceiros
- Ambições excessivas e/ou dispersão das atividades

**Destaque 1** – Lista de riscos indicativos ligados à rede e às suas atividades

### Apresentação

A independência jurídica conferiria à rede a imagem de uma organização emancipada, capaz igualmente de angariar fundos, o que parece ser o objetivo central dos atores consultados, através do que qualificam de “*sustentabilidade financeira*”.

Este cenário constituiria também a resposta mais adequada para a capacitação do dispositivo, respondendo ao desejo claramente expresso nas consultas de que a RAMP AO se distancie progressivamente dos seus financiadores e das outras organizações internacionais intervenientes no domínio, para se governar por si própria.

No entanto, a capacitação jurídica da RAMP AO não conseguirá ter sucesso a médio prazo, seja qual for o estatuto escolhido, se não for acompanhada de um esforço sustentado de reconhecimento, de apropriação e de implicação dos membros da rede, suportado igualmente por um apoio dos parceiros. São as duas condições essenciais para o sucesso desta mutação.

As expetativas complexas dos atores resumem-se no seguinte:

- minimizar os custos da estrutura e do funcionamento; otimizar de facto o recurso às novas tecnologias de informação<sup>28</sup>, a fim de reduzir os custos nomeadamente da organização de reuniões, tendo em conta simultaneamente as realidades e condicionantes da sub-região;
- clarificar e simplificar a governação; nesta ocasião, reformular o referencial atual, complexo e pouco claro;
- melhorar particularmente a ligação em rede dos membros; desenvolver o papel de animação do Secretariado Executivo e de apoio aos membros da rede;
- conceber um programa operacional de ação, centrado nas prioridades definidas em função das necessidades expressas pelos gestores das AMP, e com base num quadro lógico rigoroso;
- dispor de uma estratégia de comunicação virada para os gestores das AMP, os decisores políticos e os utentes, e recentrá-la sobre as AMP da rede e a favor da ativação desta;
- desenvolver parcerias formais, nomeadamente científicas e técnicas, com os organismos regionais e internacionais implicados na gestão das AMP e a utilização sustentável dos seus recursos.

Do ponto de vista jurídico e tendo em conta o objetivo da RAMP AO e a natureza das suas atividades, não é recomendável recorrer a estatutos jurídicos de organismos cujas atividades são principalmente de vocação económica e/ou comercial.

Criar uma organização internacional exigiria a aprovação de um novo tratado, embora seja sempre possível, mas parece ultrapassar o objetivo imediato. Tal perspetiva poderia eventualmente ser reformulada a longo prazo e na hipótese de uma aproximação com o PRCM; ela não é recomendável a curto e médio prazo, tendo em conta a demora de tal processo, do qual também não se veem as vantagens imediatas em relação a outros cenários mais simples de implementar.

Por outro lado, recomenda-se selecionar um tipo de estatutos:

- flexível e que permita a extensão a outros atores dos sete (7) países da área sub-regional de intervenção da rede, ou, a mais longo prazo, da grande corrente das Canárias, não obstante o facto de essa extensão ser prematura enquanto a rede não se tiver estabilizado e securizado;
- que permita uma progressiva projeção da rede no plano internacional, onde esta poderia no futuro tornar-se um polo de excelência, num nicho de atividade a afirmar à volta do apoio à gestão das AMP.

<sup>28</sup>Conferências telefónicas, Skype,...

O estatuto de associação sem fins lucrativos, nacional ou estrangeira, parece assim o mais apropriado, tendo em conta simultaneamente:

- o objetivo da RAMPÃO, centrado em atividades de interesse geral;
- a natureza das suas atividades, que não são predominantemente comerciais;
- a sua governação e modo de funcionamento atuais, já próximos de uma associação;
- a personalidade dos seus membros, reunindo pessoas singulares e coletivas, de direito público e privado de vários países;
- a flexibilidade de tal estatuto em direito interno, seja qual for o país da sub-região considerado;
- as variadas possibilidades de financiamento que oferece tal estatuto.

Os países da rede oferecem geralmente a possibilidade de recorrer a essa fórmula, não obstante as nuances por vezes sensíveis de um país a outro, centradas sobre:

- a maior ou menor facilidade administrativa para criar uma tal associação, por simples registo, declaração ou autorização, segundo os casos;
- A possibilidade de depois a fazer concretamente funcionar e evoluir, com flexibilidade; por vezes as regras de comunicação e controlo administrativo diferem sensivelmente.

Recorde-se que os quadros jurídicos dos países que oferecem tal possibilidade são os seguintes:

- em Cabo Verde: art.º 51 da Constituição e Lei nº 28/III/87 relativa às associações;
- na Gâmbia: art. 25 (1-e) da Constituição;
- na Guiné-Bissau: art.º 55 da Constituição, Código Civil e em particular o DM nº 23/92 de 23 de março de 1992 relativo à criação de ONG;
- na Guiné-Conacri: art.º 10 e seguintes da Constituição e Decreto nº 72/PRG 86 de 7 de março de 1986 sobre a definição das ONG;
- na Mauritânia: art.º 10 da Constituição, Lei alterada nº 64/098 de 9 de junho de 1964 relativa às associações;
- no Senegal: art.º 8 da Constituição e Lei nº 68/08 sobre o Código das Obrigações Cíveis e Comerciais (art.º 811 e segs.);
- na Serra Leoa: art.º 5 da Constituição e regulamentação relativa às Organizações Baseadas nas Comunidades.

Por conseguinte, não é apenas com base na existência de tal estatuto em direito interno que deverá ser feita a escolha do país de acolhimento da rede.

Para isso recomenda-se recorrer a um conjunto de critérios indicativos de elegibilidade e atratividade (**Quadro 1**) que permita discriminar objetivamente as propostas, no seguimento de um procedimento de concurso como por exemplo o utilizado pela Convenção de Abidjan para o alojamento do seu Centro de Coordenação de Urgência para a poluição marinha.

Um comité de seleção ao qual recomenda-se associar personalidades externas à rede deverá conduzir o processo de concurso e participar na escolha do país de acolhimento da rede.

<b>ELIGIBILIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser um país da sub-região representado na rede.</li> <li>• Ser membro da rede.</li> <li>• Oferecer estabilidade política e um ambiente de paz.</li> <li>• Agir em consonância com as outras organizações regionais, sub-regionais e os instrumentos jurídicos internacionais pertinentes no domínio da gestão das áreas marinhas protegidas.</li> <li>• Poder trabalhar com a rede na melhoria da gestão das áreas marinhas protegidas.</li> <li>• Exprimir claramente a vontade política de fazer funcionar e desenvolver a rede e suas atividades.</li> </ul>
<b>ATRATIVIDADE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acessibilidade a partir dos outros países da sub-região.</li> <li>• Qualidade das ligações informáticas/Internet.</li> <li>• Prazos administrativos de criação da associação e apoio à sua criação em direito interno junto das autoridades locais.</li> <li>• Regime fiscal acordado à associação e ao seu pessoal.</li> <li>• Capacidade de acolhimento oferecida ao Secretariado Executivo da rede e normas de alojamento e de equipamentos (escritórios, salas de reunião, materiais de projeção e de conferências telefónicas,...).</li> <li>• Experiencia similar a nível nacional.</li> <li>• Nível de contribuição ao financiamento do Secretariado Executivo e do funcionamento dos</li> </ul>

- |  |  |
|--|--|
|  | outros órgãos da rede.<br>• Apoio administrativo e contabilístico às atividades da rede. |
|--|--|

**Quadro 1** – Critérios indicativos de seleção do país de acolhimento.

### Forças e fraquezas deste cenário

Se do ponto de vista académico este cenário responde melhor ao objetivo de capacitação da rede e de melhoria da sua sustentabilidade institucional, este estatuto não pode garantir por si só a sua sustentabilidade financeira, nem assegurar que a sua governação e o seu funcionamento serão plenamente satisfatórios em comparação com o contexto atual.

Com efeito, para além do cenário escolhido para melhorar esta sustentabilidade, o importante é a forma como será implementado.

De todos os estatutos, o de associação é sem dúvida o que do ponto de vista conceptual fornece a maior autonomia e garante a maior flexibilidade estrutural.

No entanto, as suas qualidades constituem também as suas fraquezas, e mesmo seus defeitos. O estatuto de associação suscita muitas vezes a reticência dos poderes públicos quando se trata de reunir poderes públicos e atores privados para cumprir missões de interesse geral, realizadas no âmbito de atividades financiadas em parte por fundos públicos, e segundo regras de governação que acordam o papel de decisão a atores públicos.

Em alguns casos ela conduziu a desvios tais como a gestão de facto, que pode levar uma pessoa pública membro da rede, e que não tem a qualidade de contabilista público, a proceder de boa-fé a operações sobre fundos ou valores que pertencem à associação e provenientes de fundos públicos, e que apenas os contabilistas públicos são responsáveis de executar em virtude da lei.

As objeções contra as associações são geralmente motivadas por uma transparência que pode ser relativa, ligada em alguns casos a um funcionamento administrativo e financeiro pouco transparente, acrescido de uma falta de proporcionalidade que por vezes lhe é censurada entre a sua capacidade jurídica, a extensa natureza das suas atividades e o limitado grau de controlo a que geralmente estão sujeitas.

No entanto, estes defeitos constituem também o interesse da fórmula da associação e lhe garantem a flexibilidade acima referida; além disso, um certo número de salvaguardas permitem evitar esses desvios à norma, nomeadamente o recurso a fórmulas de parceria baseadas em convenções de objetivos e/ou de meios entre os poderes públicos e as associações. Sem entrar nos pormenores destas questões que irão ser abordadas na devida altura, tais convenções podem com efeito dar garantias suficientes aos financiadores públicos, que poderão dispor neste quadro contratual de suficientes mecanismos para velar que a associação desenvolva atividades em consonância com as suas prioridades, sem reivindicarem um papel de decisão importante na sua governação, sob risco de se colocarem numa situação ilegal de gestão de facto.

O grau de autonomia da associação está no centro deste debate, e por conseguinte, se tal cenário fosse escolhido, os atores deverão ser particularmente vigilantes das regras internas de governação e de funcionamento que regulam as decisões da associação. Deverão dar uma particular atenção à redação dos estatutos, que deverão ser suficientemente precisos para evitar qualquer situação de dominação, nomeadamente dos financiadores, sejam eles quem forem. Deverão também prever que a associação irá desenvolver as suas atividades em parceria com os outros atores, incluindo os seus membros se necessário, públicos se for o caso, dentro de quadros claros em termos de objetivos, de meios, de engajamento destes meios e em particular de controlo da sua utilização, de organização e de funcionamento em geral. Com efeito, a regra é que os estatutos da associação permitem evitar qualquer instrumentalização da associação pelos poderes públicos ou, ao contrário, dos poderes públicos pela associação. As cotizações diferenciadas, a definição das categorias de membros, os seus direitos respetivos, a sua distribuição equitativa por colégio, entre outras regras, oferecem infinitas possibilidades de modulação que respondem em parte a estes imperativos e que deverão ser debatidas na devida altura. Estas precauções, aparentemente complexas, são na prática fáceis de tomar, e são do interesse de todas as partes; elas foram simplesmente mencionadas nesta fase da reflexão para assegurar que as regras atuais de governação e de funcionamento da rede, que revelaram durante o estudo uma série de

limitações, sejam revistas e clarificadas, se necessário postas em conformidade com o direito das associações, qualquer que seja o país de acolhimento.

### Conclusão

Este cenário tem a vantagem de ter mostrado que podia funcionar e responder às expectativas locais, num quadro também sub-regional e que associa à volta da problemática da "Monitorização ecológica para a gestão dos recursos naturais" membros públicos e privados, estatais e internacionais.

Neste sentido e com as devidas precauções necessárias a esta analogia, a associação *Centre de suiviécologiquepourelagestiondesressourcesnaturelles*, criada no Senegal há mais de 20 anos, pode ser uma fonte de inspiração.

Sem entrar no pormenor dos seus estatutos, elaborados na base de um modelo concebível na maioria dos países da rede, esta associação dispõe de uma governação simples, organizada à volta de uma Assembleia Geral, um Escritório, acolhe um Comité Consultivo de parceria e está aberta à comunidade científica, nomeadamente para a definição das suas orientações científicas e técnicas.

Uma Direção Geral nomeada por um período determinado assegura a gestão e a promoção das atividades do centro; o diretor geral é assistido por um colaborador técnico e um colaborador administrativo e financeiro.

Os seus recursos provêm normalmente de doações de membros fundadores, dos rendimentos destas doações, de subvenções e da prestação de serviços.

A ideia de a RAMPÃO reforçar as suas competências técnicas ao serviço dos gestores das AMP da rede, incluindo pontos de vista de ajuda à gestão de projetos e à angariação de fundos, e assegurar prestações remuneradas pelos membros e os doadores, inscreve-se nesse formato, dentro dos limites do caráter não lucrativo das suas atividades, que se recomenda manter, sob risco de fazer requalificar a associação em sociedade comercial e de submetê-la assim a um regime fiscal geralmente menos vantajoso.

A fórmula da associação, à diferença da de Fundação, na qual também se poderia pensar mas que seria mais pesada, menos flexível e exigiria à partida um esforço de capitalização provavelmente insustentável pelos membros e parceiros, constitui um cenário plausível, suscetível de responder às expectativas locais e dos financiadores, desde que um certo número de condições prévias seja cumprido.

## **6 – CONDIÇÕES PRÉVIAS**

Estas condições prévias, ligadas apenas parcialmente ao cenário que será escolhido, serão expostas a seguir sob a forma de objetivos a atingir e de ações a realizar integralmente durante o processo; a sua necessidade surgiu no decurso do estudo, em particular das consultas, e devem contribuir largamente para o sucesso do empreendimento.

### **6-1 Capitalizar os resultados da rede**

Sem pôr em causa a sua utilidade, as pessoas consultadas interrogam-se com frequência sobre as realizações da rede em benefício direto dos membros gestores das AMP também requerentes<sup>29</sup>. Esta constatação parece em parte ligada ao facto de, até o passado recente, a rede não dispor de recursos financeiros próprios e as atividades que eles realizavam serem quase exclusivamente as dos doadores que os financiavam, existindo alguma confusão sobre o papel de cada um. Esta questão, aliás, leva a recomendar que no futuro seja estabelecido um regulamento de utilização do logotipo da rede a fim de evitar qualquer desvio da sua utilização e fazer com que a rede beneficie em todos os casos de um justo retorno das suas atividades.

---

<sup>29</sup>CR da 5ª AG.

Nos últimos anos a comunicação parece ter sido orientada principalmente para a consolidação da imagem externa da RAMPÃO, e em menor medida para os gestores das AMP; é de lembrar que esta orientação procede diretamente de um dos objetivos específicos do Plano de Trabalho da RAMPÃO para o período em curso<sup>30</sup>.

Esta análise deve ser modulada também pelo facto de que as ligações técnicas de comunicação com os atores da rede nem sempre são fáceis, e que a reatividade destes exige um grande esforço de animação da rede, certamente a reforçar no futuro.

Esta capitalização deve ser realizada nas próximas semanas, para ser útil no processo de reflexão interna para a melhoria da sustentabilidade da rede e uma melhor identificação das necessidades na matéria; ela pode ser feita internamente sob a forma de um balanço das ações desenvolvidas que ajudará a objetivar os progressos realizados.

## 6-2 Definir uma estratégia de comunicação

Este objetivo faz eco à recomendação anterior; mencionado várias vezes nas atas dos trabalhos dos seus órgãos<sup>31</sup> e nos trabalhos da RAMPÃO em geral<sup>32</sup>, ele responde ao desejo dos atores consultados, em particular dos membros da rede, de escolher no futuro três alvos prioritários:

- os próprios *gestores* das AMP, à espera do apoio da rede nas problemáticas técnicas da gestão técnica das AMP; a este respeito, as realizações da rede MedPAN dos gestores das áreas marinhas protegidas do Mediterrâneo podem ser uma fonte de inspiração<sup>33</sup>.
- os *decisores locais* cujos posicionamentos influem diretamente sobre a conservação das AMP e a utilização sustentável dos seus recursos; o valor económico das AMP constituiria um elemento a privilegiar (bens e serviços ambientais)<sup>34</sup>.
- os *utentes* dos recursos marinhos e as suas instâncias profissionais; as pescas e o turismo são setores chave, frequentemente salientados nos intercâmbios. Com estes atores devem ser formalizadas parcerias sob a forma de convenções de objetivos e meios, referidas anteriormente.

Esta recomendação não faz mais do que reiterar uma necessidade muitas vezes expressa no passado; ela só trata indiretamente do tema do presente estudo e não tem razão de ser porque a comunicação externa pode contribuir para reforçar a legitimidade da rede e contribuir para garantir ao mesmo tempo a sua sustentabilidade institucional e financeira.

## 6-3 Rever o referencial da rede

Desde a sua criação, a rede está baseada numa carta de adesão, em estatutos posteriormente alterados e num regulamento interno aprovado recentemente.

A perspetiva de uma reforma do dispositivo deverá permitir:

- simplificar este referencial;
- clarificá-lo e atualizá-lo;
- harmonizar estes elementos<sup>35</sup>.

Qualquer que seja o cenário escolhido, o processo iniciado deverá conduzir a rever estes documentos com o fim de aumentar a sua legibilidade e assim melhorar a sua compreensão e aplicação.

## 6-4 Clarificar a governação e o papel dos órgãos

<sup>30</sup>OS 3.

<sup>31</sup>Cf. nomeadamente a ata da primeira reunião do Conselho Consultivo de 8 de janeiro de 2013 e as atas da 3ª e da 5ª AG.

<sup>32</sup>Cadot, N. e Karibuhoie, C., 2013.

<sup>33</sup>Ex: seminários temáticos, guias técnicos, fórum dos gestores, ...

<sup>34</sup>Ver, entre outras, a recente publicação do WWF sobre a riqueza dos oceanos e as ricas fontes documentais disponíveis sobre o tema.

<sup>35</sup>Nomeadamente entre os estatutos e o regulamento interno.

O Relatório Moser faz uma série de recomendações destinadas a melhorar a eficácia da governação da rede, a maior parte das quais foi adotada<sup>36</sup> e algumas já foram implementadas; recorde-se que elas são<sup>37</sup>:

- a criação de um "Comité Consultivo": esta criação foi decidida na 4ª AG, em novembro de 2011; este Comité tem um mandato misto que é ao mesmo tempo o papel de um "Escritório" de associação, responsável de "assegurar a aplicação" das decisões da AG e do Conselho de Administração, e o de "conselheiro" do Secretariado Executivo e da FIBA<sup>38</sup>; é constituído por membros da rede associados e de pleno direito, um doador, o Presidente da RAMPÃO e o Secretariado Executivo, a título consultivo. Reuniu-se uma vez em janeiro de 2013 e mudou de nome, a pedido dos seus membros, para "Comité Executivo" no Regulamento Interno da rede<sup>39</sup>;
- a eventual transformação dos membros associados em parceiros da rede ou a revisão dos critérios de admissão dos membros desta categoria; esta questão não foi decidida na 4ª e 5ª AG; ainda é objeto de debate;
- a avaliação do processo de decisão da AG e o eventual ajustamento deste processo; tal como o anterior, o assunto ainda faz objeto de debate e devia ser resolvido; também neste caso o processo em curso permitiria rever as atuais regras de funcionamento da rede a favor de uma distribuição mais ortodoxa das competências e poderes entre os órgãos da rede;
- a manutenção ou revisão da frequência das AG: o ritmo de uma AG de 18 em 18 meses não foi posto em causa até agora; no entanto, no futuro ele deverá responder às condicionantes legislativas que pode impor um estatuto de associação baseado na regra da anualidade.

Observa-se nesta fase motivos de uma relativa insatisfação dos atores em relação ao regime de governação vigente, assim como a permanência das dificuldades, ou mesmo confusões, sobre o respetivo papel dos órgãos<sup>40</sup>, a sua composição e a representatividade dos membros.

Em resposta a isso e particularmente se fosse escolhido o cenário da autonomia jurídica, a governação da rede poderia organizar-se à volta de 4-5 órgãos a debater:

- uma AG que valida;
- um Conselho de Administração que define a estratégia, que orienta;
- eventualmente um Escritório restrito que assegura a execução;
- um Secretariado que executa ao nível operacional e aconselha;
- um Conselho Científico que fornece pareceres científicos e técnicos.

Tal esquema está em conformidade com as exigências anteriormente mencionadas; ele deve ser discutido na devida altura e ajustado ao cenário finalmente escolhido.

## 6-5 Reduzir o quadro técnico de intervenção

O quadro técnico de intervenção da RAMPÃO é atualmente baseado no objeto e na finalidade da rede definidos pela Carta de Adesão e os Estatutos; é construído à volta de 6 objetivos estratégicos definidos nos "Eixos de orientação estratégica e Plano de Trabalho" aprovados para o período 2013-2016.

Treze (13) resultados são esperados da RAMPÃO no fim deste período de atividades, os quais convirá avaliar na devida altura.

O processo de melhoria da sustentabilidade institucional e financeira da RAMPÃO situa-se no termo de um período plurianual de atividades, o que deve levar os atores a conceber nas próximas semanas:

- o conteúdo do próximo programa de atividades da rede;
- as suas modalidades de execução e de financiamento.

<sup>36</sup>CR da 4ª AG.

<sup>37</sup>Recs 1 a 5.

<sup>38</sup>Fundida desde dezembro de 2014 com a MAVA.

<sup>39</sup>De notar que este órgão não existe nos estatutos da rede revistos e aprovados no mesmo ano.

<sup>40</sup>Por exemplo uma AG que "recomenda" (CR da 3ª, 4ª e 5ª AG) ou um Conselho Consultivo que "decide".

Tanto a análise do contexto como os comentários dos atores consultados concorrem a favor de uma maior concentração das atividades da RAMPÃO na melhoria da gestão propriamente dita das AMP.

Isso deveria incitar os atores a reforçarem no futuro o apoio científico e técnico da rede aos gestores destas áreas e a identificar previamente com eles as problemáticas prioritárias de gestão a tratar; esse trabalho foi iniciado em trabalhos anteriores e pelo Conselho Científico, que fez recomendações operacionais nas anteriores AG.

A fim de responder melhor às expectativas dos gestores, por um lado, e, por outro, otimizar os meios humanos e financeiros da rede, recomenda-se definir o conteúdo do próximo programa de atividades da rede em ligação direta com os gestores das AMP; com efeito, estes deveriam ocupar um lugar central no processo.

Este programa deve também confirmar a existência de um subprograma de pequenas subvenções como o criado recentemente, ao que parece com algum sucesso, destinado a atividades realizadas diretamente pelos gestores.

Nesta fase de mutação da rede em que os membros reivindicam uma progressiva capacitação da RAMPÃO à qual o Secretariado Executivo deve saber responder, tratar-se-á de um exercício teste por natureza, que permitirá experimentar a capacidade dos atores de traduzir as suas ambições na prática, e de desenvolver progressivamente a rede de forma mais autónoma.

Esse exercício permitirá também facilitar a angariação de fundos junto dos doadores:

- securizados pelo carácter operacional deste programa de ação;
- a abordagem pragmática escolhida;
- a minimização procurada dos riscos;
- um engajamento moderado por um período razoável, em consonância com os próprios calendários dos doadores, nomeadamente da MAVA.

Este programa deverá responder às normas e exigências habituais na matéria, e satisfazer igualmente os critérios clássicos de avaliação; para isso remeter-se-á aos quadros metodológicos disponíveis junto dos principais doadores internacionais.

Tendo em conta a sua natureza, esse trabalho de elaboração deverá inscrever-se num calendário de 3 meses no máximo e estar concluído o mais tardar no início do outono, para esperar ainda interessar eventuais doadores desde o ano 2016, se possível. A prévia adesão dos doadores históricos da rede a tal processo forneceria evidentemente elementos de segurança sobre os primeiros resultados a esperar.

E conclusão, a rede autonomizada teria assim três exercícios orçamentais para (1) conseguir a sua mutação, (2) atingir um certo nível de maturidade, e (3) iniciar uma melhoria da sua sustentabilidade financeira.

Este processo deverá ser realizado paralelamente à melhoria da sustentabilidade institucional da rede.

## **6-6 Otimizar os meios humanos à volta de funções priorizadas**

A rede dispõe desde 2012 de um Secretariado Executivo, funcionalmente independente, cujos quadros estão no entanto ainda ligados à MAVA do ponto de vista estatutário e financeiro. Este órgão cresceu nos últimos dois anos; ele reúne atualmente 4 quadros de bom nível, respondendo às necessidades expressas neste momento pelos membros. Também satisfaz as recomendações do Relatório Moser.

Todavia, o contexto atual leva a interrogar-se novamente sobre o perfil do Secretariado, nomeadamente na perspetiva da melhoria da sua sustentabilidade financeira, mas também da reorientação das suas atividades técnicas acima recomendada.

Os custos de funcionamento do Secretariado representam atualmente uma parte razoável do orçamento total da rede, num montante anual da ordem dos 91 mil euros segundo o Relatório Moser, tendo em conta no entanto que os custos de instalação da rede acolhida pelo escritório local da MAVA são agora provavelmente minimizados.

A questão não é realmente reduzi-los ou aumentá-los, senão ajustá-los, qualquer que seja o cenário escolhido, em caso de mudança – recomendada – do domicílio da rede; trata-se sobretudo da adequação das áreas de expertise do pessoal às prioridades e exigências técnicas atrás referidas, que podem ser resumidas assim:

- reforçar o apoio científico e técnico da rede junto dos gestores, em matéria de gestão das AMP;
- dispor de uma expertise interna sólida na gestão de programas e projetos e controlar o conjunto das fases do ciclo de projeto;
- ter um conhecimento comprovado da angariação de fundos e uma grande experiência das relações com os doadores;
- ter uma grande capacidade de animação de uma rede e de catalisação dos atores, membros e parceiros.

O processo em curso deverá levar também a avaliar a adequação dos meios existentes a estas prioridades; os membros do Secretariado foram recrutados com contratos a prazo que expiram em fins de 2015; por conseguinte é a altura propícia para realizar essa avaliação, que pode exigir, se for necessário, a revisão das estruturas de emprego e/ou a definição dos programas de ajustamento das competências e formação dos quadros atuais.

Em qualquer dos casos, é altamente recomendável reequilibrar os quadros de emprego para o reforço das competências científicas e técnicas nas áreas acima priorizadas. A eventual aproximação com o PRCM, qualquer que seja a sua natureza (partilha de instalações, de equipamentos ou de serviços em particular), também permitiria reduzir as despesas de funcionamento e mutualizar algumas funções, administrativas e contabilísticas em particular.

## 6-7 Securizar o financiamento

A sustentabilidade financeira da rede está no centro da reflexão em curso; a evolução recente e futura da paisagem dos “doadores” históricos da rede reveste o assunto de maior atualidade.

Esta evolução faz também com que as recomendações do Relatório Moser na matéria se tenham tornado em parte obsoletas.

A procura de securização financeira, chave da sustentabilidade da rede, leva a fazer 4 principais recomendações, na lógica das precedentes:

### 6-7-1 Fazer os membros contribuir para o financiamento da rede

Tal recomendação emergiu claramente das consultas, embora nem o nível destas contribuições nem as suas modalidades tenham levado a respostas partilhadas unanimemente pelos atores.

No entanto, várias pistas complementares devem ser seguidas neste sentido:

- *instaurar uma cotização dos membros* numa base a definir, e que leve a *contribuições equitativas, de acordo* com a capacidade contributiva dos membros. Recorde-se que o Relatório Moser recomendava que o montante total das cotizações dos membros representa um quarto das despesas de funcionamento da rede, o que representaria no estado atual da rede uma cotização anual mínima de 700 euros/AMP<sup>41</sup>;

<sup>41</sup>A taxa desta cotização poderia ser fixada segundo as normas ou regras aplicadas pelas organizações internacionais (ex.: grelha da Organização das Nações Unidas, tabela UICN).

- *Efetuar prestações de serviços remuneradas a pedido dos membros e parceiros:* a rede tornar-se-ia assim uma agência de serviços especializada à qual os membros poderiam recorrer se assim o desejassem, para qualquer prestação relativa ao seu mandato; essa abordagem contribuiria igualmente para reforçar a utilidade da rede junto dos gestores que ainda não tenham percebido o seu justo valor<sup>42</sup>;
- *Desenvolver as prestações em espécie,* tanto para a instalação da rede como para, nomeadamente, a organização dos seus eventos estatutários ou excepcionais<sup>43</sup>.

#### 6-7-2 *Associar os fundos fiduciários e outros instrumentos financeiros regionais*

Existem atualmente 2 fundos fiduciários operacionais, que intervêm nos países membros da rede e cuja ação se concentra no financiamento da gestão das áreas protegidas: o BacoMAB na Mauritânia e a Fundação BioGuiné na Guiné-Bissau.

Recomenda-se que a RAMP AO se aproxime destes instrumentos, para ver quais poderiam ser os seus apoios tanto ao funcionamento como às atividades da rede.

#### 6-7-3 *Constituir um fundo de reserva a partir dos orçamentos afetados das atividades da rede*

Este fundo deve ser constituído progressivamente a partir dos custos administrativos e de funcionamento recebidos pela rede dos programas e projetos que ela realiza, regra geral do volume das suas atividades técnicas.

O esforço é modesto tendo em conta os custos atuais de funcionamento do Secretariado e dos órgãos da rede de 130/150 mil euros segundo as estimativas do Relatório Moser, tanto mais que estes custos são suscetíveis de redução por eventuais mutualizações preconizadas anteriormente.

Estabelecidos numa base forfetária de 14% do custo dos programas e projetos, que corresponde a um nível médio e aceitável de custos administrativos em comparação com outras organizações, isso conduziria a rede a desenvolver a longo prazo um volume de negócios anual mínimo de 1 milhão de euros, do qual devem ser deduzidos o produto das cotizações<sup>44</sup> e outros recursos, ou seja um nível semelhante ao atual volume de negócios da rede.

No entanto, essa depuração exigiria o apoio de doadores durante os três – ou de preferência os seis próximos anos, segundo a recomendação do Relatório Moser – para que as atividades da rede possam progressivamente atingir um nível aceitável e gerar apoios financeiros suficientes.

#### 6-7-4 *Elaborar um plano de negócios*

A recomendação anterior sugere igualmente que seja elaborado um plano de negócios, em resposta ao objetivo de melhorar a sustentabilidade financeira da rede.

Os eixos de orientação estratégica e Plano de Trabalho da RAMP AO para o período 2013-2016 incluíam um quadro orçamental que continha uma estimativa dos custos, com base no postulado de que o Secretariado Executivo financiaria total ou parcialmente as ações previstas, sem interrogar-se sobre a forma como ele próprio e as suas ações seriam financiadas.

Esta abordagem, concebível na altura, explica-se por um contexto de financiamento extremamente favorável, assegurado pelos doadores históricos da rede, e que já não existe.

Assim sendo, o plano de negócios reveste uma importância crucial para o sucesso da reforma a iniciar, e deveria acompanhar o próximo programa de ação da RAMP AO.

<sup>42</sup>Cf. a necessidade de capitalização mencionada anteriormente.

<sup>43</sup>Ex.: seminários, fóruns, ateliês técnicos,...

<sup>44</sup>Que o Relatório Moser recomendou fixar à volta de 25% dos recursos totais da rede.

Junto com estas recomendações destinadas a contribuir para a melhoria da sustentabilidade financeira da rede, uma série de outras fórmulas e mecanismos inovadores poderiam ser recomendados para assegurar os recursos desta.

Com efeito, porque não imaginar recorrer aos instrumentos de fiscalidade, a sistemas de pagamento dos serviços ambientais, ao mecenato ou à criação de um Fundo específico, que aliás é proposto pelo relatório Moser, ou ainda a outros instrumentos, estudados pela RAMP AO no quadro da "caixa de ferramentas" à disposição dos seus membros, e da análise que ela realizou sobre a questão a fim de reforçar a sustentabilidade do financiamento das AMP membros<sup>45</sup>?

Três comentários serão feitos em resposta a esta interrogação:

- todos estes mecanismos, adaptados diretamente às AMP, em primeiro lugar não são aplicáveis a uma rede;
- alguns deles são longos e complicados de implementar, desfasados em relação aos prazos curtos e concretos que se impõem;
- numa primeira fase optou-se por privilegiar uma abordagem clássica, simples e realista, num momento crítico em que a RAMP AO deve igualmente reformar-se do ponto de vista institucional e encontrar um novo equilíbrio, sem prejuízo de que, quando tiver conseguido a sua mutação, a rede experimente outros instrumentos de financiamento mais inovadores se assim o desejar.

## 7 – ROTEIRO

O roteiro seguinte foi elaborado tendo em conta os calendários provisórios dos principais atores suscetíveis *a priori* de ser implicados no processo, e o cenário que será escolhido.

### 7-1 Calendário geral

Recomenda-se que todo o processo esteja concluído até ao final do primeiro trimestre de 2016, se possível.

É um objetivo ambicioso, mas atingível; é nesta base que foram estabelecidos os cronogramas indicativos apresentados a seguir.

Se este calendário se mostrar difícil de cumprir, o facto de o Plano de Trabalho atual da rede terminar no final de 2016 permite à rede alguma flexibilidade para levar a cabo este processo, cujo termo não deverá ultrapassar esta data.

O realismo deste calendário também depende em parte do cenário que será escolhido. Por exemplo, a integração da RAMP AO no Secretariado da Convenção de Abidjan está ligada a uma decisão da Conferência das Partes, cuja próxima sessão está agendada para 2017; a integração no PRCM ou a criação de uma associação *exnihilo*, entre outros cenários possíveis, seguiriam calendários sensivelmente mais curtos.

Por isso recomenda-se vivamente iniciar de imediato e como prioridade o processo de consulta dos membros sobre a escolha do cenário final. Disso dependerão as ações a realizar e a sua calendarização. Esta consulta não implica necessariamente que os documentos e peças ligados ao cenário estejam disponíveis de imediato. Poderão está-lo à medida que o processo avançar, tendo presente que o cenário deve ser aprovado formalmente de preferência durante a próxima assembleia da RAMP AO, prevista para este outono, o que supõe um prévio acordo de princípio da sua parte.

Em resumo, o calendário ideal seria o seguinte:

- consulta dos membros sobre as recomendações do presente relatório, e escolha/validação da opção junho/julho de 2015;
- aprovação do cenário na próxima AG da RAMP AO, setembro de 2015;

<sup>45</sup> The Environment and Development Group, 2010.

- eventual concurso para a instalação da rede, outubro de 2015;
- exame das propostas e finalização dos documentos institucionais, novembro/ dezembro de 2015;
- eventual assembleia geral constituinte para a criação de uma associação, ou finalização e assinatura dos acordos de integração, janeiro/fevereiro de 2016;
- implementação da nova fórmula, março de 2016 o mais tardar.

## 7-2 Método

As questões institucionais e financeiras estão em parte ligadas à programação técnica das atividades da rede.

No fundo, duas ações devem ser iniciadas concomitantemente, porém com reflexões paralelas, sujeitas a calendários sensivelmente diferentes:

- a escolha do cenário, a preparação de projetos de documentos com ele relacionados e a sua aprovação (cf. acima).
- A preparação do próximo plano de ação da rede no final do plano em curso.

Para assegurar a coerência entre as duas ações, recomenda-se colocar a pilotagem de todo o processo sob a autoridade do Comité Executivo da RAMPAO, no seu papel de orientador e conselheiro conferido pela AG dos membros da rede em 2011, com a assistência administrativa do Secretariado Executivo. Será colocada a questão de um apoio metodológico externo se necessário.

Assim, o Comité Executivo deverá ter como termos de referência:

- realizar o processo de consulta dos membros sobre a escolha do cenário final para aprovação na próxima AG da RAMPAO, incluindo as questões de hospedagem e/ou localização da sede da rede;
- preparar para esta próxima AG projetos de documentos que constituem o quadro referencial renovado da rede (clarificação e simplificação dos documentos atuais, carta/estatutos/regulamento interno, adaptações do conteúdo em função das recomendações anteriores);
- elaborar um programa trienal de ação técnica da RAMPAO em conjunto com os gestores e com o apoio científico e técnico do Conselho Científico, incluindo o seu quadro lógico pormenorizado. É altamente recomendável iniciar esta reflexão este verão, em consonância com os calendários provisórios dos doadores, para concluir a elaboração de um documento a ser submetido à aprovação da próxima AG;
- realizar todas as demais ações prévias necessárias que impõe a boa execução do processo.

## 7-3 Ações

### 7-3-1 Realizar o processo de consulta dos membros sobre a escolha do cenário final

Propõe-se realizar esta consulta em 7 etapas:

- etapa 1: um primeiro trabalho de análise, pelo Comité Executivo, das conclusões e recomendações do presente relatório, em particular do ponto de vista dos cenários alternativos recomendados;
- etapa 2: uma visita do Presidente do Comité Executivo, acompanhado da Secretária Geral, a todos os países da rede; esta visita deve permitir apresentar as conclusões do presente estudo assim como as orientações aconselhadas pelo Comité e recolher um primeiro posicionamento dos membros da rede sobre estas orientações;
- etapa 3: um trabalho de aprofundamento da reflexão do Comité, iterativo e participativo, em relação com os membros; esta etapa deve concluir-se pela finalização de um projeto de decisão sobre o cenário final, a submeter à aprovação da próxima AG;
- etapa 4: apresentação do projeto final à AG para aprovação;
- etapa 5: concurso para a instalação da rede (hipótese associação);
- etapa 6: exame das propostas e finalização dos documentos institucionais;

- Etapa 7: implementação da decisão da AG (finalização dos acordos com o país de acolhimento na hipótese do cenário de autonomização, ou com o organismo de acolhimento em caso de integração).

Etapas	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
						AG RAMPAO		

**Quadro 2** – Calendário indicativo Ação 1 (Ano 2016).

**NB:** as etapas 5 e 6 devem ser mais curtas na hipótese de um cenário de integração no PRCM, e muito mais longas na de uma integração no Secretariado da Convenção de Abidjan; neste último caso, convém informar o mais rapidamente possível o Escritório da Convenção, do processo interno iniciado pela RAMPAO, se possível antes de junho de 2015.

*7-3-2 Preparar e finalizar os projetos de documentos que constituem o quadro de referencial renovado da rede*

Esta ação deve dividir-se em duas etapas principais:

- etapa 1: preparação dos documentos;
- etapa 2: aprovação na assembleia geral constituinte da associação no caso do cenário 1, em AG simples da RAMPAO no caso do cenário 2;
- Etapa 3: criação da associação (se for este o cenário escolhido).

Seja qual for o cenário escolhido, deverá ser realizado um trabalho de revisão e compatibilização dos textos existentes – carta de adesão, estatutos e regulamento interno.

Recomenda-se confiar esta tarefa a um conselho “jurista institucional”, e fazer com que o Comité Executivo disponha rapidamente de documentos de trabalho que mostrem as alternativas possíveis, em particular em matéria de adesão dos membros, governação e recursos financeiros, e possa progredir na sua reflexão com os membros, em sincronia com o calendário da **Ação 1**.

Esta ação deve permitir dispor de projetos de texto suficientemente elaborados para serem submetidos à aprovação da próxima AG, em setembro de 2015.

A decisão formal da eventual criação de uma associação deve ser tomada numa Assembleia Geral constituinte. Embora seja preferível, é considerado ilusório que esta assembleia possa ter lugar logo a seguir à próxima AG da rede atual, prevista para setembro de 2015. Com efeito, ela deve aprovar os estatutos da nova associação e decidir a sua sede social, o qual deve ser conhecido na melhor das hipóteses no final de dezembro de 2015, a não ser que se avance o calendário proposto de concurso, exame das propostas e finalização dos documentos institucionais, proposto para o período outubro/dezembro de 2015.

Por conseguinte, afigura-se mais razoável fixar esta AGC e prever a finalização dos documentos e procedimentos nacionais relativos à criação da associação no primeiro trimestre de 2016.

Etapas	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Jan./Março
1								
2								
3								
					AG RAMPAO			

**Quadro 3** – Calendário indicativo Ação 2 (Anos 2016-2017).

Este calendário será provavelmente encurtado se for tomada a opção da integração – ou o princípio da criação de uma associação sediada no país de acolhimento atual da rede, sem concurso.

### 7-3-3 Conceber um plano trienal de ação técnica da RAMPAO em colabração com os gestores

O Plano atual de atividades da RAMPAO termina no fim de 2016. O estudo até aprovou a necessidade de reorientar o próximo plano de ação para as problemáticas prioritárias de gestão das AMPs, identificadas em *colabração* direta com os gestores.

Já foi recomendado a conceção deste programa no quadro dum seminário de reflexão implicando os gestores das AMPs da rede ; este encontro deverá ser organizado pelo Secretariado executivo e com a participação dos membros do Conselho científico. Poderá ter uma duração indicativa de 2 à 3 dias e com o objetivo de concluir a redação dum quadro lógico de programa :

- concebido em 3 à 4 etapas de ação, inspirados diretamente pelos temas de gestão das AMPs da rede ;
- de preferência sobre temas transversais, e comuns aos gestores ;
- incluindo um número realista de atividades a serem realizadas durante os 3 próximos anos, em colabração com os mesmos.

Far-se-á um apelo ao apoio externo, se fôr necessário, com vista à animar e facilitar estes trabalhos, e acompanhar os atores na formalização das suas espetativas.

Recomenda-se enfim a organização deste encontro o mais tardar no início do outono, para que o plano :

- seja adotado durante a próxima AG da rede ;
- possa ser comunicado aos doadores para um eventual apoio, dentro de prazos razoáveis de programação.

Em suma, esta atividade poderia ser realizada em 3 etapas:

- 1ª etapa : preparação do seminário dos gestores (datas, programação detalhada, convites, logística), Junho/Agosto de 2015 ;
- 2ª etapa : organização do seminário dos gestores, na primeira quinzena de Setembro de 2015, para a elaboração dum quadro lógico detalhado do plano de ação para o exercício de 2016 e para os 3 próximos anos;
- 3ª etapa : adoção pela próxima AG, em Setembro de 2015.

Etapas	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<b>Atividade3</b>							
1							
2							
3							
<b>Atividade4</b>							
1							
2							
					AG RAMPAO		

**Tabela 4** – Calendário indicativo de Atividades 3 e 4 (Ano 2016).

### 7-3-4 Conceber um plano de negócios

Trata-se dum instrumento de gestão complementar ao Plano de ação, destinado à esclarecer e facilitar o funcionamento da rede e sobretudo definir a sua área fundamental de intervenção :

- A sua posição operante os outros atores (área de competências, vantagens comparativas, etc.) ;
- A sua estratégia de parceria à luz dos acordos formais ;
- O seu plano de crescimento e de equilíbrio (institucional, humano, técnico e financeiro) ;
- A sua estratégia de comunicação, em particular a criação da rede de membros e parceiros ;
- O seu plano de recursos humanos (organização funcional do SE, adaptação dos termos de referência das funções, eventuais ajustes, necessidades de formação, etc.) ;
- A sua estratégia de financiamento (recursos, fluxos, etc.).

Este trabalho deveria ser realizado em paralelo com a elaboração do Plano de ação:

- 1ª etapa : realização, no princípio de outono ;
- 2ª etapa : adoção pela próxima AG, Setembro de 2015.

No seu todo, as duas ações precedentes terão pouca interferência no cenário que será escolhido e se fôr necessário, poderão mesmo assim ser adaptadas à margem no momento oportuno.

Aliás, são importantes para o futuro (a curto e a médio prazo) da rede e devem igualmente ser finalizadas atempadamente para permitir aos doadores de tomar as disposições necessárias para os eventuais apoios, em 2016.

Elas respondem às recomendações do Relatório Moser, que visa a melhoria dos mecanismos de planificação estratégica da RAMPÃO.

## BIBLIOGRAFIA

(Principais documentos consultados)

### Relatórios gerais

Acordo quadro de parceria entre a Comissão Sub-Regional das Pescas (CSRP) e a Rede regional das áreas marinhas protegidas em África ocidental (RAMPAO), 1 de Abril de 2013, 5 p.

AGRECO, 2012 – Revista organizacional, institucional e financeira da RAPAC, União Europeia, Lote 6 – Meio, Contrato específico nº2012/295577, Vers. 1, relatório final, 127 p.

Anon, *s/nd* – Texto de esboço de protocolo adicional à Convenção de Abidjan relativa à gestão sustentável e concertada dos ecossistemas de manguezal da sub-região da África ocidental, central e austral, 12 p.

Anon, *s/nd* – Estratégia regional para as áreas marinhas protegidas em África ocidental, 74 p.

Cadot, N. e Karibuhoye e al., 2013 – Reforço Institucional e Ecológico (em inglês) da Rede Regional das Áreas Marinhas Protegidas da África Ocidental, RAMPAO (2009-2012), Fundação OAK, Fundação Grant N° OCAY-09-117, Fundação OAK/FIBA, não paginado.

Convenção relativa à cooperação no âmbito da proteção e de valorização do meio marinho e das zonas costeiras da sub-região da África Ocidental e Central, 1981, 16 p.

CSE, 2000 – Estatutos da associação « Centro de acompanhamento ecológico », vers. Atualizada em 7 de julho de 2000, 9 p.

« Environment and development Group » a), 2010 – Análise dos mecanismos de financiamento das áreas marinhas protegidas da África Ocidental, Propostas de reforço da sua sustentabilidade, Volume 1, Análise do contexto sub-regional para o financiamento sustentável das AMP da África Ocidental, UICN/PRCM, 79 p.

« Environment and development Group » b), 2010 – Análise dos mecanismos de financiamento das áreas marinhas protegidas da África Ocidental, Propostas de reforço da sua sustentabilidade, Volume 2, Quadro metodológico de intervenção para as AMP da RAMPAO e recomendações para as próximas etapas, UICN/PRCM, 42 p + anexos.

« Environment and development Group » c), 2010 – Análise dos mecanismos de financiamento das áreas marinhas protegidas da África Ocidental, Propostas de reforço da sua sustentabilidade, Volume 3, O financiamento sustentável das áreas protegidas terrestres e marinhas: princípios, mecanismos e experiências, UICN/PRCM, 26 p.

Moser, M., 2011 – Opções para a sustentabilidade institucional e financeira, RAMPAO, 63 p.

Oréade Brèche, 2012 – Avaliação final do projeto PRCM-FIBA – Apoio ao reforço da RAMPAO e à implementação do seu plano de trabalho, relatório de avaliação final, fevereiro de 2012, PRCM/FIBA/UICN/Universidade de Plymouth/CEMARE, 37 p + anexos.

PRCM, 2013 – Uma coalizão renovada para enfrentar os desafios do litoral Oeste Africano, Relatório anual de 2012, 26 p.

PNUE, 2014 – Relatório da décima primeira reunião das Partes contratantes à Convenção de cooperação no âmbito da proteção, gestão e valorização do meio marinho e costeiro da costa atlântica da Sub-região da África Ocidental, central e austral, PNUE(DEPI)WACAF(cop.11.9, 80 p.

Protocolo de acordo entre a FIBA e a RAMP AO, 14 de Novembro de 2011, 3 p.

RAMP AO, *s/nd* – Uma caixa de ferramentas para apoiar os gestores de AMP da RAMP AO no estabelecimento de mecanismos de financiamento sustentável, UICN/MACO, PRCM, FIBA, não paginado.

RAMP AO, *s/nd* – Projeto de estatuto da RAMP AO, 5 p.

RAMP AO, *s/nd* – Carta da rede regional das áreas marinhas protegidas da África Ocidental, 3 p.

RAMP AO, *s/nd* - Termos de referência « Coordenador das Comunicações e Relações Públicas », 4 p.

RAMP AO, *s/nd* - Termos de referência « Coordenador de pesquisa e de projetos », 3 p.

RAMP AO, *s/nd* - Termos de referência « Responsável Administrativo e Financeiro do Secretariado da RAMP AO », 2 p.

RAMP AO, 2007 – Processo verbal da assembleia constituinte da RAMP AO, 16 de Abril de 2007, 1 p.

RAMP AO, 2008 – Relatório da 2ª assembleia geral da RAMP AO, Bubaque, Guiné Bissau, de 13 à 14 de Dezembro de 2008, 24 p.

RAMP AO, a), 2010 – Estatuto da RAMP AO, vers. AG 2010, 8 p.

RAMP AO, b), 2010 – Relatório da 3ª assembleia geral da rede regional das áreas marinhas protegidas em África ocidental, de 2 à 3 de Julho de 2010, Nouakchott, Mauritânia, 20 p + anexos.

RAMP AO, 2011 – Relatório da 4ª assembleia geral da RAMP AO, de 14 à 15 de novembro de 2011, Dakar, Senegal, 16 p + anexos.

RAMP AO, 2012 – Análise das lacunas ecológicas da rede regional das áreas marinhas protegidas em África ocidental, Dossier temático.

RAMP AO, a), 2013 – Eixos de orientações estratégicas e Plano de trabalho da RAMP AO, 2013-2016, 30 p.

RAMP AO, b), 2013 – Regulamento interno, Dezembro de 2013, 7 p.

RAMP AO, c), 2013 – Relatório da primeira reunião do Conselho Consultivo da RAMP AO, Terça-feira 8 de Janeiro de 2013. Bureau da FIBA Dakar, 10 p.

RAMP AO, d), 2013 – Estatuto adotado pela assembleia geral extraordinária, em Libreville em 13 de Fevereiro de 2013, 14 p.

RAMP AO, e), 2013 – Regulamento interno, 5 p.

RAMP AO, a), 2014 – Relatório da 5ª assembleia geral da RAMP AO, de 22 à 23 de Novembro de 2014, 26 p.

RAMP AO, a), 2014 - Termos de referência de "Secretário Geral da Rede Regional das Areas Marinhas Protegidas em África ocidental", 3 p.

Staub, F e al., b), 2014 – RAMP AO 2014, análise de competências e lacunas dos atores da RAMP AO e recomendações, 72 p.

UNEP, a), 2014 – Termos de referência e critérios de seleção do centro de coordenação regional, Convenção de Abidjan, uma P(DEPI)WACA/cop.11/Inf.6 (Francês), 5 p.

UNEP, b), 2014 – Nota metodológica da Carta para uma gestão sustentável das manguezais num Protocolo adicional à Convenção de Abidjan, UNEP (DEPI)/WACA/cop.11/Inf9, 10 p.

### Textos regulamentares

- **Cabo verde** : art. 51 da Constituição e a Lei nº28/III/87 relativa às associações, modificada pela Lei nº26/VI/2003 ;
- **Gâmbia** : art. 25 (1-e) da Constituição (1997) ;
- **Guiné** : art. 10, alíneas 2, 14 e 18 da Constituição e o Mandado nº72/PRG 86 de 7 de Março de 1986 sobre a definição das ONG, Código dos impostos, art. 23 e 24 ;
- **Guiné-Bissau** : art. 55 da Constituição (1996), Código civil e em particular DM nº23/92 de 23 de Março de 1992 relativo à la criação de ONG ;
- **Mauritânia** : art. 10 da Constituição, a Lei modificada nº64/098 de 9 de Junho de 1964 relativa à associações, modificada em 1973, 1988 e 2000 ;
- **Senegal** : art. 8 da Constituição (2001) e a Lei nº68/08 sobre o Código de Obrigações Cíveis e Comerciais (art. 811 e sgts) ;
- **Sierra Leone** : art. 5 e 26 da Constituição (1991) e a regulamentação relativa às *Organizações comunitárias de base* (NGO Policy based organisations/2004).