



# **IUCN Regional Programme for West Africa (BRAO)**

## **Strategic Review**

### **Final Report**

June 2002



## Executive Summary

A Regional Programme Review was undertaken in the IUCN Regional Programme for West Africa (BRAO) between March 11 and March 29, 2002. The Review was requested by the Regional Representative for West Africa and the Director, Global Programme. The BRAO Programme Review Team was made up of Tom Hammond (IUCN HQ - team leader), Jean-Claude Nguingiri (IUCN BRAC), Francois-Corneille Kedowide (IUCN BRAO), and Simon Thibault (Consultant – Universalia). Significant assistance in undertaking this review was also received from Jean-Yves Pirot (Head, Water and Wetlands Resources Programme), Yemi Katerere (Regional Representative, ROSA), Pierre Camperdon (Executive Director, FIBA), and Imtiaz Alvi (Consultant – former Programme Coordinator, Asia Region).

## Overview of Results

The BRAO Programme is successful in many areas. A number of highlights among these successes were:

- High level of professionalism in project implementation;
- Appreciation amongst members and partners with respect to the building of local technical capacity;
- Good reputation amongst members, donors, and partners;
- Recognized technical expertise (restoration ecology, ecosystem management, biodiversity);
- Coherent, strategic programme initiatives in wetlands and coastal/marine ecosystems management;
- Project/programme operations generally sound;

Strong support was expressed amongst review respondents and participants regarding the strategic niche for IUCN in the West African Region in the following areas:

- Convening and facilitation role;
- Regional or multi-country (cross boundary) geographic focus;
- Emphasis on regional level environmental policy development and harmonisation;
- Effective regional/national communications (technical & scientific, awareness raising, PR);
- Leadership role in defining the critical importance of environment in sustainable development.

With respect to priority focus for future programme development, the following thematic areas were identified by a majority of respondents:

- Forest conservation and restoration;
- Desertification;
- Cross-boundary protected area management;

- Biodiversity and state-of-the-environment reporting;
- Regional environmental policy development;
- Biodiversity economics;
- Regional environmental governance;
- Overall emphasis on regional programme interventions.

The Review Team identified that significant (and in some cases urgent) additional effort must be invested in the following areas:

- Funding diversification;
- Project development (improving the ABC pipeline);
- Improved use of the ABC list as a planning and risk management tool;
- Development and implementation of a focused, well defined Business Plan.

(Note: BRAO regional and country office staff have begun to make significant efforts in many of these areas. This should be acknowledged, supported, and wherever possible streamlined and further improved.)

The Review Team further identified significant programme-related weaknesses, which must be addressed as a matter of urgency, in the following areas:

- Project proposal writing and formulation;
- Donor relations, and sharing of donor information;
- Effective budgeting within projects to ensure reasonable accruals of staff-time and overheads;
- External communications function (communicating programme results, events, information, advocacy, and awareness raising);
- Improved interaction between BRAO and IUCN global thematic programmes & Commissions.

Finally, the BRAO programme should be commended for efforts made over the past 18 months to streamline, restructure, and re-initiate programme operations in a number of country offices in the sub-region. Efforts to rebuild the programmes in these offices must be supported and monitored closely. Additional technical and administrative support should be provided wherever possible. At the same time, the review team strongly recommends that any significant budget deficits (existing or projected), while tempered against reasonable opportunities for new programme development, must be controlled in a timely manner by every available means.

The Review Team would like to highlight that significant improvements have been made of late in regional technical staff capacity, a fact which augurs well for further improvements in the overall scope, reach, and coherence of the IUCN Programme in West Africa. The Review Team strongly recommends, however, that development of new programmes based in countries where a formal IUCN office does not exist follow a flexible approach. Formal country offices should only be established as a step in an evolutionary process based on the development of a diversified, coherent, and financially self-sufficient programme in these countries. Moreover, the rationale for maintaining current country offices in their present form must also be inextricably linked to maintaining (or developing) vibrant programmes in these countries.

## Acronyms

---

ABC List	IUCN project approval pipeline
ABN	Agence du Bassin du Fleuve Niger
BRAC	IUCN Regional Office for Central Africa
BRAO	IUCN Regional Office for West Africa
EARO	IUCN Regional Office for Eastern Africa
ICZM	Integrated coastal zone management
IIED	International Institute for Environment and Development
IPAC	Innovations and Project Approval Committee
FIBA	International Foundation for the Banc d'Arguin
GREZOH	Groupe de Recherches sur les Zones Humides, Mauritanie
GEPIS	Sahelian Wetlands Expert Group
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
OMVS	Organisation pour la Mise en Valeur des Eaux de Fleuve Sénégal
RENZOH	Réseau National sur les Zones Humides, Sénégal
ROSA	IUCN Regional Office for Southern Africa
SAED	Société d'Aménagement et d'Exploitation des Terres du Delta du Fleuve Sénégal
SONADER	Société Nationale de Développement Rural
UNDP	United Nations Development Programme
UNEP	United Nations Environment Programme
WATAC	West Africa Technical Advisory Committee (Global Water Partnership)
WRI	World Resources Institute
WWF	World Wide Fund for Nature, International

## Contents

1. Introduction	1
1.1 Background	1
1.2 Methodology	1
1.3 Constraints	2
2. Review of the Effectiveness of the BRAO Programme	3
2.1 Brief Historical Overview	3
2.2 Situation Analysis – Programme Implications	3
2.3 Geographic Distribution	5
2.4 Business Model	7
2.5 Programme Innovation	8
2.6 Project Execution and Implementation	9
2.7 Sectoral Thematic Review	10
2.7.1 Summary of the Continental Wetlands Programme Review	10
2.7.2 Summary of the Coastal/Marine Wetlands Programme Review	11
2.8 Overall Effectiveness of the IUCN Programme in West Africa	11
3. Issues Emerging from the Analysis	13
3.1 Financial Constraints	13
3.2 ABC List Analysis	14
3.3 IPAC	15
3.4 Project and Programme Development	15
3.5 Donor Relations	16
3.6 BRAO Strategic Plan	17
3.7 Business Plan	18
3.8 Regional and Country Office Relations	18
3.9 Staffing	19
3.10 Interaction with Global Thematic Programmes and Commissions	20
4. Future Directions: Recommendations and Choices for the Way Forward	22
4.1 Recommendations from Sectoral Thematic Reviews	22
4.1.1 Continental Wetlands Programme	22
4.1.2 Coastal/Marine Wetlands Programme	23
4.2 Overall Programme Focus for IUCN in West Africa	23
4.3 Programme Niche	23
4.4 Programme Operational Issues	23
4.5 Priority Areas for Action	23
4.5.1 Project proposal writing and formulation	23

4.5.2 Effective Budgeting	23
4.5.3 ABC List Management and Project Tracking	23
4.5.4 Strategic Plan & Business Plan	23
4.5.5 Communications	23
4.6 Other Relevant Areas for Review	23
4.6.1 Staff Responsibilities	23
4.6.2 Human Resources, and HR Management	23
4.6.3 Country Office Mandates	23
4.7 Implications for the Review of Regionalisation	23

## Figures

2.1	Priority Environment And Development Issues In West Africa	4
2.2	The number of IUCN national offices within the sub-region is adequate to fulfill IUCN West Africa's mission (staff)	7
2.3	IUCN West Africa's Program activities address the key sustainable development issues of the country/sub- region (members & partners).	8
2.4	IUCN West Africa's Program is effective in the following programs' components: Wetlands and Water Resources (members & partners).	8
2.5	IUCN West Africa's Program activities address the key sustainable development issues of the country/sub-region (staff).	8
2.6	IUCN West Africa's is effective in the following programs' components: Wetlands and Water Resources (staff).	8
2.7	IUCN West Africa's activities are at the cutting edge of sustainable development and resource conservation practices (members and partners).	9
2.8	IUCN West Africa has influenced national policies and legislation in the areas of sustainable development and resource conservation (members and partners)	12
2.9	IUCN West Africa has influenced sub-regional policies and legislation in the areas of sustainable development and resource conservation (members and partners).	12
3.1	IUCN West Africa has appropriate financial systems to manage its activities (staff).	14
3.2	IUCN West Africa's activities attract donor investments on a continual basis (donors).	16
3.3	IUCN West Africa has a funding diversification strategy that will allow it to achieve its Quadrennial Action Plan (staff).	16
3.4	IUCN West Africa reports back on its activities' results in a satisfactory	

	manner (donors).	17
3.5	IUCN West Africa's strategy, as presented in its Quadrennial Plan, allows IUCN West Africa it to fulfill its mission (staff).	18
3.6	IUCN West Africa's Program activities allow it to achieve its Quadrennial Plan (staff).	18
3.7	Relations between country offices and the Coordinating Unit of IUCN West Africa are satisfactory (staff).	19
3.8	IUCN West Africa's employees' workload is adequate (staff).	20

---

## **Annexed Documents and Reports (Volume 2)**

1.	Terms of Reference	1
2.	Liste des intervenants rencontrés	5
3.	Programme Zones humides et Ressources en eau (Zone Continentale)	9
4.	Programme Zones humides et Ressources en eau (Zone Côtière)	15
5.	Programme Zones humides – Plan Stratégique (draft) 2002 à 2004	19
6.	Enjeux et tendances du développement durable en Afrique de l'ouest	23
7.	Analysis of BRAO ABC List	41
8.	Questionnaire Results	43
9.	Résumé des interviews	63
10.	Staff SWOT Analyses	77
11.	Results of BRAO Staff Evaluation of Strategic Review	87
12.	BRAO Strategic Review – Final Staff Workshop (Minutes)	89
13.	Memorandum du Ministre de l'Environnement et de l'Eau – Burkina Faso	93
14.	BRAO Organisational Chart	95
15.	Bibliographie	97



## 1. Introduction

### 1.1 Background

A Regional Programme Review was undertaken in the IUCN West Africa Regional Programme (BRAO) from March 11 to March 29, 2002. The review was requested by the Director, Global Programme, along with the BRAO Regional Representative. The BRAO Review is part of a regular cycle of reviews designed to improve the effectiveness and coherence of all IUCN global thematic and regional programmes.

### 1.2 Methodology

The BRAO Programme Review was conducted by Tom Hammond (IUCN HQ - team leader), Jean-Claude Nguingiri (IUCN BRAC), Francois-Corneille Kedowide (IUCN BRAO), and Simon Thibault (Consultant – Universalis). The review was significantly assisted and enriched by the cross-regional perspectives offered by Yemi Katerere (IUCN Regional Representative, ROSA) and Imtiaz Alvi (Consultant – former Regional Programme Coordinator, Asia), who joined the review team for the wrap-up workshop with staff to verify results. Jean-Marc Garreau (Regional Programme Coordinator, BRAO) also devoted a significant amount of staff time in assisting the efforts of the Review Team. Finally, that Jean-Yves Pirot (Coordinator, Wetlands and Water Resources Programme) conducted a number of key informant interviews with members and staff in Mali and Mauritania on behalf of the Review Team.

In close collaboration with the Programme Review, detailed sectoral analyses of the Wetlands/Water Resources and Coastal/Marine Programmes for West Africa were carried out. Using a specific questionnaire drawn up for this purpose, the first review focused on the continental freshwater wetland component of the Programme in Burkina Faso, Mali, Mauritania, Nigeria and Senegal and was undertaken by Jean-Yves Pirot. A similar review addressing coastal wetland conservation programmes undertaken in Guinea-Bissau, Senegal and Mauritania was carried out by Pierre Campredon, Executive Director of the International Foundation for the Banc d'Arguin (FIBA). In addition it should be noted that FIBA, a very active IUCN member, provided a generous grant of CHF 10,000 towards the overall cost of the review.

The analysis undertaken in the BRAO Review was based on the following methodological tools:

- Questionnaires;
- Key informant interviews and focus group sessions (conducted by review team);
- Staff self-assessments (group exercises, conducted independent of the activities of the review team);
- Review of background documentation, including budgets and the ABC list;
- Wrap-up workshops with staff to verify results.

Questionnaires were circulated to all IUCN staff, all IUCN members, partner organisations, and representatives of IUCN's donor community based in the region. Approximately 110 questionnaires were sent out, of which 81 responses were received. The analysis of questionnaire results is presented in Annex 8 of this report, and is organised according to the three main respondent groups involved: staff, members/partners, and donors.

Interviews and focus group sessions were held with a total of 94 individuals, congruent with the distribution noted above. Staff self assessments were received from the Regional Programme

Office and 5 Country Offices. A regional overview of operating budgets and the ABC list was conducted, focusing particularly on identifiable trends over the last 4 years. Key background documents reviewed included the regional strategic plan and quadrennial plan, country office reviews, as well as pertinent project technical reports and evaluations (listed in Annex 15).

Finally, approximately 20 IUCN senior programme staff from BRAO and the Country Offices participated in a 2 day wrap-up workshop to validate results and observations from the Programme Review as well as to agree upon conclusions and recommendations to be brought forward, the main results of which are outlined in Annex 12. This was the first time that a session of this type was held in a programme review, allowing direct staff input into the validation of results and definition of recommendations. An evaluation of this process, including the approach undertaken within the review as a whole, was held at the end of this workshop, the results of which are outlined in Annex 11.

### **1.3 Constraints**

Regional programmes are among the most complex operational units within IUCN, and as such regional programme reviews or similar undertakings are routinely fraught with numerous challenges. Time is often the most significant constraint, as was the case with this review. Although all 5 of the country offices were visited by at least one review team member (and often two) in order to conduct interviews and focus group sessions, due to time pressure it was not possible to visit any project sites<sup>1</sup>.

The review team members came face to face with the often daunting challenges of travel and communications within West Africa. This is a region comprising 17 countries, almost twice the size of Western Europe. Flights within the sub-region are infrequent and unreliable, and flight connections poor. The quality of roads in the sub-region renders vehicle transportation complicated and dangerous. Telephone and e-mail communication, although reasonably good with Europe, can best be described as intermittent within West Africa itself. Of all of the regions worldwide in which IUCN works, this is easily one of the most difficult in which to maintain an organised and coherent programme structure within a decentralised system.

Finally, language proved to be a significant challenge for the review team. Initially, it proved difficult to bring together a sufficiently diverse, skilled, and senior group of IUCN staff to participate in the review exercise itself who could function effectively in French. In addition, simultaneous translations limited the effectiveness of the cross-regional interaction in the final wrap-up workshops.

More importantly, language appears to be a limiting factor for the overall effectiveness of the Programme in West Africa as a whole within IUCN, contributing to the low level of interaction between BRAO and other units in the organisation (e.g. global thematic programmes, Commissions). Language will also represent a challenge as the BRAO Programme expands into a number of the predominantly Anglophone countries of the region (Ghana, Nigeria). While there is no data in the current review to support these observations specifically, it is worthwhile to note that this issue was also raised as an important issue in the final report of the 1996 BRAO Internal Review.

---

<sup>1</sup> The in-depth wetlands and coastal programme analyses undertaken within the context of this review, however, included a number of project visits.

## **2. Review of the Effectiveness of the BRAO Programme**

### **2.1 Brief Historical Overview**

The origins of the West Africa Programme of IUCN date to 1984, when a resolution was passed in the General Assembly Meeting in Madrid (XXth Meeting of the IUCN Council) to establish the Sahel Programme. Country offices, with programmatic and representational functions, were opened soon thereafter in Mali, Niger, Senegal, and Burkina Faso. A small coordination team was also established in IUCN Headquarters.

A regional secretariat for IUCN's activities in West Africa was established in Dakar, Senegal, although this was subsequently transformed to country office status in 1993. Between 1993 and 1996, regional coordination activities were undertaken on an acting basis from the country office in Niamey, Niger. By the time the first internal review of IUCN's programme activities in West Africa took place in 1996, 4 full-fledged country offices with programmatic and representational functions and one project office existed in the sub-region.

An internal review of IUCN's programme in West Africa was commissioned by the Director General in July of 1996, and undertaken against the backdrop of a rapid process of decentralisation in Secretariat activities initiated in 1994. The major recommendation of the review was the need to reinforce the regional coordination function within IUCN's activities in West Africa, and all 5 operational scenarios presented in the final report provided varying options for reinforcing this function and achieving this goal. It was expected that reinforcing the regional coordination function would:

- Provide the basis for developing a more coherent programme in the region;
- Reinforce monitoring, evaluation, and the identification of lessons learned;
- Create a mechanism for more effective peer review of new projects & programmes;
- Allow for representation functions to take place in countries without a national office;
- Generate economies of scale with respect to administrative and financial management.

The option of appointing a regional representative and programme coordinator was accepted, and the regional office was established in Burkina Faso in early 1997. It was further recommended by the review that, to the extent possible, the national offices be maintained so that they may continue developing national programmes and, in particular, influence national environmental management and development policies.

### **2.2 Situation Analysis – Programme Implications**

An overview study of socio-economic and environmental conditions in West Africa was undertaken with the aim of providing background information to the Programme review and the strategic plan of IUCN in West Africa (1999-2003). This study was undertaken by André Bassolé, an independent consultant and environmental expert in the region, and the full report is presented in Annex 6. An analytic approach was undertaken consisting of a review of sources of information on the state of (or what is at stake in) long-term development in West Africa. The products of a variety of institutions (UNDP, UNEP, WRI, IIED) were utilised in the preparation of this synopsis. Overall, this synopsis addresses four broad sectors and a variety of specific priority areas of intervention as identified in the literature, and compares these to the BRAO strategic plan and quadrennial plan (see table below):

#### **Key Sectors**

- Ecology/Environment
- Society/Culture
- Economy
- Policies and Institutions

**Figure 2.1 Priority Environment And Development Issues In West Africa**

SECTOR	WHAT IS AT STAKE
Ecology/Environment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deterioration of the quality of soils</li> <li>• Degradation/loss of forest cover</li> <li>• Degradation of habitat and fauna</li> <li>• Loss of biodiversity</li> <li>• Management of water resources</li> <li>• Degradation of coastal zones and marine ecosystems</li> <li>• Quality of Air</li> <li>• Industrial and domestic waste.</li> </ul>
Society/Culture	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Access to primary healthcare</li> <li>• Access to education</li> <li>• Access to appropriate/affordable housing</li> <li>• Equality in gender and social groups</li> <li>• Existence of a policy to reduce poverty.</li> </ul>
Economy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Availability of income generating activities</li> <li>• Capacity to manage decentralized community resources.</li> <li>• A favourable national economy towards growth</li> <li>• A financial support mechanism for local initiatives.</li> <li>• Human potential and expertise in sustainable development</li> </ul>
Policies & Institutions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence of coherent long-term development support</li> <li>• Favorable environmental property policy</li> <li>• Adhesion to international environmental conventions</li> <li>• Environmental education</li> <li>• Environmental impact studies.</li> <li>• Decentralisation of the natural resource management</li> <li>• Effective use of local knowledge of the environment</li> <li>• Access to information and sharing of resource information.</li> </ul>

The comparison of this synopsis with the list of planned activities of the IUCN Strategic Plan for West Africa (1999-2003) and of the quadrennial plan identifies the following:

- Issues under the social heading, particularly with respect to long-term human development, are not explicitly covered by the activities of the strategic plan. The same can be said of many of the macro-economic issues. This is not necessarily surprising when one considers the global mission of IUCN. However, the mission of IUCN in West Africa contains text that leads one to believe that IUCN works significantly on social and economic issues.
- Issues related to other sectors, notably those on ecology and policies, are covered for the most part only indirectly or incompletely within the described IUCN Programme in West Africa.

As noted above, numerous weaknesses in addressing social and economic issues exist within the strategic plan of IUCN in West Africa as presently formulated. These issues are legitimate, and IUCN must see in what measure some of these important issues related to the process of long-term development in the sub-region could be better targeted by future programmes (e.g. poverty alleviation).

Furthermore, the issues which are directly addressed in the activities planned in the 1999-2003 Strategic Plan represent only about a third of the 26 priority issues retained from the present study. Indeed, many of these are only partially covered by the activities outlined in the Strategic Plan. The analysis of the Quadrennial Programme, however, reveals more precisely targeted objectives relative to the West African context, and particularly the situation analysis.

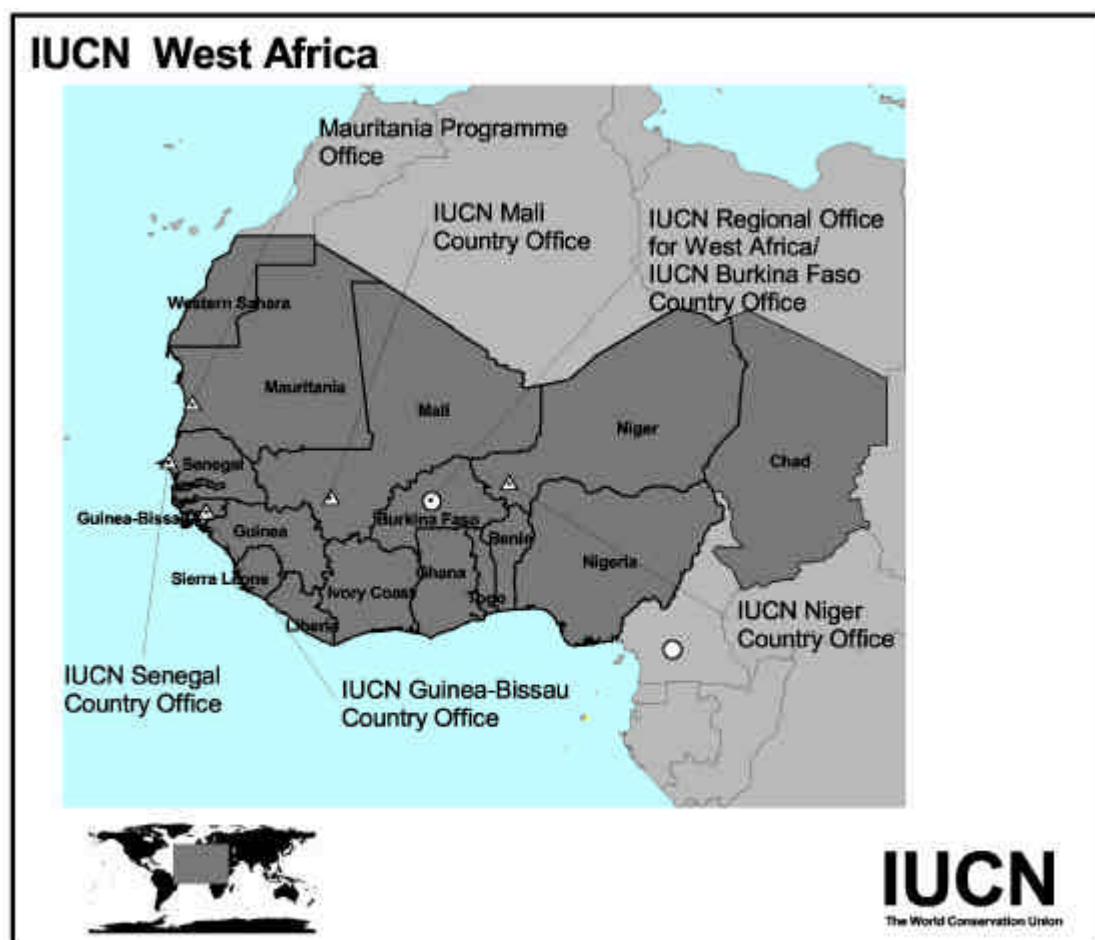
Clearly, recent efforts in the development of the Quadrennial Plan have been beneficial with respect to identifying programme areas for IUCN in West Africa that specifically address priority environment and development needs in the sub-region. This process should continue, and efforts should be made to harmonise the regional Strategic Plan with the Quadrennial Plan during the next planning cycle.

### **2.3 Geographic Distribution**

Since the establishment of the IUCN Sahel Programme in the mid-1980s, there has been relatively little change in the geographical distribution of programme activities. For the past 15 years, the overwhelming majority of programme interventions have been in the Sahelian countries of West Africa. In particular, these interventions have been concentrated in 5 countries (out of a total of 17 countries in the sub-region) where IUCN has established country offices – particularly Senegal, Mauritania, Mali, Niger, and Burkina Faso. The motivation behind this phenomenon is largely attributable to the legacy of the IUCN Sahelian Programme, and the normal tendency to support programmes in countries where IUCN already has an established presence. It should be noted that the IUCN Country Offices in West Africa maintain official representational functions. The closing of an office (the prerogative of the Director General), or any significant changes in status, will likely have ramifications of a diplomatic nature with state members of IUCN in the countries in question<sup>2</sup>.

---

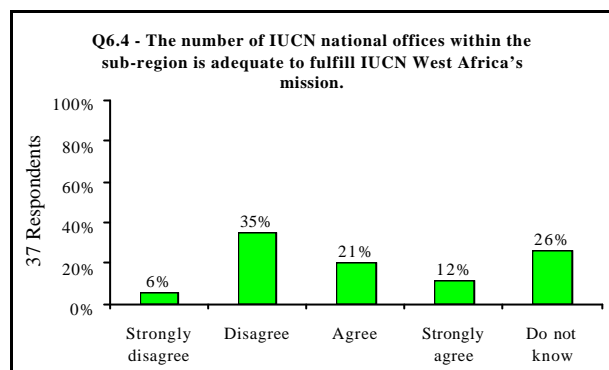
<sup>2</sup> An indication of the importance of this issue may be found in the official inquiries to BRAO received from a number of member governments with respect to recent staff changes at Head of Mission level in a number of Country Offices, along with the official contribution of the government of Burkina Faso to this review contained in Annex 13.



The relative lack of programme activity in the countries along the Gulf of Guinea has been an issue for some time in the sub-region (IUCN Internal Review, 1996). Civil war (Sierra Leone, Liberia) and extensive civil unrest (Nigeria) have mitigated against making significant programme investments in some cases. In addition, a number of large international NGO members of IUCN (WWF, Conservation International) are also very active in the coastal countries of the sub-region, yet are virtually absent in the Sahelian countries of West Africa.

Despite these issues, many staff members believe that the number of IUCN national offices within the sub-region is not adequate to fulfil BRAO's mission (as shown in Figure 2.2). It is also clearly recognised (by staff, members, and partners alike) that IUCN could play a significant role in conservation and sustainable development issues in many of the southern coastal countries in the sub-region. IUCN – BRAO has recently initiated project work in both Benin and Ghana, and now has project technical staff located in both countries. In addition, Nigeria has been identified as a priority country for IUCN in the region. A number of opportunities in Nigeria are currently being investigated. Lack of investment capital and programme obligations in other countries, however, represents an ongoing constraint to developing programme activities in Nigeria and other countries in West Africa.

**Figure 2.2 The number of IUCN national offices within the sub-region is adequate to fulfill IUCN West Africa's mission (staff)**



## 2.4 Business Model

The IUCN Programme in West Africa operates largely as a project executing agency. Indeed, the notion that IUCN is “project driven” was raised repeatedly in questionnaire and interview comments from all respondent groups during this study. For several respondents, this was viewed as problematic, given that it often appears to put IUCN into direct competition with its members and partners for funding. It was also viewed as potentially undermining IUCN's role as a facilitating and convening organisation in the region.

For now, the majority of staff time and overall programme operations are supported through contracts with donor agencies for project implementation. The balance of funding is derived from annual allocations of general programme funds. Two donor countries in particular, The Netherlands and Switzerland, represent almost three quarters of project income in the BRAO portfolio. Overall, project funding is sought from traditional OECD and multi-lateral donor funding sources, and fundraising efforts are concentrated in this area.

Most projects, with the exception of the water and wetlands resources initiatives, operate on a national basis, and there is relatively little interaction between projects within the same sector across the sub-region. In addition, only the water and wetlands programme (coastal and continental components) operates within a coherent regional strategic framework.

With respect to staffing structure, the model utilized in both the regional office and country offices is that of an overall Head of Mission, a Programme Coordinator, Project Managers and technical staff, supported by appropriate administrative staff. The review team observed that this staffing model is effective in situations where there is a sufficiently diversified and vibrant programme under the jurisdiction of that office. In situations where this is not the case, a staffing structure based on this model is difficult to justify and maintain, and a more flexible staffing structure may be required until such time as a sufficiently large and diversified programme is established.

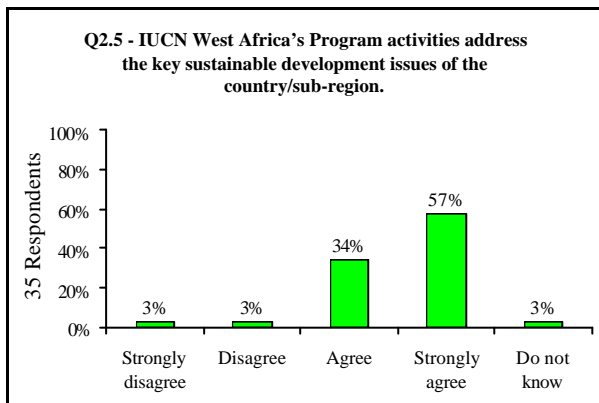
In the Regional Office for the West Africa Programme, professional technical staff are organized sectorally and operate with a regional perspective – as one would expect. The forest conservation, biodiversity, and desertification programmes based at BRAO have only recently been staffed and become operational. In the case of the Water and Wetlands coordination unit based at BRAO, however, which has existed for some time, there exists a degree of confusion

with regards to the line management responsibilities of sectoral coordination staff and their national level counterparts.

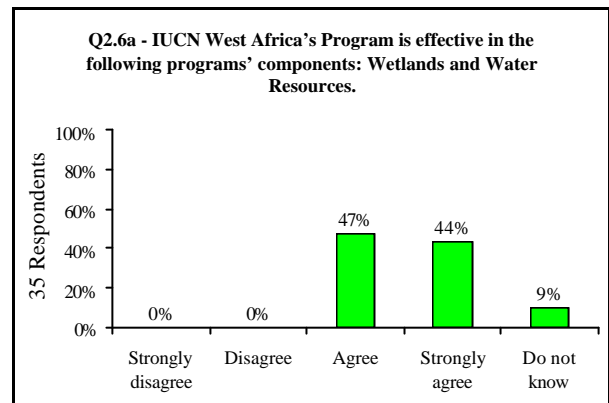
## 2.5 Programme Innovation

Data analysis from questionnaires and interviews provided a strong indication across the three main respondent groups that BRAO manages an innovative and ground-breaking programme (see Figures 2.3 and 2.5 for example). This perception is particularly true for the Water and Wetlands Resources (continental and coastal/marine) components of the programme, as shown in Figures 2.4 and 2.6, but also valid for elements of the programme such as protected areas, sustainable development and income generation activities, environmental education, and others.

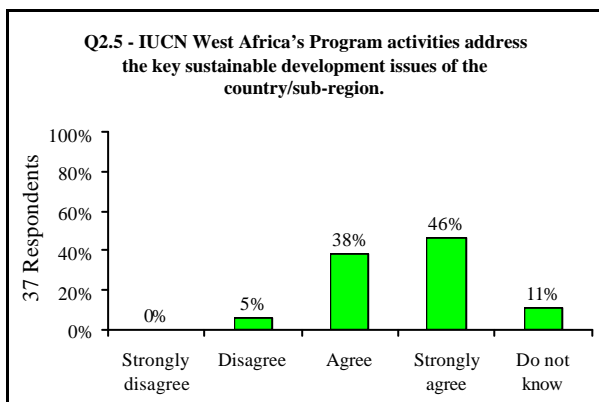
**Figure 2.3 IUCN West Africa’s Program activities address the key sustainable development issues of the country/sub-region (members & partners).**



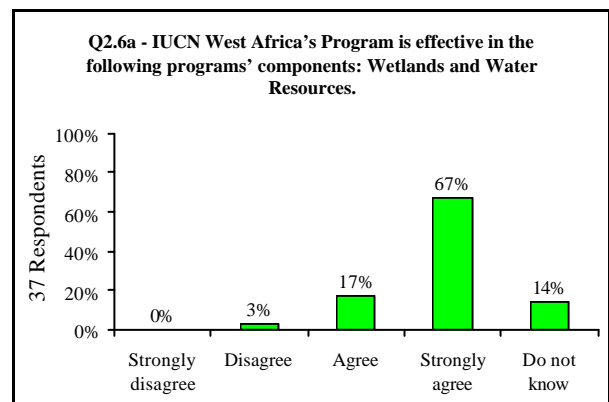
**Figure 2.4 IUCN West Africa’s Program is effective in the following programs’ components: Wetlands and Water Resources (members & partners)..**



**Figure 2.5 IUCN West Africa’s Program activities address the key sustainable development issues of the country/sub-region (staff).**



**Figure 2.6 IUCN West Africa’s is effective in the following programs’ components: Wetlands and Water Resources (staff).**



It is important to point out, however, that this positive outlook in the data regarding programme innovation is tempered with a strong caveat. The majority of stakeholders agree

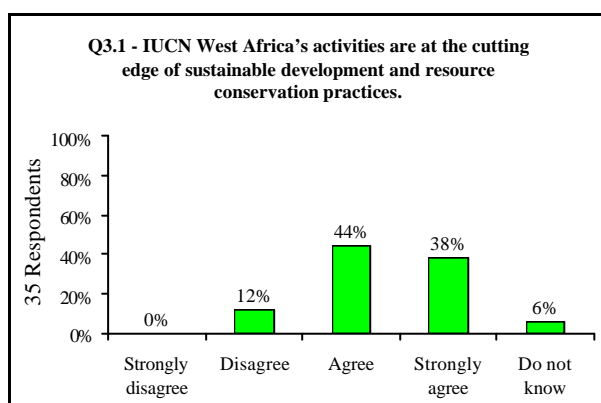


that IUCN's programme has been innovative or highly innovative in the past, and continues to be in many areas. Yet many respondents also pointed out that they feel IUCN is in very real danger of losing its reputation for innovative or cutting edge programming in the sub-region. A general perception appears to exist that IUCN technical staff invest a very large degree of their time in project administration, and comparatively little of their time in technical analysis, documentation of achievements, and interaction with other experts and peers in the sub-region.

## 2.6 Project Execution and Implementation

Taken in the context of technical expertise, community development, and capacity building, the IUCN Programme in West Africa has developed a very good reputation in project implementation in the sub-region (as noted above). Questionnaire results (as shown in Figure 2.7) and analysis of findings from interviews indicated a strong perception amongst members, partners, and donors alike that IUCN is well regarded as an expert technical agency, capable of designing, planning, and implementing effective programme interventions in a variety of sectors throughout West Africa, particularly in the Sahelian countries in the sub-region.

**Figure 2.7 IUCN West Africa's activities are at the cutting edge of sustainable development and resource conservation practices (members and partners).**



There is also the more fundamental issue, however, of project execution, particularly in the delivery of outputs and adherence to the contractual obligations of donors (e.g. technical, administrative, and financial reports). In this case, the perception of stakeholders is generally less encouraging than noted above yet nonetheless still positive – specifically with respect to the quality and delivery of technical reports.

A number of incidences (no less than three) where important project administrative and financial reports were delivered well after contractual deadlines came to the attention of the Review Team. In one case, an end of project technical and financial report was delivered to the donor over two years after the close of the project<sup>3</sup>. Although it is the understanding of the Review Team that all outstanding obligations to donors have now been met, in at least one case this issue has contributed to the straining of relations between IUCN and a framework donor. Tracking of donor reporting obligations is a routine administrative function, for which a simple database and events calendar, together with clearly outlined staff responsibilities, should

<sup>3</sup> It should be noted in this case that the donor in question is highly satisfied with the quality of this report, and has indicated that it will likely use the report as an example to other organisations it is funding in the sub-region.

be established. Effective tracking should further improve overall relations with donors and contribute to maintaining the operational reputation of IUCN in the sub-region.

## **2.7 Sectoral Thematic Review**

The Wetlands and Water Resources Programme (continental and coastal/marine wetlands components) has been the object of a specific thematic analysis within the overall BRAO Programme review. A questionnaire developed for this purpose and distributed to BRAO and to the IUCN offices in Burkina Faso, Mali, Mauritania and Senegal, formed the basis of this exercise. The Team Leader for the continental wetlands analysis was Jean-Yves Pirot (Wetlands Programme Coordinator in HQ), and Pierre Camperdon (Executive Director, FIBA) for the coastal/marine wetlands component. The full reports from these analyses are contained in Annexes 3 and 4 respectively.

### **2.7.1 Summary of the Continental Wetlands Programme Review**

- The regional programme takes into account the evolution of the concerns of the members in the field of wetlands and water resources. It has played, without a doubt, an important pilot role in the evolution of the Global Programme of IUCN in the last 10 years. Thanks to a long-term policy of establishing strategic partnerships, they have woven stronger and stronger links with management agencies in regional river basins (OMVS, ABN) and national river basins (SAED, Sonador), the African Development Bank, as well as with the inter-governmental and regional networks linked to water and wetland issues (including important support from the Ramsar Convention and participation at WATAC).
- In the long-term, to overcome the weak representation of the IUCN Commissions in the region, the programme has put in place networks of national experts (GREZOH, RENZOH, and others) along with a regional network (GEPIS) which, through many conferences and publications, have guided the development of the programme, reinforced the work of the programme, and enabled IUCN to strengthen its technical and political influence in this field.
- The pilot projects undertaken in this sector are often very innovative, being on the forefront of problems related to conservation and sustainable development confronting the region. Apart from the *normal* operating issues with certain partners the projects have worked well, as numerous evaluations and internal and external audits have shown.
- Difficulties exist, however, with regards to the formulation of policies and strategic plans, the preparation and writing of new project documents (ABC list), the capturing and utilisation of lessons learned, communications, and lastly human resources management. Staff are generally overloaded with work and the offices are notably under-staffed. It is important to remedy these weaknesses very rapidly. Overall the programme has acquired very good results, both in quality and quantity, and the field teams at all levels appear to have no lack of new ideas for future programme interventions.

In addition to this report it should be noted that a draft strategic plan of the Water and Wetlands Programme in BRAO has been developed (Annex 5). Once completed, this plan will form the basis for programme management in this sector in the sub-region and will focus on long-term management of water resources, develop a regional component of the global Water and Nature Initiative, integrate the new IUCN programme on dams, and more generally work on pertinent recommendations of the overall review.

### **2.7.2 Summary of the Coastal/Marine Wetlands Programme Review**

- The situation of the coastal zone in the countries of the sub-region concerned distinguishes itself in a particularly dynamic way: environmentally, socially and economically. Drought, soil degradation, and poverty has a tendency to draw more of the local population to the coast. These populations exploit the natural resources for subsistence and economic purposes. The pressures on the natural surroundings (to which are added pressures from foreign industrial fishing fleets) are unregulated and excessive, putting into danger resource-based development options for future generations. On the institutional level the weakness of government agencies in terms of planning, management, control and surveillance, and training is quite apparent, making it particularly difficult to manage conflicts between multiple resource users within the same coastal areas.
- In this context, IUCN has found its niche notably in the integrated management of coastal zones (ICZM), the creation and management of protected areas or in the management of natural resources where IUCN is a pioneer. However, the use and lessons learned of these activities have been largely insufficient in terms of influencing sectoral policy, capitalization of experiences or of awareness raising.
- For several years now, the place of IUCN among the various actors in coastal zone management has been declining, and IUCN is in danger of losing its influence with government institutions and donor agencies. This weakness of IUCN is exhibited by an absence of vision, notably in what concerns its own role in this evolution, and poor efficiency in administration. IUCN is losing credibility and a part of its "assets" are being lost to other NGOs that are more dynamic, but not necessarily more competent, in this sector.

### **2.8 Overall Effectiveness of the IUCN Programme in West Africa**

The BRAO Programme has demonstrated numerous achievements and successes in a variety of thematic areas, an overall observation which is borne out by detailed analysis of stakeholder perceptions and review of background documentation – particularly in the reports of independent evaluations. This perception is also supported by the sectoral reviews carried out within the Wetlands Programme as part of this overall Programme Review. Beyond the level of individual project and programme achievements, BRAO Programme successes may be aggregated as follows:

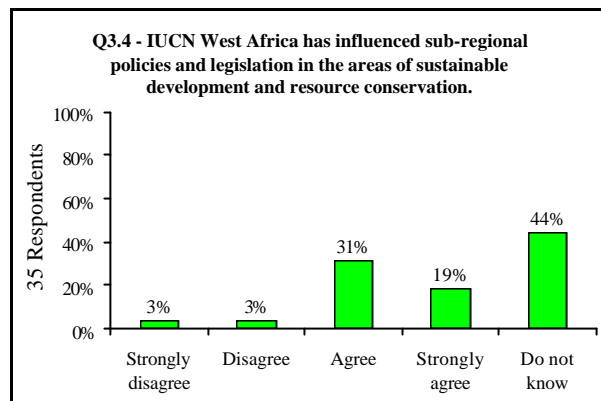
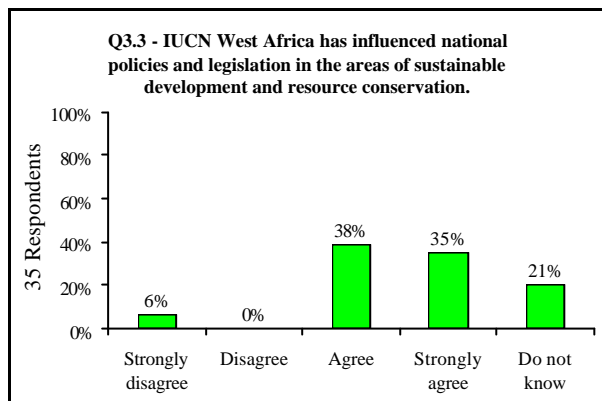
- Recognised technical expertise in biodiversity, restoration ecology, and protected areas management;
- Recognised technical expertise in continental and coastal wetlands management;
- Significant contributions made to awareness raising on environmental issues at the policy level in the region (as illustrated by Figures 2.8 and 2.9);
- Successful utilisation of participatory approaches in projects;

It has been suggested in the past that the BRAO Programme suffered from weak technical capacity at the regional level. The review team noted, however, that significant steps have been taken in the past 12 months to recruit staff at the regional level to fill many of these gaps and begin to provide sectoral technical support and strategy development at the regional level. This

is a very positive step forward and should serve to further strengthen the overall technical capacity and coherence of the BRAO Programme, both nationally and regionally.

**Figure 2.8 IUCN West Africa has influenced national policies and legislation in the areas of sustainable development and resource conservation (members and partners)**

**Figure 2.9 IUCN West Africa has influenced sub-regional policies and legislation in the areas of sustainable development and resource conservation (members and partners).**



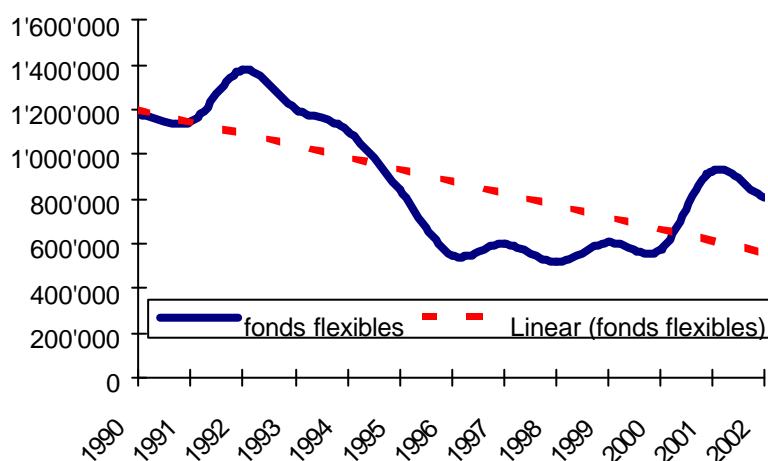
Limitations to the overall effectiveness and success of the BRAO Programme exist in a number of areas. Sections 3 and 4 respectively of this report are devoted to exploring some of these areas, and providing recommendations where required.

### 3. Issues Emerging from the Analysis

#### 3.1 Financial Constraints

The 1996 internal review strongly recommended the establishment of a regional coordination function, along with maintaining the 5 existing national offices. As this decision effectively implied expanding from 5 to 6 office in the sub-region, one would expect that this decision would be accompanied by an increase in general programme funds in the region to match the increased costs (at least initially) until a fully fledged regional programme was established. As the accompanying table indicates, however, this was not the case. General programme funds dropped significantly at the time the regional office was created in 1997, despite the increased costs of creating a 6<sup>th</sup> office in the region<sup>4</sup>. The sharp increase evident in 2001 corresponds to a budget team decision allowing for a short term investment to re-initiate the programme in Mali (based on the findings of an internal review presented to the Director General in July, 2000).

**Evolution of General Programme Fund allocations in West Africa**



Note: the financial data in this figure for the first half of 1990 contain programme restricted funding for the Sahel Programme

The resulting lack of capital funding for the regional coordination office resulted in two significant impacts. Firstly, the share of flexible funds previously distributed to Country Offices declined even more sharply than the graph above would suggest. The process of “staffing up” the regional office, consequently, has taken place at a pace much slower than one would have originally hoped for to develop a robust regional programme. While a regional representative, programme coordinator and financial manager have been in place since 1997, the key monitoring and evaluation function called for in the 1996 review has only existed for 18 months. Although a regional wetlands programme coordination function has been in place since 1995, lack of investment funding has effectively prevented the establishment of regional coordination functions in desertification, forest conservation, biodiversity economics (critical programme

<sup>4</sup> It should be noted that this corresponds to a Secretariat-wide drop in general programme funds at the time. This table was adapted from a contribution to the Review Team from the BRAO regional office.

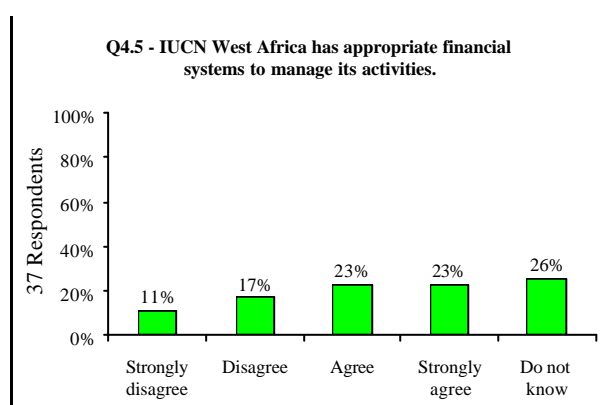
areas called for under the BRAO Strategic Plan of 1998), and other thematic sectors. These coordination positions have now been staffed within the last few months<sup>5</sup>.

### 3.2 ABC List Analysis

Review of the overall ABC list for BRAO for the current year and previous years, as well as individual ABC lists from country offices, revealed a number of significant insights. The Review Team noted that many of the BRAO Country Offices have weak ABC lists (please refer to Annex 7), and that the movement of concepts and proposals from O to A, B, and C is uneven across the sub-region. The number of fully developed (B-list) proposals is quite small, and the overall BRAO ABC list, while meeting the minimum requirements of the IUCN budgeting process, is not as helpful as it could be (from a fundraising and management perspective) as a tool to effectively track the status of proposals submitted to donors.

In general, the current and expected income stream of country programmes is small and diminishing. Confirmed income (C list) is insufficient to meet the current financial requirements of at least two country offices at present, and two others may face a similar situation within the next 12 to 18 months. General programme funds are currently being invested to rebuild the project portfolio of these countries. While this investment is beginning to show encouraging signs of success in a number of cases, it is also having a knock-on effect in terms of available "investment" funds across the BRAO programme. The impact of an almost 20% cut in the allocation of general programme funds to BRAO in 2002 (as compared to the 2001 budget) is also being felt. Consequently, the BRAO Regional Programme is currently facing the very real possibility of a budget deficit in 2002. Should the level of confirmed income from the ABC list not improve during the 2002 calendar year, the threat of budget deficits in BRAO will likely increase in 2003.

**Figure 3.1 IUCN West Africa has appropriate financial systems to manage its activities (staff).**



Financial issues related to ABC list management at country and regional levels were reflected in the split responses of the region's staff. When asked whether IUCN West Africa has the appropriate financial systems to manage its activities, a significant portion of respondents

<sup>5</sup> Two as junior professional officers, and one as a cooperant supported by the Government of France.

(28%) said that they did not agree, whereas more than one-quarter said that they did not know (see Figure 3.1 above).

In contrast to the above observations, the ABC list of the BRAO Regional Office (taken in isolation from the country offices) is very promising with respect to the diversified list of project concepts and proposals which have been developed. This is a reflection of the serious effort the regional office has made of late to strengthen and diversify the funding base for IUCN activities in the region. The majority of proposals currently in the pipeline are of a regional nature, and as funding is secured these activities will also benefit the country offices within the sub-region.

### **3.3 IPAC**

The BRAO Regional Programme, under the supervision of the Programme Coordinator, has recently established new project appraisal and approval guidelines. Global IPAC guidelines have been adapted and modified for use in the region. The BRAO Programme Coordinator has also recently joined the global IPAC team of reviewers, and has benefited from this experience with regard to similar work in the sub-region. Overall, the Review Team believes that the recent efforts to improve the BRAO project appraisal system are very positive, and should be assisted from headquarters wherever possible. As noted in the section on Programme Development, there is significant room to improve the quality of project proposals generated in the region and IPAC plays a pivotal role in this regard. The regional IPAC must ensure the highest standards of technical excellence within projects, overall coherence of new initiatives within the regional programme, and effective budgeting to ensure reasonable management fee and staff-time cost recovery.

The current concept and proposal appraisal process is linked with the twice yearly meeting of the BRAO management team. While the Review Team notes that the opportunity for face to face discussion is extremely useful in the appraisal process, and should be maintained, the present urgency for new project development effectively dictates that a more flexible and timely appraisal system is required. It is recommended, therefore, that IPAC discussions continue to take place during the management team meetings but that the appraisal process be de-linked from these meetings, to be run by the programme coordinator on an ongoing basis.

In terms of the appraisal process itself, the BRAO-IPAC membership should be periodically reviewed and strengthened as needed. Project staff within the region should be increasingly used to develop and review proposals working in small teams as necessary. The programme coordinator should proactively approach other regions (particularly EARO and ROSA), as well as from HQ, for proposal review in cases where it is difficult to obtain the necessary standard from within the region.

### **3.4 Project and Programme Development**

The ABC list analysis outlined above highlighted a number of weaknesses in project proposal development within the BRAO programme. As noted above, sufficient peer review in the development of new project concepts and proposals is critical. The Review Team is satisfied, however, that recent efforts to improve the new project appraisal and approval process (IPAC) are having a positive impact.

One significant area of weakness identified by the Review Team relates to the shared responsibility amongst senior programme staff, and in particular heads of Country Offices, for fundraising and new programme development. It appears that in some country offices proposal writing and fundraising have not been accorded sufficiently high priority, while in others recent project development efforts have not met with success. Within the regional office this appears

to be less of an issue, as the ABC list attests. A common refrain of insufficient time and lack of project development funds was often heard, particularly from the Country Offices. Often senior staff in these offices do not appear to view fundraising as their prime responsibility and expect the BRAO Regional Office and HQ to provide general programme funds to provide additional funds to hire consultants and technical support for developing funding proposals.

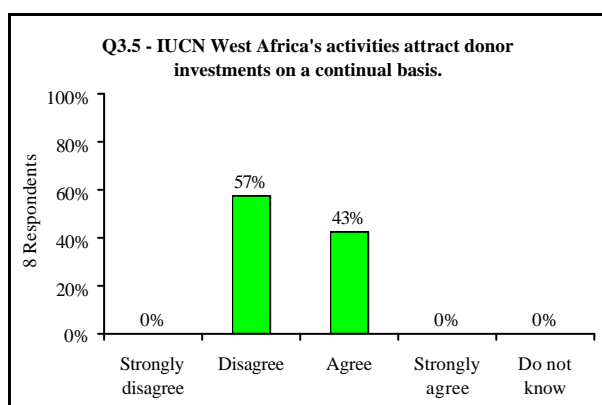
Since the country offices usually comprise 1-2 staff members, there may not be sufficient capacity in a single office to develop high quality proposals. Nevertheless, taking into account the total number of technical (programme and project) staff working across the region, we feel a critical mass of staff is available in BRAO to develop technically sound funding proposals with some outside help. There is a need to formulate teams for proposal writing, prioritise the programmes requiring assistance, on no less than a quarterly basis, and one by one develop a healthy portfolio of concepts and proposals for every office.

### 3.5 Donor Relations

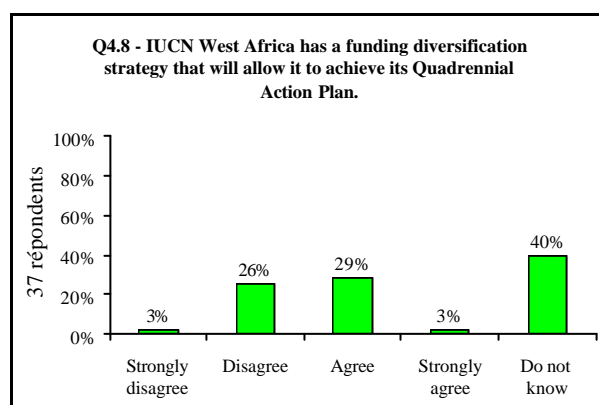
Although some BRAO technical staff are sensitised to the need for effective donor relations and are aware of changing donor trends and priorities in the region, the Review Team identified a lack of a clear overall fundraising strategy or business plan within the West Africa programme. Information on donor priorities is shared from time to time within the regional programme and country offices; however it appears that this is done largely on an ad hoc basis (an impression that is reflected in the split responses of Figures 3.2. and 3.3). This situation is potentially serious, as it came to the attention of the Review Team that Donor funding priorities are changing significantly in the sub-region (see sections 4.3 and 4.4 below).

In the absence of a comprehensive fundraising strategy individual attempts to contact donors, while helpful and encouraging, may not have had the same impact they might have had they

**Figure 3.2 IUCN West Africa’s activities attract donor investments on a continual basis (donors).**



**Figure 3.3 IUCN West Africa has a funding diversification strategy that will allow it to achieve its Quadrennial Action Plan (staff).**



been backed up by a clear business plan. Moreover, efforts to nurture donor contacts beyond the traditional donor/client relationship appear to be few. Technical partnerships may also be

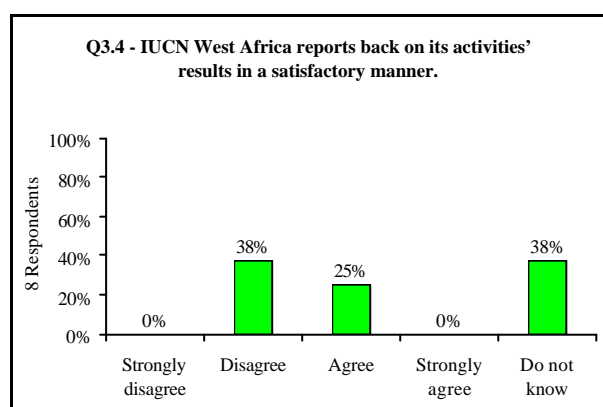


formed with donor agencies, who often share the same sustainable development goals that we have.

In terms of fundraising and the development of new donor relationships, a clear understanding of shared responsibility (as noted above) does not exist amongst all senior BRAO technical staff. This notion of shared responsibility, along with the regular exchange of information on donor priorities, is essential to the future success of the BRAO Programme.

Finally, donor relations may also be adversely affected through poor adherence to contractual obligations contained within existing project funding agreements (see section 2.6 above), an important element to maintaining good donor relations. It came to the attention of the Review Team of a number of incidents where technical and financial reports were not delivered to donors within a reasonable timeframe. This has strained relations with at least one major donor in the region, and has the potential of straining relations with others (as Figure 3.4 reveals). Managing the "timetable" of products needed by donors is a fundamental element of donor relations, and must be closely scrutinized.

**Figure 3.4 IUCN West Africa reports back on its activities' results in a satisfactory manner (donors).**



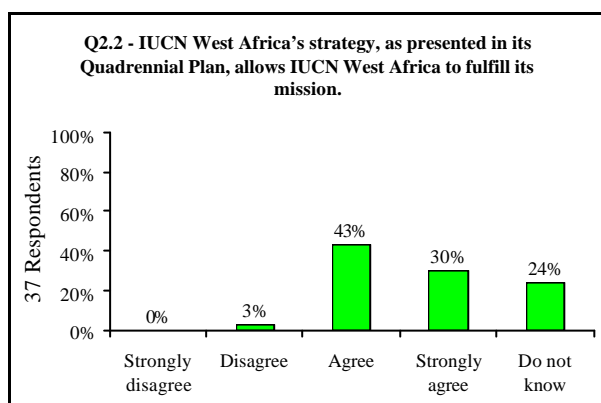
### 3.6 BRAO Strategic Plan

A regional strategic plan (drafted in 1998 and covering the years 1999-2003) exists containing 6 overall cross cutting objectives, 19 outputs, and 66 individual activities. This strategy is systematically laid out in the form of a logframe. However, the document does not contain any background situation analysis of socio-economic, environmental or institutional conditions within which the programme operates, nor does it review priority work areas (i.e. the niche) for IUCN in relation to the situation analysis.

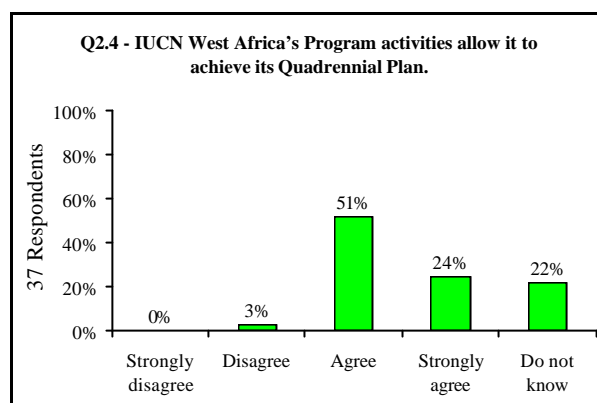
A regional quadrennial plan, prepared in November 2000 and linked to the current IUCN Programme, also exists. This plan follows the format of the IUCN Programme, and is in fact far more detailed than the strategic plan of 1998. In contrast to the strategic plan, an attempt is made to provide a context within which the BRAO Programme operates, although this section is weak. Both the strategic plan and the quadrennial plan, however, are substantially different in scope, context and approach, and it is difficult to situate the regional strategic plan within the quadrennial plan.

The current regional strategic plan will come to an end in 2003. Although the situation noted above should be rectified as soon as possible the IUCN Programme will begin the process of developing an overall quadrennial plan for the next inter-sessional period during the first half of 2003. This process will include guidance to regional programmes regarding the framework, approach, and content required in regional strategic plans in order to ensure that they are in alignment with the overall IUCN Programme.

**Figure 3.5 IUCN West Africa's strategy, as presented in its Quadrennial Plan, allows IUCN West Africa to fulfill its mission (staff).**



**Figure 3.6 IUCN West Africa's Program activities allow it to achieve its Quadrennial Plan (staff).**



### 3.7 Business Plan

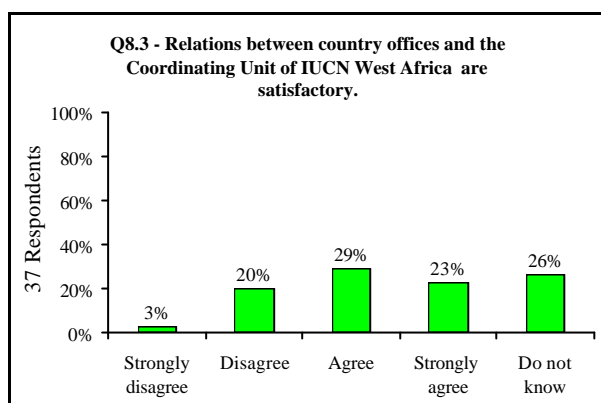
The BRAO Programme does not have a formal business plan per se, and thus could not be assessed in this Review. A concise and focused business development strategy would benefit programme development in the sub-region. Particular attention should be given to the regional situation analysis, donor interest, and IUCN's niche in West Africa. In addition, efforts should be made to address how best IUCN can expand its geographic coverage in the region – particularly with respect to Nigeria.

### 3.8 Regional and Country Office Relations

The Review Team noted that an unintended result of regionalisation within West Africa has been the straining (in some cases) in relations between the "new" Regional Office and the existing Country Offices (as illustrated by the respondents' split responses in Figure 3.7). Country Offices witnessed their core fund allocations decline sharply at the time the regional office was established (see section 3.1 above), and the direct liaison with headquarters these offices enjoyed ceased (or was sharply curtailed). Coupled with issues of funding was a perceived lack of clarity over the role and mandate of these respective offices (country vs. regional) and the specific terms of reference of key Country Office staff members in relation to these mandates<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Note: As these issues were raised repeatedly during the review, it was felt appropriate to mention them here. Issues of mandate, individual terms of reference, and performance evaluation, however, were not part of the terms of reference of this study.

**Figure 3.7 Relations between country offices and the Coordinating Unit of IUCN West Africa are satisfactory (staff).**



While a Regional Representative was appointed in early 1997, the IUCN Country Offices continue to have formal representation functions within their countries. The five countries where IUCN has offices in the sub-region are all state members of the Union. In most cases, the governments of these countries provide office accommodation as an in-kind contribution in exchange for annual membership dues<sup>7</sup>. These countries take membership in IUCN seriously (as the 3 page contribution to this Review from the Minister of Environment and Water, Burkina Faso, contained in Annex 13 to this report would suggest) and look to IUCN for expert technical advice and assistance in facilitating complex national and regional environmental dialogues. The President of Mali, for example, was one of several heads of state attending the Fontainebleau IUCN 50<sup>th</sup> anniversary celebrations in 1998, and provided one of the keynote speeches. The Government of Mali subsequently made a significant financial investment in IUCN through extensive renovations and upgrades to the IUCN Country Office in Bamako.

### 3.9 Staffing

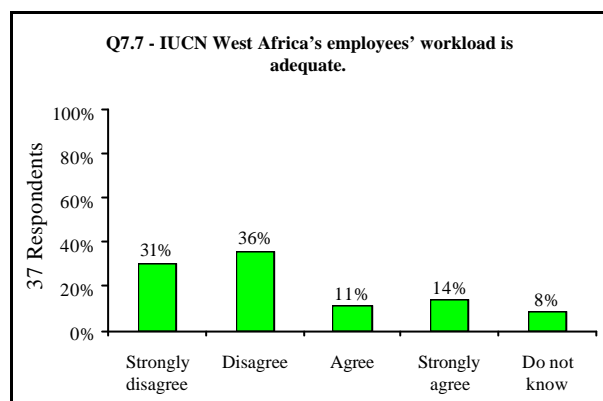
Staffing or human resource management issues were not contained within the terms of reference of this study, and as such was not the subject of intensive review. However, the Review Team felt that it was appropriate to note a number of observations that arose during interviews and focus groups sessions, as well as during the wrap-up workshop with senior staff.

Overall, the technical skills and competencies of programme staff in the Country Offices and Regional Office appears to be quite good – an observation that was borne out in the questionnaire survey and interview results. However, it became clear during the review process that staff resources in BRAO are stretched precariously thin, particularly in the Country Offices (as shown by the respondents' responses in Figure 3.8). Three of the five Country Offices have only 2 technical programme staff, with only a rudimentary or nascent programme. Even in offices where the technical and administrative staff compliment is higher, staff unanimously pointed out that their time is largely taken up with administrative duties (an issue also identified by many members and other partners – see also sections 2.7.1 and 2.7.2). This is the primary reason given for the relatively low level of effort (on average) devoted to new project

<sup>7</sup> Although not analysed specifically, it would appear that these contributions in most cases amount to more than the value of annual membership dues attributable to these countries.

development, the publication of results and lessons learned, and communications overall in the BRAO Programme.

**Figure 3.8 IUCN West Africa's employees' workload is adequate (staff).**



### 3.10 Interaction with Global Thematic Programmes and Commissions

The Review Team noted that, of the 9 global thematic programmes only the Wetlands and Water Resources Programme, and to a lesser degree the Forest Conservation Programme, of IUCN Headquarters is actively involved in programme work in the region. This involvement, in the form of technical assistance, strategic planning and project development support, and also financial assistance has existed consistently since the late 1980s. This support is closely tied to coastal wetlands and marine activities in Mauritania, Senegal, and Guinea Bissau, which also receives significant technical assistance from the Fondation Internationale Banc d'Arguin (FIBA), an active IUCN member with field activities in partnership with IUCN in Mauritania and elsewhere<sup>8</sup>. It is interesting to note that, at the time of publication of this report, only the Wetlands and Coastal/Marine Components of the BRAO Programme operate within a clear thematic strategic framework.

With respect to Commissions, only a small number of members from IUCN Commissions are based in West Africa and the Commissions themselves are essentially not active in the sub-region. In the case of the regional wetlands programme, this fact has resulted in the establishment of parallel committees of technical experts – particularly with respect to the Water and Wetlands Programme (see section 2.7.1).

A lack of involvement from IUCN global thematic programmes and/or Commissions in any of IUCN's regional programmes does not augur well for overall programme coherence, balance, and the maintaining of high levels of technical expertise within these units. When one scans across IUCN's 9 regional programmes, it is apparent that there is a high level of correlation between regions which have robust and well balanced programmes and those regions which exhibit a high degree of interaction with global thematic programmes and Commissions.

<sup>8</sup> Programme reviews of the Wetlands and Coastal/Marine components of the BRAO Programme are contained within Annexes 3 and 4 of this report.

Active global programme support and interaction with IUCN Commissions are two of the pillars upon which effective regional programmes are based. This issue was also raised as a priority area of concern in the 1996 Internal Review of the West Africa Programme.

## **4. Future Directions: Recommendations and Choices for the Way Forward**

### **4.1 Recommendations from Sectoral Thematic Reviews**

A number of issues and recommendations presented in the Thematic Reviews (Sections 4.1.1. and 4.1.2 below) are also reflected in the recommendations of the overall Strategic review outlined in further sections below. Given that these issues emerged from review processes independent to this exercise, it was felt that for comparison and planning purposes it was important to present these recommendations largely in the form in which they were presented to the Review Team.

#### **4.1.1 Continental Wetlands Programme**

##### **Programme Strategy**

- The programme should adopt a new strategy recording the progress made in the field of utilization of water resources (watershed approach), the reduction of impacts from dams, and the restoration of functions and services of wetland (humid) ecosystems. This strategy should be integrated clearly within the Amman Programme and the Water and Nature Initiative. Furthermore it should clearly define its role or expected impact, with new partners and strengthened networks, in the context of poverty alleviation and rural sustainable development.

##### **Project Development**

- Overall, the programme must make an important effort to reinforce its ABC list, from the numerous ideas, concepts, and draft project documents presently at hand. It is important that these new projects are part of the strategic framework noted above (poverty alleviation - or greater efforts towards improved prosperity, sustainable rural development, etc.) and that they be developed with the members, local communities, local elected representatives, professional associations, and other partners.

##### **Lessons learned and communication**

- The programme must adopt a new culture concerning the formulation of its political ideas and the dissemination of its results. An efficient communication plan must be developed and put into place without delay, including the identification and capturing of experiences, organization of scientific and technical publications, and the widespread distribution of results and lessons learned.

##### **Human resources**

- BRAO and the country offices must take clearly into account available human resources, and improve staff resources with training and recruitment adapted to the programme ambitions that have been set. Problems of under-staffing leading to an overload of work, and preventing the realization of more strategic goals and objectives, must be reviewed.

#### 4.1.2 Coastal/Marine Wetlands Programme

##### Vision

- IUCN must define clearly the roles and mandates of the national offices and of the BRAO Regional Office in its approach to regional coastal zone management. IUCN must put forward its experience, its knowledge of the players (actors) in environmental management, and the strength of the Union. The regional programme that IUCN has put into place in partnership with WWF and FIBA in the 6 coastal countries of the sub-region should represent a unique opportunity to establish a niche for IUCN and stimulate innovation.

##### Project implementation

- IUCN should concentrate on the 3 priority areas of integrated management of coastal zones, marine protected areas and the management of natural resources and biological diversity. In these fields, IUCN should not favour direct intervention, but rather play a role of technical advisor and facilitator to the coastal zone stakeholders in the following areas: planning, conception and technical support to projects, training, communication, policy development, and relations with donors.

##### Reinforcement of technical and scientific competence

- The quality of staff is critical in order for IUCN to maintain its reputation, technical capacity and influence. Staff selection processes, to the extent possible, should reflect these needs, and the most appropriate individuals should be selected to any position without regard to nationality, gender, etc. In this way, IUCN will help to maintain its profile as an effective international environmental organization in West Africa.

##### Reinforcement of management and administration capacity

- Administrative transaction costs for the country offices should be reduced to the extent possible. Measures must be taken so that field interventions remain efficient without entering into contradiction with the administrative requirements of HQ or BRAO. These offices should explore economies of scale to reduce charges, transaction costs, and work loads of the country offices through greater support in priority areas such as technical expertise, fundraising and communications<sup>9</sup>.

It is **urgent** that these actions be taken into account as soon as possible to enable the offices of IUCN in the coastal zone areas to play the central role foreseen for the regional programme in this sector.

#### 4.2 Overall Programme Focus for IUCN in West Africa

A great deal of data and information was collected with respect to the most appropriate programme areas for IUCN in the sub-region. Systematic analysis of questionnaire and interview results, along with discussions with staff and review of the situation analysis conducted, revealed the following thematic programme areas where there was a very high degree of concurrence amongst stakeholders.

---

<sup>9</sup> An internal study related to administrative charges on projects across all programmes is presently being undertaken.

- Forest conservation and restoration;
- Desertification;
- Cross-boundary protected area management;
- Biodiversity and state-of-the-environment reporting;
- Regional environmental policy development;
- Biodiversity economics;
- Regional environmental governance.

It must be emphasised, however, that the BRAO Programme has already identified many of these issues as priorities for new programme development and has already begun making significant investments in some of these areas, particularly forest conservation, desertification, and biodiversity economics. The programme areas noted here are also in line with the results of the situation analysis overview presented in section 2.2 above.

The review team **recommends** that the programme issues noted here be fully taken into account in the revision of the BRAO strategic plan and quadrennial plan.

### 4.3 Programme Niche

Analysis of questionnaires, interview responses, and staff self-assessments provided a rich body of data concerning the most appropriate niche and profile for IUCN in West Africa, where the value added of the organisation's programme interventions may be maximised. It is also important to point out that the results of this analysis, provided below, was equally balanced among the three main respondent groups - staff, members/partners, and donors. IUCN's ideal programmatic niche in the region was defined as follows:

- Convening and facilitation role;
- Regional or multi-country programmatic focus;
- Provider of technical and scientific expertise;
- Emphasis on environmental policy development and harmonisation at sub-regional level;
- Promotion of effective communications on environmental issues (technical & scientific, awareness raising);
- Leadership role in defining the critical importance of environment in sustainable development.

While all of these issues represent important areas for investment for BRAO, by far the most prevalent issue which arose from the data analysis in this area was that of programme interventions at the regional (or cross boundary) level. This point was raised time and again by the majority of stakeholders in all respondent groups, and particularly by members and donors, as fundamental to future IUCN programme activity in the sub-region. IUCN's international status, reputation, and internal constitution as a membership organisation places it in a unique situation to capitalise on these issues where significant institutional lacunae currently exist.

The review team strongly **recommends** that, while field based country programmes are important in order to ground the organisation and validate regional and global policy work, all future programme development should be structured within a coherent thematic framework at the sub-regional level.



It is important to note at this juncture that the current model of programme development (i.e. project execution at country level) was identified frequently as a potential future impediment to maintaining good member relations, as some members are increasingly viewing IUCN as a competitor for donor funds. In addition, at least one major IUCN donor is shifting away from a traditional "third-party" project execution approach to providing development funds directly to governments and their technical agencies. A shift towards regional programme interventions will allow IUCN to play a more effective leadership role in sustainable development in the region, and will augur well with the trends noted here.

#### **4.4 Programme Operational Issues**

A number of significant weaknesses or problem areas in development and delivery of the BRAO Programme were identified by the review team, and a number of these are reflected under section 4.5 below as priority areas for action. The most prominent of these weaknesses were:

- Funding diversification;
- Project development (improving the ABC pipeline)
- Effective use of the ABC list as a planning and risk management tool;
- BRAO Strategic Plan and Business Plan.

In terms of funding diversification with BRAO, over 70% of programme activities (by contract value) are funded by 2 donors. A similar situation is also reflected with the country offices in the region. The review team **recommends** that addressing the issue of funding diversification represents an urgent priority and should be central in the development of a regional business plan.

#### **4.5 Priority Areas for Action**

##### **4.5.1 Project proposal writing and formulation**

There is an immediate need to enhance the capacity of BRAO staff in programme development and proposal writing. Recent efforts on the part of the M&E Coordinator to train staff on the use of logical framework approaches to project planning are encouraging and should continue. However, significant weaknesses were identified in project strategy formulation and general proposal writing. It is strongly **recommended** that training workshops be organised in the areas of project conceptualisation and problem identification, strategy development and proposal writing, drawing on technical expertise and assistance from headquarters and within the region itself.

##### **4.5.2 Effective Budgeting**

Widespread confusion exists over the logic and use of IUCN management overheads and staff-time charges. As a result, a number of current projects in the IUCN portfolio in the sub-region are being operated essentially at a "loss" (i.e. effectively subsidised by general programme funds) and many others could generate greater accruals to the organization. The review team **recommends** that training in proposal writing include a workshop on effective budgeting.

##### **4.5.3 ABC List Management and Project Tracking**

The Review Team noted that the current ABC format used in the region, which meeting minimum IUCN requirements, is not particularly useful for in-depth programmatic and financial

analysis or as a risk management tool. It is **recommended** that the ABC format and process should be improved along the following lines:

- Date of entry of a concept paper and proposal on the ABC list should be added for “shelf life” and tracking purposes;
- Confirmed and expected income over the next 3 years should be reflected in the ABC list;
- Only IPAC approved concept papers, including a project number issued from HQ, should be listed on the A list;
- Only the proposals formally submitted to donors for funding should be shown as B list projects;
- The ABC list should be updated on a monthly basis;
- The Regional Programme Coordinator and finance unit should (as a priority) monitor the ABC lists closely, analyse the programmatic and financial “health” of each office on a quarterly basis, and bring the results of this analysis regularly to the attention of senior management.

In addition to more effective management of the region’s ABC list, tighter controls are required on existing project management and administration procedures in order to ensure strict adherence to donor contractual requirements. The review team **recommends** that these procedures be reviewed and revised as necessary, and also to ensure that responsibilities for project management in this regard be clearly laid out in the terms of reference for senior project technical staff.

#### 4.5.4 Strategic Plan & Business Plan

While it is clear that there is a disconnect between the BRAO Strategic Plan of 1998 and the Quadrennial Plan for the region adopted in 2000, with the preparations for a new planning cycle beginning in 2003 it is unwise to invest the resources necessary to revise the Regional Strategic Plan at this time. The Review Team **recommends** that the process for developing a new strategic plan for the region coincide with the process for developing a new quadrennial plan beginning next year.

With respect to a regional business development strategy, developing and maintaining effective donor relations and the preparation of a regional business plan represent issues which are virtually synonymous. An effective business plan is essential to ensure both stability and growth for the regional programme, and represents an urgent priority for BRAO. It is **recommended** that BRAO undertake the following without delay:

- Develop a regional fundraising strategy (or business plan), assisted by the Donor Relations Unit of IUCN HQ, in order to systematically engage donors in the region;
- Ensure regular visits with regional donor representatives to discuss areas of common interest;
- Initiate a system of regular briefings (electronically) to BRAO staff concerning donor priorities;
- Develop and maintain a simple donor information database accessible to all programme staff;

- Clarify roles and responsibilities with respect to fundraising for programme staff within the regional and country offices;
- Make a concerted and integrated effort to regularly contact donors, both regionally and at country level, briefing them on current and future IUCN activities;
- Take a long term perspective in engaging with donors, developing partnerships as well as funding relationships;
- Review and revise the mandates of Country Offices as needed, in line with the strategic and programme development needs of BRAO;
- Improve and streamline human resource and organisational management practices wherever possible;
- Manage effectively the level of risk undertaken by the BRAO Programme, and take authoritative steps to reduce this risk when required within a reasonable timeframe.

Overall, the review team further **recommends** that the development of a regional strategic plan and business plan be supported by units in IUCN Headquarters with expertise in these areas.

#### **4.5.5 Communications**

On the issue of external communications, a position has been created to manage this responsibility and it is hoped that it will be staffed in the near future (discussions regarding a possible JPO for this position are ongoing). This is an important step forward towards improving the profile of the BRAO Programme, and should also assist in the process of creating more effective donor relationships. The review team **recommends**, however, that once this person has been hired that they spend at least 4 to 6 weeks in Gland as an intern with the Headquarters Communications and Donor Relations team.

#### **4.6 Other Relevant Areas for Review**

In addition to the issues detailed here, the review team felt it was appropriate to provide a number of observations related to issues which may have an impact on the quality and coherence of the programme in West Africa, yet were outside of the specific terms of reference of the review. As outlined in Annex 1, the overall intent of this mission was to review the effectiveness and coherence of the BRAO Programme. Operational and administrative issues related to, for example, the mandates of regional and country offices, overall human resource management, individual terms of reference and performance, etc., were not specifically the subject of evaluation in this review. However, these and other issues may impact directly on the quality of the programme, and as such it was considered useful to touch on a number of observations made by the review team. It must be noted, however, that what is presented here are observations of the review team only – and are not backed up by detailed analysis or specific data sets.

##### **4.6.1 Staff Responsibilities**

It must be emphasised that the Review Team encountered a regional staff group which appeared to be technically very competent (a point borne out by questionnaire and interview data), hard working, and articulate. Yet it was also apparent to members of the review team that the vision for the BRAO Programme, and in particular the responsibilities for achieving that vision, were often not shared by all staff.

On the fundamental issue of fundraising and donor relations, for example, it was not uniformly understood that all senior programme staff have significant (and shared) responsibilities in this regard. It was also not clearly understood that these issues are important considerations in periodic staff performance appraisals. It was frequently heard that staff were faced with competing responsibilities, and that there was a lack of programme development funds, against which it was difficult to make any significant headway in this area. It was impossible to ascertain whether this perception was due to discrepancies in individual terms of reference, issues related to the "mind set" of staff, or both.

In order to improve the organisational effectiveness of BRAO, the Review Team **recommends** that the sectoral line management responsibilities of regional programme coordination staff, in conjunction with national level counterparts, should be reviewed and clarified. This is particularly necessary in the context of the three nascent regional thematic programmes being developed (Forest Conservation and Restoration, Arid Lands and Desertification, and Biodiversity Economics).

#### **4.6.2 Human Resources, and HR Management**

As noted in section 3.9 above, staff levels in a number of offices in the West Africa Programme are well below what would normally be considered "critical mass". This is due, of course, to the current low level of programme activities managed out of these offices. Yet the corollary of this issue is that qualified technical staff are essential in order to develop new programme initiatives.

The above-noted dilemma could be mitigated through the development of ad hoc programme teams, made up of staff throughout the sub-region (and Headquarters). The review team did not detect a particularly high incidence of team work amongst programme staff, even on priority programme issues (e.g. protected area management) where clearly there was a large degree of synergy between country offices, and between country offices and the regional office/Headquarters.

There appears to be some doubt as to the clarity in the terms of reference for senior programme staff, particularly at country level. This issue was highlighted particularly in the context of fundraising, project development, and donor relations responsibilities – and particularly the high level of priority which must be ascribed to these issues.

Finally, in discussions with a number of staff members and member representatives, it appears that a number of key staff appointments made over the past two years did not perform as well as expected. Even with the most elaborate procedures for recruitment and hiring, events of this nature may still occur. Hiring practices should be reviewed and improved as necessary, and particular attention should be given to very close monitoring of the performance of staff during their probationary period. Greater use of fixed term or flexible contacts, within the norms of local employment law, may also be an effective tool in this regard.

Given the issues presented here, it is certain that the BRAO Programme would benefit from the services of an HR professional. The review team **recommends**, therefore, that the Human Resources Department in Headquarters provide technical assistance to the BRAO Programme, particularly with respect to the development of staff terms of reference and individual performance appraisal – and advice in other areas wherever possible.

### 4.6.3 Country Office Mandates

Finally, it became apparent to the Review Team that there was a perception amongst many staff members that country offices represented permanent fixtures of IUCN's operations in the sub-region. It was agreed that country (or project) offices allow for much more effective interaction with stakeholders in those countries than if these offices did not exist, and as such can be effective tools in the achievement of IUCN's goals in West Africa. It must be emphasised, however, that IUCN offices in any jurisdiction can only be maintained where a diversified programme exists that this office is supporting. Nigeria is considered a priority country for programme development. New programme development in Nigeria, however, should build on the base of an established and successful project. The Review Team **recommended** that as part of the upcoming regional strategic planning exercise, or as a component of the Review of Regionalisation, the mandates of existing the Country Offices and the Regional Office should be reviewed and revised as necessary.

### 4.7 Implications for the Review of Regionalisation

The current review focused on issues directly related the coherence and effectiveness of the BRAO programme. The Review of Regionalisation (May-December, 2002) will emphasise areas related to structure, models for regionalisation, and mandate. There is little overlap between the expected outputs from the Review of Regionalisation and this exercise. Nonetheless, the BRAO Review Team identified a number of pertinent issues which should be brought to the attention of the members of the Task Force responsible for the Review of Regionalisation:

- Yearly fluctuation in allocations of general programme funds to regional programmes does not facilitate the use of these funds in a strategic manner, particularly when investing in new programme development. The security of general programme funds should be assured beyond one year;
- Technical expertise and financial investment from Global Thematic Programmes and Commissions represent important pillars of support for all regional programmes. Currently, however, these investment decisions are made exclusively by individual programmes. Broader strategic oversight is required to guide these decision making processes in order to ensure that IUCN is investing its resources (regionally and globally) in the most effective manner possible;
- Different models of "regionalisation" exist within IUCN. The review should acknowledge these models and the conditions that helped create them. Moreover, care should be taken in not promoting a single model in all cases, and more importantly in not applying a single set of criteria for evaluating the effectiveness of IUCN regions;
- Overall, there has been a steady decline in general programme fund allocations to regional programmes. In order to "survive", regional programmes are forced to implement projects and undertake consultancies. This approach has increasingly put IUCN in direct competition (either real or perceived) with many of its members and long term partners, the impacts of which could seriously undermine the Union itself. In order to maintain a regional presence (which is strongly advisable in the opinion of this Review Team) IUCN should place far greater emphasis on regional programme work (as opposed to uniquely country level activities), making the best use of IUCN's technical and policy expertise while at the same time promoting partnership and cooperation with members.

**IUCN Regional Programme  
for West Africa (BRAO)**

**Strategic Review**

**Annexes**

April 2002



## Table of Contents For Annexes :

<b>ANNEX 1 : TERMS OF REFERENCE – MARCH 1 .....</b>	<b>1</b>
<b>ANNEX 2 : LISTE DES INTERVENANTS RENCONTRÉES .....</b>	<b>5</b>
<b>ANNEX 3 : PROGRAMME ZONE HUMIDES, COMPOSANTE CONTINENTALE.....</b>	<b>9</b>
<b>ANNEX 4 : COMPOSANTE ZONE CÔTIÈRE .....</b>	<b>15</b>
<b>ANNEX 5 : PROGRAMME ZONES HUMIDES ET RESSOURCES EN EAU EN AFRIQUE DE L’OUEST – STRATEGIE POUR 2002-2004 .....</b>	<b>19</b>
<b>ANNEX 6 : ENJEUX ET TENDANCES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE EN AFRIQUE DE L’OUEST... </b>	<b>23</b>
<b>ANNEX 7 : ANALYSIS OF BRAO ABC LIST.....</b>	<b>41</b>
<b>ANNEXE 8 : QUESTIONNAIRE RESULTS .....</b>	<b>43</b>
<b>ANNEX 9 : RÉSUMÉ DES INTERVIEWS .....</b>	<b>63</b>
<b>ANNEX 10 : STAFF SWOT ANALYSES .....</b>	<b>77</b>
<b>ANNEX 11 : BRAO STAFF EVALUATION OF PROGRAMME REVIEW .....</b>	<b>87</b>
<b>ANNEX 12 : BRAO PROGRAMME REVIEW WRAP-UP WORKSHOP .....</b>	<b>89</b>
<b>ANNEX 13 : MEMORANDUM DU MINISTRE DE L’ENVIRONNEMENT ET DE L’EAU – BURKINA FASO .....</b>	<b>93</b>
<b>ANNEX 14 ORGANIGRAMME .....</b>	<b>95</b>
<b>ANNEX 15 : BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>97</b>





---

## ANNEX 1 : TERMS OF REFERENCE – MARCH 1

### Strategic Review of the IUCN Regional Programme for West Africa (BRAO)

#### 1. Context for the Evaluation:

The IUCN Regional Programme for West Africa (BRAO) was established by the Director General of IUCN in 1996. Prior to 1996, IUCN activities in West Africa were carried out by Country Offices (Niger, Burkina Faso, Mali, Senegal and Guinea Bissau) and a range of projects offices that were implementing wetlands and protected area projects. Located in Ouagadougou, Burkina Faso, the mandate of the Regional Office is to develop and deliver a coherent, relevant programme for IUCN in West Africa, drawing on the strengths of the IUCN members in West Africa. The Programme is expected to be relevant to the key issues and trends facing the people of West Africa and to the needs of the IUCN members in the region as well as more broadly to the IUCN membership worldwide.

As defined in the IUCN Statutes, the Region of West Africa includes 17 countries – anglophone, francophone and lusophone, plus a range of ecosystem types from tropical marine coastal areas, large freshwater systems, and the arid Sahelian drylands. Of the 17 countries in the region, five have recently experienced or are experiencing civil war or serious civil unrest.

The Regional Office in Ouagadougou currently has sixteen staff, including a Regional Director, nine technical thematic programme staff, two finance staff and four support staff. There are five Country offices (Niger, Burkina Faso, Mali, Senegal, Guinea Bissau), one liaison office (Mauritania) and two project offices (Benin, Ghana) in the region under the authority of the Regional Director.

#### 2. Purpose of the Evaluation

This Review has been commissioned by the Global Programme Director and the Director General at the request of the Regional Director. The Review is considered part of the series of IUCN Strategic Reviews commissioned on an annual basis by IUCN.

The purpose of the Evaluation is to provide senior managers with information related to the rationale, relevance, effectiveness and efficiency of the IUCN West Africa Regional Programme and the appropriateness of the current organization and business model (Regional office, Country Offices, project offices).

#### 3. Evaluation issues and questions:

Specifically the Review will assess the following areas: (the questions will be moved to an Evaluation Matrix in an Annex):

1. The relevance and rationale of the BRAO Programme in relation to the sustainable development (people and ecosystems) issues and trends in the region.

- Describe the major sustainable development issues of the region affecting people and ecosystems.
- Assess the relevance, rationale and significance of the BRAO programme against these issues. Is BRAO addressing the right issues in the context of the mission, comparative advantage and strategy of IUCN. (Right issues = issues of significance in terms of conservation and sustainable development of the region)
- Identify new opportunities and/or areas of work for BRAO that are not currently considered in its programme.

- Assess the rationale (if any) for BRAO not having a presence in large parts of West Africa (Nigeria, Chad, Core D'Ivoire, Benin, Sierra Leone, Liberia, Gambia, Cape Verde, Rogo, Ghana, Guinea Conakry).

## 2. The effectiveness of the programmatic components of the IUCN Regional Programme for West Africa:

- Describe the evolution and development of the IUCN West Africa Programme over time – strategy, focus, outputs, outcomes. Describe the major Policies, agreements, procedures etc. developed or influenced by this Programme.
- Describe the specific outputs supplied by the Programme?
- Does it represent leading edge thinking in conservation and sustainable development?
- Is BRAO a recognized leader in conservation in West Africa?
- Is it addressing the most significant issues in the region?
- Are the activities and outputs delivered on time, on budget?
- Are the outputs of the programmes being used to bring about the desired outcomes? (changes in individuals, communities and organizations)
- Does the staff have the skills, knowledge and ability to learn from experience?
- Do the Regional Programme components have a coherent set of projects throughout the region?
- Given the above assessment, what recommendations can be made for future development of the BRAO Programme.

NOTE – as a separate input to the Review, but not part of the Review process itself, a forward looking strategic planning piece on wetlands and marine and coastal opportunities will be carried out by the Head of the Wetlands and Water Programme and the Executive Director of the Fondation Internationale du Banc d'Arguin. This work will be completed at the same time as the Review process and a summary of their recommendations will be submitted to the wrap up session of the Review.

## 3. The extent to which the BRAO organizational and business model is appropriate, effective, efficient and financially viable. I.e. the strategy, structure and management of the regional, country and project offices.

- Describe the current business model of BRAO? Is the spread and reach of the current model appropriate for the region? (in some countries, not others). Is the network of offices (the current model) fostering the development of a strong regional programme that is programmatically and financially sound?
- Describe the current BRAO Strategy. Is it programmatically and financially sound.
- Describe the organizational and institutional capacities developed by the BRAO Regional Programme? Are they important? Sustainable?
- How efficient and effective is the governance, management and operational structure of BRAO?
- How can the current model be strengthened?
- Are there alternate business models that should be considered?

## 4. Methodology

The Review will be conducted as an internal IUCN Strategic Review with a Review Team lead by a senior IUCN programme manager. The Review will seek the input of IUCN managers at HQ and in the region, as well as members, Commission members, partners and donors.

Structured data and information will be collected from IUCN managers in the region, at HQ, and from members and partners and donors. Document reviews, questionnaires, interviews, staff self assessment and focus groups will be used to obtain the necessary information.

The review will be undertaken in a 3 week period.

Preparation:

- Document gathering and reading
- Questionnaire updates and distribution
- Key people notified
- Situational analysis completed

Week 1:

- Preliminary document analysis
- Questionnaire analysis and follow up
- Verification of key interviews
- Begin data collection in national offices
- Focus groups
- Data collection

Week 2:

- Data collection continues
- Final questionnaire collection
- Data analysis continues
- Finish Regional and National office reviews

Week 3:

- Data analysis available for Team to formulate draft findings
- Cross regional working session on the issues emerging from the Review.
- Draft recommendations for BRAO
- Draft paper for Regionalization Review

Final report due 2 weeks after Review Mission.

## **5. Qualifications of the Review Team members:**

The Review is an internal IUCN Strategic Review and is considered a peer review. As such, the Review Team leader Tom Hammond is an IUCN senior programme manager. Other team members have skills in programme implementation in other large complex regions, knowledge of IUCN and knowledge of evaluation practices.

The Review process will be conducted in French (interviews, data collection) and the report will be written in French and English.

Methodology and data collection support will be provided by M&E Unit, specifically through the contracted services of Universalia.

## 6. Schedule for the evaluation

<b>Work item</b>	<b>Date</b>	<b>Who responsible</b>
Discussion of the Terms of Reference in the region and at HQ	February	BRAO, PPET and M&E
Finalization of the TORs	by February 25	M&E
Finalization of the Review Team	by February 25	Global Programme Director
Development of workplan for the Review	by February 15	Review Team and M&E
Adaptation of data collection tools Universalia	by February 28	M&E and Universalia
Translation of questionnaires	by February 28	Universalia
Distribution of questionnaires	March 1 <sup>st</sup> onwards	Francois C Kedowide and Simon Thibault
<b>DATA COLLECTION</b>	March 8 onwards –	Simon Thibault and Francois C Kedowide
Review Team briefing	March 5	Tom Hammond
Preliminary data analysis to identify issues	March 15	Simon Thibault + FCK
BRAO staff briefing	March 20	Review Team
Review Team in the field – Wetlands planning component	March 10-20,	JYP, PC
Review cross regional analysis of issues	March 25-28	Review Team
Wrap up meeting at BRAO	March 28	Review Team
Complete data analysis, findings, conclusions	April 5	Review Team, ST, FCK
Write report	April 5-15	Review Team
Review of adequacy of report	April 15	M&E
Present draft report to BRAO for comment	April 16	Review Team leader
Incorporate any additional info	April 16-20	Review Team leader
Present report to EMT	April 20	Review Team leader
Finalize Review report	April 30.	Review Team leader

## 7. Outputs and Deliverables:

The following outputs are expected from the team leader:

1. Abbreviated workplan that would include an update of the Key questions (see section 3), the schedule (see section 6) and the agreed instruments (Questionnaires and interview protocols).
2. An introduction to the Review for BRAO staff at HQ and in the Region.
3. A presentation of preliminary findings before leaving BRAO.
4. A draft report.
5. A final report and presentation to the Regional Director of BRAO, the Global Programme Director and the Executive Management Team.
6. Contribution to a Regionalization Review paper on issues emerging from the BRAO Review.

## 8. Cost

The cost of the Review is not expected to exceed Sfr 40,000 (including methodology support, Review Team expenses in the field.)

## ANNEX 2 : LISTE DES INTERVENANTS RENCONTRES

UICN BRAO	
Noms	Titre
Birguy LAMIZANA	Chargé de Programme, Zones Humides
François-Corneille KEDOWIDE	Coordonnateur Suivi Évaluation
Gaël GILLABERT	Chargé de Programme, Économie de l'Environnement
Haikayamba, KONE	Assistant chargé du Programme REDUSO / Zones Humides
Ibrahim THIAW	Directeur Régional
Jean-Marc GARREAU	Coordonnateur de Programmes
Lamine SEBOGO	Chargé de Programme Groupe des spécialistes des Éléphants
Madiodio NIASSE	Coordonnateur Programme Zones Humides
Richard PEARCE	Chargé de Programme, Désertification
Virpi LAHTELA	Chargé de Programme, Ressources Forestières

Burkina Faso (IUCN national stakeholders)		
Nom	Organisation & poste	Email
Christer Hermansson	Conseiller, Union Européenne	<a href="mailto:Christer.hermansson@eudlbfa.bf">Christer.hermansson@eudlbfa.bf</a>
Sophie Pelletier	Chargé de Programme Environnement, Union Européenne	<a href="mailto:Sophie.pelletier@eudlbfa.bf">Sophie.pelletier@eudlbfa.bf</a>

MEMBRES (Burkina-Faso)			
Institutions	Nom	Poste	Contact
Ministère de l'Environnement et de l'Eau	Jean-Baptiste KAMBOU	Conseiller Technique	31 13 81
Ministère de l'Environnement et de l'Eau	Fidèle HIEN	Ministre de l'Environnement et de l'Eau	31 13 81
NATURAMA	Idrissa ZEBA	Directeur, Administration & Finances	<a href="mailto:naturama@fasonet.bf">naturama@fasonet.bf</a> <a href="mailto:zidriisa@hotmail.com">zidriisa@hotmail.com</a>
Centre d'Etude pour le Développement Africain (CEDA)	Joseph KI-ZERBO	Professeur Agrégé et Directeur du CEDA	31 16 46
Association Nationale d'Action Rurale	Marou Omar ZOUNGRANA	Formateur Rural et Directeur du centre de formation	<a href="mailto:Anar68@hotmail.com">Anar68@hotmail.com</a>
	Laurent MILLOGO	Ancien Coordonnateur de Projet (UICN)	
Ambassade Royale des Pays Bas	Clarisse COULIBALY	Chargée de Programme	<a href="mailto:clarisse.coulibaly@minbuza.nl">clarisse.coulibaly@minbuza.nl</a>

## GUINEE-BISSAU

NAME	INSTITUTIONS	CONTACTS
NAMADI ALFA DJALO	Parque Naturel de Cufada	61 11 96 / 25 42 65
Justino Biai	Coordonnateur, Areas Protegidas Insulares, UICN-Bissau	82 11 67/ 20 32 64
Alfredo S. Da Silva	Bureau de Planification Côtière	25 33 83
Carlos Schwarz	AD-Acção Para O Desenvolvimento	25 13 65
Aristides Da Silva	INEP/Reseau National de Planification Côtière	25 18 68
Mamadu Jao	INEP	25 11 25 / 25 18 68
Fernando Dias	TURISMO	0 10 12 / 20 21 95
Augusta Henriques	TINIGUENA – Secrétaire générale	25 19 06
Samba Seck	SWISSAID	20 18 15
José Carlitos Yalá	INITA/Ministère des Ressources Naturelles et de l'Énergie	22 20 79 / 80
João Sousa Cordeiro	NAP/UICN-Bissau	20 32 64 / 20 12 30
Nicolas Mendes	ECA, UICN-Bissau	20 32 64
Dionisia Gomes	ECA, UICN-Bissau	20 12 30 / 20 32 64
Lourenço Vaz	Ministère des Ressources Naturelles et de l'Énergie.	22 19 25
Aquino Duarte	Ministère de l'Économie et de Finances	20 49 20
Guilherme Da Costa	Projecto Biodiversidade MRNE - DGA/PNUD	22 32 60 / 20 13 48
Victorino Assau Nahada	CIPA/Ministerio das Pescas e do Mar	20 37 49
Mario Dias Sami	Ministerio das Pescas e do Mar	20 37 49
Carlos Mendez	Editora Escolar	20 38 62
Alexandre Cabral	Projecto GBS/97/G3/PNUD/GET	22 32 60
Lazaro Barbara	ONG NANTINYAN	20 32 28 / 20 44 28
Benedicto Balasonco	Ensino Alternativo-Sul/ALTERNAG	20 41 98
Eng. Bacar Cassama	INITA/Ministere des Ressources Naturelles et de L'Énergie	22 20 79/80
José Augusto Gomes Vaz	Alternag	20 41 98 / 20 43 16
Mauricio Insumbo	Technicien forestier, UICN - Bissau	
Euclides Lino Gomes	Technicien apiculture et initiatives locales, UICN - Bissau	
Julio Soares	Zoo-technicien et conservateur de parc, UICN – Bissau, MANGROVE de Cacheu	
Paulo Insali	Technicien, Initiative locale, UICN - Bissau	
Castro Barboss	Conservateur du Parc National Marin João Vieira e Poilão, UICN_Bissau	
Djibrila Adamou	Comptable UICN	

## SENEGAL

INSTITUTIONS	PERSONNES RENCONTREE	TITRE
Ambassade Pays Bas	M. BUISE	Directeur de la Coopération
UICN Personnel	Matar DIOUF Oumou LY Antoine MBENGUE Aboubacry SY Faguèye DIALLO Ibrahima Mat DIA	Chargé de Programme Chargés de projets Chargés de projets Chargés de projets Responsable Adm. & Fin. Chargé de Programme
Membres UICN	Aby DRAME Mamadou DIALLO Abdou GUEYE	Assistant de Recherche – ENDA President – Reg. Members Committee Chargé de projets - CAPES
Direction des Eaux et Forêts	M. Ndiawar DIENG	Directeur
CRDI	M. Innocent BUTARE	Chargé de Programme
WWF	M. Pape Samba DIOUF	Coordonnateur
Wetlands International	M. Seydina Issa SYLLA	Coordonnateur Régional
Institut des Sciences de l'Environnement (ISE)	M. Amadou Tidiane BA	Directeur -Vice Président UICN
RENZOH	M. Mamadou DAFPE	Coordonnateur du réseau National technique zones humides
Centre de Suivi Écologique	M. Moctar NIANG	Directeur Général
Institut de Recherche sur le développement	Jean_Yves WEIGEL	

## MALI

INSTITUTIONS	PERSONNES A RENCONTRER	TITRE
AMCFE	Nimoko NARIBA	Secrétaire Général du Comité des Membres de l'UICN en Afrique de l'Ouest
Association ELWAN	Djibril SEMEGA	Président de l'Association
Ministère de l'Env.	Amadou MAIGA	Conseiller Technique
Ambassade Royale des Pays-Bas	Mme Nana DANTE	Conseillère Technique

## MAURITANIE

INSTITUTIONS	PERSONNES A RENCONTRER	TITRE
Direction de l'Env. et de l'Aménagement du Territoire (DEAR) Ministère du Dev. Rural et de l'Env.	M. Ould KHALIFA	Directeur
DEAR / MDRE	Mohamed HAMZA	Conseiller Technique



## NIGER

Personnes a rencontrées	TITRE	Adresses
Sani ARZIKA	Chef de Mission	iucn@intnet.ne
Mahamadou SALIFOU	Chargé de projet Construction Sans Bois (PCSB)	pcsb@intnet.ne
Yoro TRAORE	Responsable Financier	<a href="mailto:yoro@intnet.ne">yoro@intnet.ne</a>
Oumarou MODIBO	Chargé du Mandat Guiguigna	
Aminata SDALOU	Assistante Administrative	
Mohamadou Salan GARBA	Responsable Suivi / Évaluation PCSB	
Amadou DARE	Ingénieur des Eaux et Forêts, Stagiaire	
Boubacar TINI	Comptable Mandat Guiguigna	

## NIGER (suite)

INSTITUTIONS	PERSONNES A RENCONTRER	TITRE
BUCO	M. Kuno Schäfli	Chef de bureau de Coopération de l'Ambassade de Suisse et Chargé des Affaires Consulaires
PNUD	Laoualy ADA	Assistant au Rep. du PNUD et Conseiller au Dev. durable
	Salissou Moussa	Chargé de Programme
Cabinet Bachir Consult	Bachir Barke Doka	Directeur du Cabinet
ABN	Mohamed Belle Tuga	Secrétaire Exécutif
	Octave Tchoue	Directeur de la Planification et de l'exécution des Projets
	Alpha Ousmane Barry	Contrôleur Financier
ECOPAS	Idé Niandou	Coordonnateur de la Composante Nationale (Niger)
	François Busson	Assistant Technique ECOPAS / Niger
ONVPE	Idrissa Daouda	Directeur
SG / MHE	Soule Boubacar	Secrétaire Général à l'Env. du Ministre de l'Hydraulique et de l'Env.
DANIDA	Boubacar Gamatie	Chargé de Programme
	Jesper Egevang	Conseiller
Union Européenne	Marie-Florence Astoin	

**ANNEX 3 : PROGRAMME ZONE HUMIDES, COMPOSANTE CONTINENTALE****(ANALYSE COLLEGIALE)****1. Contexte Régional**

Les principales tendances nouvelles concernent surtout l'approche adoptée par les gouvernements et la communauté des bailleurs de fonds. La plupart des Etats et des agences d'aide au développement poursuivent maintenant une politique de lutte contre la pauvreté, et rares sont ceux qui comprennent que la gestion améliorée ou la restauration des écosystèmes et des ressources naturelles peuvent avoir un impact socioéconomique déterminant. A ceci s'ajoute le fait que ces institutions soutiennent fortement un processus allant vers un renforcement de la décentralisation, au travers de programmes mis en oeuvre directement par les gouvernements. Le champ ouvert depuis 10 ans aux agences d'exécution, opérateurs de projets, ONG etc. se réduit donc sensiblement. Parallèlement, durant la même période et à de rares exceptions près, le volume global de fonds affectés à l'aide au développement est resté stable ou a même diminué.

Depuis 1998 environ, on note un regain d'intérêt de toutes les institutions pour les questions de l'eau et de la gestion des bassins fluviaux, en particulier ceux des grands fleuves qui sont partagés par plusieurs Etats. Cet intérêt, auquel le débat engendré par les impacts des grands barrages donne une dimension très pratique, offre au programme de l'UICN une opportunité certaine de développement. Encore faut-il que l'UICN sache développer de nouveaux projets, clairement orientés vers les stratégies de lutte contre la pauvreté qui canalisent les fonds, et déployer une expertise technique et des ressources humaines adéquates.

**2. Evolution du Programme**

La concertation avec les membres a indiqué, dès la fin des années 1980, que la conservation des eaux continentales menacées était une forte priorité régionale. Aujourd'hui, la demande des membres est identique, élargie aux ressources en eau du fait de la crise qui affecte cette ressource.

Avant la mise en place du programme, la gestion des zones humides était exclusivement une affaire de l'Etat, soit au travers de l'approche productiviste (barrages, périmètres irrigués) ou de l'approche protectionniste (Parcs nationaux). Les populations étaient en général exclues du cadre décisionnel et des systèmes de gestion, ce qui engendrait tensions et conflits divers. Aujourd'hui, l'intérêt à conserver les zones humides est mieux compris, et la cogestion des zones humides offre aux acteurs un cadre de décision sur les aménagements à mener dans ces sites. Cela a souvent poussé le programme à adopter une dynamique de développement, tout à fait bien accueillie par les populations et les institutions de toutes sortes.

Depuis 1995-1998, le programme est progressivement passé de l'approche projet pilote, géographiquement circonscrit, à l'approche bassin fluvial, du fait de l'intérêt de l'UICN pour la problématique des barrages et des infrastructures hydro-agricoles. Les groupes cibles ont été prudemment approchés (agences de bassins tels que l'OMVS, l'ABN ou la Banque Africaine de Développement, les structures nationales responsables du développement de l'irrigation - SAED, Sonader etc.) et des partenariats se sont établis peu à peu pour la discussion prudente de nouvelles politiques ou nouvelles pratiques possibles. Ceci témoigne du fait que l'expertise de l'UICN est aujourd'hui recherchée par ces acteurs importants du développement régional.

Les capacités des acteurs principaux (agences de bassins, services techniques nationaux, ONG nationales, collectivités locales) à apprécier la complexité politique et technique de la problématique de conservation des zones humides continentales ont été améliorées au plan local (mais de manière plutôt variable concernant les services techniques nationaux). Ceci est dû aux efforts faits sur le terrain (voir ci-dessus), mais aussi à la création des Réseaux Nationaux sur les Zones Humides (surtout au Burkina Faso, en Mauritanie et au Sénégal) et à

la création dès 1994 du Groupe d'Etudes (régional) sur les Plaines d'Inondations Sahéliennes (GEPIS) comprenant plus de 50 experts travaillant dans tous le pays sahéliens jusqu'au lac Tchad. Ces réseaux ont été soutenus pour l'organisation de conférences et d'ateliers, la production de documents techniques, la réalisation d'expertises sur le terrain etc. Grâce à ces réseaux, le profil technique de l'UICN dépasse maintenant le cadre restreint des aires protégées pour toucher aux problématiques du développement des ressources en eau.

Ce travail a largement accru l'intérêt et les compétences du secrétariat pour la recherche de solutions aux impacts des barrages. Une conséquence importante de cela a été le partenariat entre la Banque Mondiale et l'UICN pour la création de la Commission Mondiale des Barrages. L'appui technique à la Conférence fondatrice (Gland, 1997) de cette Commission est principalement venu des cadres du programme sensibilisés à la question du fait de leur appui au programme en Afrique de l'Ouest.

Depuis 1998-2000, cette orientation est résolument soutenue par la nouvelle politique de l'UICN pour l'Eau et la Nature, diverses initiatives (Initiative Eau et Nature, projets de Dialogues) et programmes (programme UICN sur les barrages approuvé par le Conseil) pilotés par le siège, et qui s'appuient sur le travail effectué dans les régions.

### **3. Développement du Programme**

#### **3.1. Performances (généralités)**

La performance du programme dépend dans une large mesure de sa capacité à penser et rédiger des projets innovateurs, techniquement et administrativement viables, à obtenir des financements (même limités) rapidement, et à mettre en œuvre les activités conformément aux plans approuvés avec les partenaires.

Depuis 10 ans, les activités ont été mises en œuvre assez efficacement, en général dans les temps et en respectant les budgets. Cependant, on note souvent des ralentissements et des blocages, en général dus à un manque de concertation et/ou d'identités de vues avec les administrations. Ceci dit, le programme régional et les projets sont relativement bien gérés, comme en témoignent les nombreuses évaluations et audits internes et externes. Cela ne veut pourtant pas dire que des améliorations ne sont pas nécessaires, notamment en ce qui concerne la lourdeur administrative grandissante de l'UICN, totalement incompatible avec la mise en œuvre de projets de terrain.

Les activités sont utilisées correctement pour renforcer les capacités et changer les pratiques communautaires et organisationnelles. Le programme a publié deux manuels de gestion des zones humides et organisé de nombreuses sessions de formation, des visites sur sites et des échanges entre les groupes cibles. Les programmes d'appui aux populations sont généralisés et ont clairement contribué à démontrer le principe d'utilisation rationnelle des zones humides. Il reste cependant à prouver que les changements de pratiques d'exploitation des ressources se maintiendront après le retrait des projets UICN. Concernant ce retrait, le programme ne semble pas avoir développé une méthodologie relative aux stratégies de sortie, incluant le transfert des responsabilités aux partenaires, ONG et communautés locales comprises.

En général, le personnel de l'UICN dispose des compétences de base nécessaires à la mise en œuvre des projets. On note cependant des difficultés importantes dans la conception des projets et dans la formulation des résultats, de manière à ce que l'expérience acquise soit connue, discutée et utilisée à l'intérieur et à l'extérieur de l'UICN. Il incombe donc à tous de réfléchir aux standards et aux techniques de capitalisation, et de les mettre en œuvre rapidement de façon plus systématique

Le programme dispose d'un portefeuille de projets assez centré sur les zones humides protégées et leurs zones périphériques. Malheureusement, le programme n'a pas augmenté le nombre de ses projets de terrain, puisque ceux qui sont actifs en 2002 sont principalement les projets initiés au début des années 1990-1995. De plus, les efforts pour développer des

programmes au Burkina Faso et au Niger n'ont pas porté les fruits escomptés. La présence de l'UICN dans le delta intérieur du Niger (Mali) est aujourd'hui remise en cause, alors qu'il s'agit ici de la deuxième plus grande zone humide d'Afrique après l'Okavango (Botswana).

Au plan géographique, rien n'est bien clair, alors que les bassins et pays prioritaires devraient être connus. Le bassin du Lac Tchad et le Nigeria, le delta intérieur au Mali, etc. sont des zones importantes qui doivent faire l'objet d'une stratégie d'intervention détaillée, évidemment en partenariat.

### **3.2. Stratégie du Programme**

La stratégie du programme doit orienter résolument l'UICN vers la gestion des ressources en eau, à l'échelle des bassins fluviaux ou des bassins versants, sans pour cela que la conservation des zones humides (le travail au plan local sur des espaces fragiles à haute productivité et biodiversité) soit considérée comme obsolète.

La stratégie du programme doit clairement faire référence aux Cadres Stratégiques de Lutte contre la Pauvreté (CSLP). Cela demandera un accroissement des efforts dans le domaine de l'expression politique du programme (politiques de l'eau, de l'agriculture, des barrages) et un élargissement rapide des partenariats aux acteurs de la planification, de l'hydraulique, du développement rural, et de la santé. La mission et le but du programme doivent faire référence au fait que le maintien des fonctions des écosystèmes contribue à la sécurité sociale, économique et environnementale (et donc à la lutte contre la pauvreté). Pour ce faire, les buts et les objectifs de la Vision pour l'Eau et la Nature doivent être utilisés et adaptés au contexte régional.

La formulation de politiques doit impérativement s'appuyer sur celle du siège, qui a fait un travail important pour soutenir la Commission mondiale des barrages, contribuer au Forum mondial de l'Eau (Vision, Cadre stratégique), développer l'Initiative Eau et Nature et participer au processus du Sommet de Johannesburg (Rio + 10) avec des prises de position sur l'eau et les zones humides.

L'appui à la formulation de Politiques Nationales sur les Zones Humides, qui relèvent trop strictement des Ministères de l'Environnement, devra s'appuyer fortement sur les lignes directrices Ramsar les plus compatibles (utilisation de l'eau, eau et changement climatique, restauration, barrages) avec la nouvelle orientation politique du programme.

### **3.3. Direction Scientifique**

Le programme vient de se doter d'un Comité Scientifique et d'un Comité de Pilotage du Programme régional (financement Pays-Bas), à l'image du programme global qui dispose du Wetlands Programme Advisory Committee (WPAC) et du Comité de pilotage de l'Initiative Eau et Nature.

Ceci est une très bonne nouvelle et les autres régions devraient s'inspirer de cet exemple. Toutefois, la différence entre les mandats de ces deux comités est très peu perceptible, considérant la nature des membres et le contenu des débats au sein de ces deux assemblées (voir les documents concernés). La liaison avec les comités globaux est également à clarifier.

### **3.4. Développement de Projets**

La nouvelle stratégie du programme doit comprendre une liste exhaustive des projets importants et prioritaires. A l'heure actuelle, cependant, les listes ABC sont minces ou inconsistantes, voire inexistantes, en fait comme si le Programme Zones Humides de l'UICN venait d'être initié alors qu'il a plus près de 15 ans d'existence dans la région. En général, on peut regretter que les fonds alloués aux réseaux n'aient pas été mieux utilisés pour diversifier le portefeuille de projets.

Quoi qu'il en soit, les listes ABC ne peuvent que suggérer un grave déficit de capacités dans la conceptualisation et la rédaction de projets, ce qui porte sérieusement atteinte à la réputation de l'institution et de ces cadres techniques. Cela est d'autant plus dommage que les idées de projets nouveaux sont nombreuses au sein du programme. Il semble que le personnel du programme ait trop souvent tendance à penser que la rédaction de concepts à transmettre aux donateurs nécessite l'allocation de fonds flexibles (!), ou que c'est la responsabilité de ceux qui les suivront.

Pour la direction de l'UICN, les listes ABC sont (à tort ou à raison) un indicateur important de la viabilité des programmes (centraux, régionaux) et de la compétence du personnel. En l'état, les listes ABC du programme jettent donc un discrédit sérieux sur les capacités techniques du secrétariat en Afrique de l'Ouest.

### **3.5. Ressources Humaines**

Alors que la stratégie du programme est modernisée, il importe d'analyser les compétences requises à sa mise en œuvre pour guider la formation interne et le recrutement. A l'heure actuelle, et comme on va le voir dans le domaine de la capitalisation et de la communication, il n'est pas évident que les compétences internes dans le domaine de l'approche écosystémique, des sciences sociales, de l'hydrologie, de l'écologie, de l'économie etc. soient disponibles.

### **3.6. Capitalisation et Communication**

Vu le faible nombre de produits, c'est sans aucun doute le domaine dans lequel le programme est le plus faible, alors que le leadership du programme, sa capacité à se développer, interagir avec les autres régions et projets de l'UICN, et surtout la collecte de fonds reposent essentiellement sur la propension à produire et disséminer des documents de doctrine, des politiques, des articles et des livres scientifiques et techniques récapitulant les résultats, des brochures et portfolio divers, des communiqués de presse etc. de bonne qualité et à un rythme régulier. La 'culture' actuelle du programme néglige totalement cet aspect des choses (approche comparative critique des expériences, synergies avec les projets dans les autres pays et régions). Considérant le petit nombre de produits, à de rares exceptions près, il semble donc que le personnel de l'UICN ne dispose pas des compétences requises de réflexion et de rédaction. Cette impression négative est regrettable, considérant la très grande quantité des résultats de qualité qui sont sans aucun doute acquis chaque année.

### **3.7. Cohérence et Coordination du Programme**

L'organisation et de la gestion stratégique du programme doivent être clarifiées. Le BRAO doit assurer la cohérence d'ensemble des activités du programme dans la région et doit par conséquent s'impliquer d'avantage dans la direction stratégique, la conception de projets, la coordination et le suivi des activités, la recherche de financement, la formation interne, la communication etc.

## 4. Recommandations

### Stratégie du Programme

Les messages de l'UICN sur l'exploitation raisonnée des ressources en eau doivent s'affirmer davantage. C'est ce qui justifie la production d'une nouvelle stratégie de programme 2002-2004 (voir table des matières ci-jointe) et la recherche de nouveaux projets la soutenant. Cette stratégie doit être écrite de manière participative avec tous les bureaux, mais ultérieurement il incombera au BRAO de maintenir la cohérence de ce programme. Au niveau national, la stratégie devra être vulgarisée si nécessaire, de manière à ce que le personnel concerné adopte rapidement l'approche politique et technique nécessaire à une vigoureuse réorientation de ces programmes. La nouvelle stratégie devra être disponible fin juin 2002.

La faiblesse des commissions de l'UICN dans la région étant un fait indéniable, le programme a créé ses propres réseaux capables d'accroître la qualité technique du programme. Ces réseaux devront être maintenus et renforcés, en s'assurant cependant que les experts qui les composent disposent des meilleures compétences scientifiques et techniques possibles. Il est important de maintenir les acquis, en suscitant de nouveaux axes de réflexion et certaines activités (ateliers, publications pour diffuser les résultats), tout en favorisant l'élargissement continu du partenariat avec les universités. Une certaine restructuration des réseaux, de manière à ce qu'ils intègrent des experts de l'eau, et la production d'une liste de résultats pour 2002-2004, sont des priorités pour les semaines à venir.

Le programme doit continuer à rechercher activement de nouveaux partenariats avec certains réseaux (GWP/WATAC) et les institutions nationales, régionales (CEDEAO, UEMOA, BAD) et internationales (Forum mondial de l'eau, IWMI, Banque Mondiale) qui influencent la gestion des ressources en eau.

### Direction Scientifique

Concernant la direction scientifique et technique, le programme doit intégrer le débat régional au sein du débat global qui anime le programme. Pour cela, une lecture attentive des comptes rendus des réunions globales est nécessaire, pour dissocier clairement le pilotage scientifique du programme de la gestion des projets. Les questions à débattre au sein du Comité scientifique relèvent plutôt des voies et moyens à mettre en œuvre pour que le programme régional s'adapte au programme d'Amman (notamment le renforcement du travail dans certains Résultats Prioritaires -KRA), ou à certaines grandes initiatives politiques (Rio + 10) et programmatiques (Initiative Eau et Nature), ou à certains défis régionaux (quelle est l'approche de l'UICN concernant les ressources halieutiques ?). Le siège et le BRAO doivent donc continuer à échanger des idées sur la composition et la nature des débats au sein de ces différents comités.

Concernant les KRA, les évaluations économiques qui jouent un rôle clé dans le débat sur la lutte contre la pauvreté sont notablement absentes dans la région (et pas très abondantes non plus dans les autres régions). Cela mérite un débat structuré au sein du Comité scientifique.

### Gestion et Développement des Projets

Au niveau des projets, le programme doit poursuivre la consolidation des processus de cogestion mis en place et, d'autre part, rechercher de nouveaux espaces où dupliquer les expériences positives de gestion ou de restauration entreprises au cours de la période 1990-2000.

Le programme doit entamer une réflexion sur les différents types de stratégies de sortie, qui devront être mentionnées dans tous les documents de projets, car il est probable que l'ère des projets qui durent plus de 3-5 ans soit terminée. Les stratégies de sortie se préparent dès le début du projet, et il incombe à l'UICN de mettre en place les activités (création d'ONG, formation) et les moyens (législation ?) qui permettront son retrait sachant qu'un certain nombre d'activités de gestion et de suivi seront poursuivies.

Le BRAO responsable de la viabilité sensu lato du programme doit initier **immédiatement** un processus de rédaction de nouveaux concepts de projets, à partir des idées qui existent déjà ou sur la base de sa conception stratégique du nouveau programme. Le profil des listes ABC du programme doit changer totalement au cours des six prochains mois. Il faut exploiter mieux les fonds propres et fonds de développement de projets pour initier des projets jugés novateurs et pertinents. Un effort conséquent d'approche des partenaires et de travail avec les donateurs est à faire sans attendre, à l'exemple de l'UICN Mali actuellement. Les Chefs de mission et les Coordinateurs de programme doivent pleinement soutenir cette activité.

Le développement des projets doit se faire à partir des demandes des groupes cibles, en particulier les communautés de base, collectivités locales, les élus, les représentants des associations professionnelles, qui jouent un rôle de lobbying important dans le cadre des décentralisations et des nouveaux programmes de lutte contre la pauvreté.

### **Ressources Humaines**

Une analyse des compétences du personnel doit être faite en regard des impératifs techniques du nouveau programme. Quels types de formation, qui et comment/où ? quels domaines des sciences et techniques à cibler ? quels critères de recrutement à utiliser dorénavant ? quels termes de référence ? quels résultats ? etc. sont des aspects capitaux à considérer si l'UICN veut pouvoir disposer à terme des ressources humaines correspondant à son ambition dans la région. Il incombera aussi de réfléchir aux problèmes de sous-effectif, aux raisons du turn-over important des expatriés et à celles des mandats surchargés de tout le personnel.

### **Capitalisation et Communication**

Le programme doit changer rapidement d'approche et d'attitude en ce qui concerne la dissémination de sa pensée politique et de ses résultats. Systématiser la capitalisation des expériences, organiser des productions scientifiques ou techniques qui valorisent les résultats, et s'en servir dans tous les pays pour affiner les stratégies d'intervention (nouveaux documents de projets, collecte de fonds) repose sur une communication efficace. En conséquence, un plan de communication, avec une liste détaillée de produits et des auteurs, doit être discuté, approuvé et mis en œuvre immédiatement. Au titre du personnel d'appui prioritaire, il faut que le BRAO dispose rapidement d'un responsable de la communication.

### **Cohérence et Coordination du Programme**

Accroître la cohérence et améliorer la coordination du programme impliquent une certaine restructuration ou, tout au moins, une clarification des responsabilités (et donc de l'autorité) du personnel responsable des zones humides au BRAO, dans les bureaux nationaux et dans les projets. Le principe de subsidiarité doit être appliqué, mais la notion très sérieusement clarifiée. Le rôle, les responsabilités et l'autorité du Programme Zones Humides et Ressources en Eau du siège sont des sujets à inclure dans les lignes directrices à adopter dans ce domaine.

Jean-Yves Pirot

Coordinateur, Programme Zones Humides et Ressources en Eau

(sur la base des questionnaires et des discussions au sein du programme de conservation des zones humides)

25 mars 2002

Review-WWRP-WestAfrica

## ANNEX 4 : COMPOSANTE ZONE COTIERE

### 1. Evolution récente de la zone côtière ouest-africaine

En l'espace d'une trentaine d'années l'espace côtier ouest-africain a été profondément bouleversé. Les sociétés littorales, qui entretenaient avec leur environnement des relations dictées par les besoins de subsistance, ont été amenées à transformer leurs modes de production.

Plusieurs facteurs ont conduit à ces transformations structurelles parmi lesquels une migration des populations vers le littoral en réponse à la pauvreté croissante et aux conditions climatiques, et l'avènement des économies de marché. Si l'on ajoute à ces facteurs le dynamisme caractéristique des sociétés africaines, la croissance incontrôlée de la pêche, le développement anarchique du tourisme et, demain, l'exploitation offshore des ressources pétrolières on comprend pourquoi la zone côtière de la sous-région fait aujourd'hui l'objet de pressions considérables et souvent contradictoires.

Face à cette situation les Etats n'ont que peu de moyens (d'analyse, de planification, de contrôle) de volonté politique (en particulier par rapport au long terme) ou de capacité d'arbitrage et de sanction. Il est révélateur à cet égard que l'environnement ne figure pas parmi les priorités stratégiques de plusieurs Etats côtiers de la sous-région : confrontés à des visions et des priorités à court terme les gouvernements et les institutions financières internationales ne se préoccupent pas des contraintes environnementales, quand bien même une part prédominante des économies nationales et locales repose sur les ressources naturelles. En d'autres termes, la mouvance politique actuelle se refuse à faire la connexion entre pauvreté et environnement.

### 2. La position de l'UICN dans ce contexte

#### 2.1 Des capacités réelles.

C'est dans ce contexte que l'UICN paraît *a priori* une organisation capable d'apporter des services qui répondent précisément à ces besoins : des compétences et des expériences internationales pour analyser les situations, promouvoir des planifications, favoriser le dialogue entre société civile et gouvernements, gérer des ressources naturelles etc... Des réalisations remarquables ont été mises en œuvre dans ces différents domaines et l'UICN, avec ses partenaires directs, a acquis un savoir-faire et une notoriété par rapport à des approches innovantes et parfois complexes, capables de répondre de manière appropriée aux questions soulevées par le développement récent de la zone côtière. Parmi ces approches, l'UICN est la seule dans la région à avoir prouvé ses capacités dans les domaines de la gestion intégrée des zones côtières, la création d'aires protégées gérées avec et pour les communautés locales, la gestion participative des ressources halieutiques notamment.

#### 2.2 Une dynamique qui tend à s'essouffler

Depuis quelques années, à certaines exceptions près, la dynamique n'est plus au rendez-vous et l'UICN commence à perdre du terrain. La capacité d'entraînement, le leadership, la force de conviction, la qualité du travail retombent peu à peu et l'UICN, en perdant sa crédibilité, commence à donner une image à l'opposé même de la mission qu'elle prétend assumer. Simultanément, de nouveaux acteurs apparaissent et cherchent à occuper la niche laissée vacante. Si certains d'entre eux ont des compétences pour le faire, d'autres n'en disposent aucunement (ce qui aura des répercussions négatives à la fois sur l'environnement et dans les mentalités) ou introduisent des perturbations dans la planification globale des interventions sur la zone côtière (en particulier les projets GEF qui mobilisent des énergies en perturbant les processus). Il faut constater en même temps que ces nouvelles organisations profitent largement du travail réalisé par l'UICN au cours des 10 dernières années, qui correspond le plus souvent à la partie initiale la plus difficile et la moins visible, arrivant au moment précis où l'on commence à pouvoir en cueillir les fruits. Ce travail de récupération par de nouveaux



acteurs s'effectue souvent avec beaucoup de dynamisme et crée des situations de compétition voire de conflits par rapport aux sources de financement disponibles. Et en entrant dans cette compétition, l'UICN risque de perdre peu à peu sa vocation de rassembleur (le risque semble exister au Sénégal). Le capital de compétences, d'expériences, de confiance accumulé par l'UICN depuis 10 – 15 ans dans la région est ainsi dépouillé par de nouvelles organisations qui en tirent de la force tout en affaiblissant l'UICN.

### **3. Pourquoi l'UICN perd du terrain ?**

#### 3.1. Un problème de vision

Les chefs de mission ont une vision trop floue de ce que devrait être le rôle de l'UICN par rapport à l'évolution de la zone côtière. Et, corrélativement, certains semblent avoir du mal à concevoir des activités ou des approches pour le développement de leur programme côtier : il suffit pour s'en convaincre de se référer à la situation de la liste ABC pour les pays concernés.

#### 3.2. Des compétences techniques insuffisantes

Cette insuffisance, soit en nombre soit en qualité, a des effets directs sur la valeur des résultats à la fois sur le terrain et dans les enseignements tirés des projets. Une érosion progressive des compétences fait en sorte que l'UICN perd peu à peu sa valeur de référence et sa crédibilité scientifique. Conséquence directe également, la capacité de production de documents de projets ou de document de politique ou de matériel de communication est largement insuffisante pour maintenir les programmes en vie.

#### 3.3. Une gestion/organisation peu efficace

Les exemples sont nombreux qui font apparaître des carences inquiétantes en la matière. Plusieurs projets fonctionnent mal pour des raisons de manque de coordination opérationnelle, manque de réactivité dans les communications, blocages divers administratifs et financiers etc. Certains projets peuvent rester paralysés, parfois pour des raisons minimes, mais avec des impacts non négligeables quand ces projets s'inscrivent dans des logiques de programmes intégrés. Ces problèmes d'organisation contribuent fortement à éroder la dynamique d'ensemble des interventions. Pour des raisons partiellement culturelles, les modes de fonctionnement réels semblent découplés du modèle organisationnel occidental qui sous-tend trop souvent la logique des projets et des bailleurs.

#### 3.4. Une administration étouffante

Les procédures du Secrétariat sont lourdes, les sollicitations externes du siège ou du BRAO demandent des investissements en temps et en ressources humaines jugées démesurées en termes de coûts/bénéfices, et sont autant de disponibilités en moins à affecter aux activités des programmes. Les contreparties fournies par le Secrétariat sont jugées insuffisantes et, selon la majorité des interlocuteurs, répondent à des logiques d'intervention du Secrétariat plutôt qu'à celles des programmes nationaux. Les sollicitations formulées par les bureaux nationaux restent parfois sans réponse pendant des périodes considérées comme trop longues pour le bon déroulement des activités ou les prises de décision.

### **4. Recentrer le métier de l'UICN**

#### 4.1. Une vocation pour fédérer les acteurs

L'UICN doit mettre en valeur sa vocation d'Union, sa position de nœud de contact entre les acteurs de l'environnement côtier. Placée en interface entre le national et l'international, elle doit aider à « digérer » les échanges de l'un vers l'autre et dans les 2 sens : faire une lecture de l'information internationale pour l'injecter dans le national, et interpréter les expériences et situations nationales pour les délivrer vers l'international. De la même façon pour la circulation des ressources humaines, puiser dans les réservoirs des commissions spécialisées et, en retour, faciliter l'accès des compétences nationales vers l'extérieur.

A l'intérieur même de chaque pays ou de l'écorégion l'UICN peut se prévaloir de sa situation d'interface entre les ONG et les gouvernements pour prétendre au rôle de facilitateur dans la concertation. Elle doit s'insérer dans les préoccupations des autres acteurs, communautés locales, administration centrale, société civile et aussi bailleurs. Comprendre leur logique respective et communiquer en expliquant comment et vers où l'on doit se rendre pour harmoniser ces différentes préoccupations vers un « projet de société » pour la zone côtière. Pour cette raison la logique d'intervention de l'UICN doit être dictée par les besoins des acteurs. Elle ne doit pas chercher de l'argent pour elle, mais pour les autres : c'est cette utilité, dictée par sa vocation unique, qui est le gage de sa survie, c'est à ce niveau qu'elle se doit d'être incontournable.

#### 4.2 Une agence de services

Dans ce sens, l'UICN ne devrait pas être considérée véritablement comme une agence d'exécution de projet, mais plutôt d'assistance technique et « politique ». Les pays concernés commencent à disposer de compétences propres pour exécuter des activités de terrain, mais gardent le besoin d'être conseillés et formés dans des domaines relativement nouveaux tels que la conservation, la gestion d'espaces protégés ou la gestion des ressources naturelles. Ils ont aussi besoin d'appuis de la part d'une organisation qui garde une relative neutralité, une objectivité par rapport à des enjeux ou des intérêts parfois conflictuels ou considérés à trop court terme. L'UICN peut apporter le recul d'une expérience internationale qui lui confère une autorité technique pour comprendre et envisager l'évolution de certaines situations à caractère environnemental.

Dans cet esprit, les services que les bureaux de l'UICN devraient pouvoir délivrer aux acteurs de l'environnement, et en particulier à ses membres, sont de nature diverse :

- réflexions thématiques : ateliers, réseaux de spécialistes, d'experts
- planification : en favorisant la concertation des différentes catégories d'acteurs, d'intérêts
- documentation : en facilitant l'accès aux sources d'information les plus pertinentes, les plus utiles, les plus recherchées
- conception et suivi technique des projets : rédaction de documents de projet, orientation et animation technique, organisation
- élaboration de politiques, synthèse des connaissances et des expériences
- formations
- communication internationale
- relations avec les bailleurs de fonds.

### 5. Des programmes qui répondent à la vocation de l'UICN

#### 5.1. Gestion intégrée des zones côtières

Pour les raisons évoquées plus haut, les programmes de planification côtière répondent de manière adéquate à la vocation particulière de l'UICN. La démarche, qui suppose en effet une bonne maîtrise technique et méthodologique et une position de neutralité dans la concertation, est la seule qui permette une vision globale et systémique de la zone côtière et qui ait pour finalité une harmonisation des intérêts des acteurs concernés.

Le programme de Guinée Bissau a montré l'efficacité de cette approche tout en se heurtant aux limites imposées par les capacités de l'Etat à assumer ses responsabilités, l'absence de volonté politique et les choix stratégiques des bailleurs. Les principes fondamentaux de la démarche doivent cependant être conservés en resserrant les priorités sur le système des aires protégées et l'appui institutionnel aux acteurs dans les domaines mentionnés en 4.2. Les acquis du programme sont considérables et la disparition du bureau, parfois envisagée, correspondrait à un « suicide institutionnel » dans la perspective du programme régional de conservation de la zone côtière, programme qui devra s'appuyer en majeure partie sur les réalisations et l'expérience de l'UICN en Guinée Bissau.

C'est aussi une démarche qui s'apparente à la planification côtière qui semble être poursuivie dans le cadre du projet Saloum au Sénégal, mais nous n'avons que très peu de document d'information sur le déroulement des activités pour pouvoir juger de son efficacité. Certains documents, portant notamment sur des propositions de réserves marines, nous ont laissé perplexe quant à leur validité technique. L'impression se dégage par ailleurs que les conflits d'intérêts y sont nombreux et complexes, dans une situation de forte exploitation des ressources qui ne laisse que peu d'options de reconversion ou de répartition plus durable des pressions sur le milieu. L'UICN n'aurait-il pas intérêt, dans ce contexte, à mobiliser ses compétences au service des autres acteurs plutôt qu'à réaliser son propre projet ? N'ayant que très peu d'éléments, il est difficile de répondre à cette question.

Les approches retenues en Mauritanie s'inspirent de cette démarche, le bureau mettant en œuvre les conditions qui permettent aux différents acteurs de jouer leur rôle, l'UICN « se contentant » d'apporter une assistance en termes de vision, de conception, d'organisation et de dynamisation du processus. L'architecture du programme semble cohérente et équilibrée avec des composantes espaces protégés (Diawling et Banc d'Arguin), gestion des ressources naturelles (pêche artisanale Imraguen et gestion des populations de mulets) et planification de la zone côtière.

#### 5.2. Programme régional marin (2004 – 2008)

L'élaboration actuelle de ce programme en collaboration avec le WWF et la FIBA représente une opportunité exceptionnelle pour relancer la dynamique des bureaux de la zone côtière. Un atelier sous-régional a permis l'élaboration d'une stratégie dont le draft circule actuellement parmi les institutions concernées et qui devrait être publiée en 2 langues avant la fin juin. Des groupes de travail se mettent en place pour élaborer les 7 composantes du futur programme qui fera l'objet d'un atelier de validation fin 2002 en Guinée Bissau (estimation comprise entre 20 et 25 millions d'Euros sur 5 ans). Une réunion doit être organisée à Gland fin juin pour discuter d'une stratégie vis à vis des bailleurs et en matière de communication, et pour solliciter une bonne visibilité du programme lors du Congrès de Durban. En juin 2003, à Dakar, stratégie et programme devront être officiellement validés sur le plan politique à l'occasion de la réunion des Ministres des Pêches de la Commission Sous Régionale des Pêches – CSRP. Un film sur la zone côtière sera présenté et une assemblée générale du réseau de planification côtière sera organisée.

- Le principe de ce programme, qui regroupe 3 organisations internationales en partenariat avec de nombreuses institutions nationales sur un ensemble géographique régional, ne peut fonctionner qu'avec un fort investissement de l'UICN. Les mesures préconisées par la revue interne devraient prendre effet aussitôt que possible de façon à ce que le BRAO et les bureaux nationaux soient prêts à jouer le rôle majeur prévu par le programme dès le début. Nous espérons que les quelques éléments de réflexion, trop rapidement rédigés mais basés sur une expérience à la fois interne et en tant que membre de l'UICN, et les propositions contenues dans ce rapport seront utiles à cet égard.

Pierre Campredon  
Fondation Internationale du Banc d'Arguin

## ANNEX 5 : PROGRAMME ZONES HUMIDES ET RESSOURCES EN EAU EN AFRIQUE DE L'OUEST – STRATEGIE POUR 2002-2004

11 pages sans les annexes

### 1. Introduction (0.5 page)

Objectif du document

### 2. Contexte / Problématique régionale (2 pages)

- Eau et irrigation ; barrages ; impacts environnementaux etc. ; IWRM ; bassins fluviaux
- Utiliser les documents (WATAC-Vision ; UICN-Vision ; GIRE ; Sahel studies ; Enda Sénégal ; Tellus ; rapport CMB)

### 3. Historique de l'intervention de l'UICN (1 page)

#### 3.1. Stratégies et activités 1986-2002

Fil conducteur : buts et objectifs = conservation des fonctions / services des zh ; valeurs socio-économiques ; biodiversité flore et faune (doc WPAC-1 / Torreken)

- politiques (politiques nationales au Burkina Faso, Senegal ; Ramsar / CBD ; OMVS, BAD, ABN
- pratiques / gestion des zones humides / projets de démonstration (Hadejia-Nguru ; delta du Sénégal : Djoudj / Diawling ; Youvarou
- outils – SAWEG

Evolution de la compréhension des problèmes (techniques ; politiques) ; évolution des partenaires (Min. Environnement vers agences régionales / Banque ) ; évolution des activités et ouverture aux nouvelles initiatives : WCD, Wani, GEF, etc.)

#### 3.2. Rôle de l'UICN

Capacité de mobilisation des membres gov. et ONG pour politiques/pratiques ; création de réseaux ; établissement de nouveaux partenariats ; forces et faiblesses de l'UICN (capacités ; SWOT ; conclusions revue interne et questionnaire zones humides). Conclusion: niche pour l'UICN et ses avantages comparatifs.

### 4. Stratégie du Programme 2002 – 2004 (4,5 pages)

#### 4.1. But et Objectifs généraux

#### 4.2. Programme d'intervention en cours ou prévu (1.5 pages)

Programme approuvé par les membres à Amman, sur KRAs

KRA1 : Gestion et restauration des écosystèmes

- 
- 

KRA2 : Accords, processus et politiques

- 
- 

Etc...

KRA7 : Gestion du programme (à mettre en section 7)

#### 4.3. Initiative de l'UICN pour l'Eau et la Nature en Afrique de l'Ouest (2 pages)

Buts et objectifs / contexte GIRE, bassins fluviaux, eau, agriculture durable

- Composante 1 (KRA1)
  - Komadugu-Yobe
  - Cuvette de Bahn ?
  - Tamourt / moyenne vallée / Sénégal
- Composante 2
- Composante 3 (KRA3)
  - Dialogue eau, alimentation et nature
  - CMB ?
  - etc

#### 4.4. Stratégie et programme de l'UICN sur les barrages (1 page)

Buts et objectifs / contexte CMB, décision du Conseil de l'UICN

- Stratégie régionale d'engagement et d'action
- Politiques régionales pour le développement durable
- Analyse stratégique et instruments en faveur de l'innovation

### 5. **Stratégie de Communication (0.5 page)**

Voir mission et travail Elroy B.

### 6. **Partenaires essentiels (0.5 page)**

#### 6.1. Programme ZH/RE

#### 6.2. Initiative

#### 6.3. Stratégie CMB

### 7. **Mise en Œuvre du Programme (2 pages)**

#### 7.1. Direction scientifique et technique

Comités scientifique / orientation / pilotage, en liaison avec WPAC et Wani Scttee

#### 7.2. Coopérations au sein de l'UICN

Programme thématiques, RCOs et commissions (SSC, CEL, CEM- ?)

#### 7.3. Relations avec les donateurs

Coût du programme, principaux donateurs, stratégie de fonds de contrepartie / partenariat entre donateurs, responsabilités, liste ABC (annexe)

#### 7.4. Suivi du programme

Responsabilités cohérence régionale, responsabilités pour résultats, liaison entre composantes grâce au BRAO, mais subsidiarité

#### 7.5. Evaluations internes et externes

Politique de l'UICN. Rôle du BRAO (interne, technique et opérationnelle), des donateurs (externe et institutionnelle), partage des expériences.

## Annexes (2 pages maximum par annexe)

- Annexe 1 : Configuration du Programme ZH/RE (BRAO, bureaux nationaux, de projets, comités, coopérations internes, donateurs, etc.)
- Annexe 2 : Comités consultatifs (scientifique et orientation)
- Annexe 3 : Exemples de projets en cours / résultats acquis
- politiques (nationales ? BAD, OMVS ?)
  - projets de démonstration (PNOD/PND, PPE)
  - Analyses et outils (SAWEG - ?)
- Annexe 4 : UICN BRAO (structure, stratégie, programme, partenariat etc.)
- Annexe 5 : WANI globale
- Annexe 6 : CMB (fondation, travail, résultats), DDP (programme), coopération
- Annexe 7 : Résumé du portefeuille de projets PZH/RE

## Portefeuille de projets

Sur la base de l'annexe 7 ; résumés, concepts, documents intermédiaires, documents de projets

## Production du document

### Responsabilités

Editeur: Madiodio Niassé (MAN)  
 Contributeurs: Birguy Lamizana (BML)  
 Jean-Yves Pirot (JYP)

Section 1: BML  
 Section 2: MAN  
 Section 3: JYP

Section 4: 4.1. JYP  
 4.2. JYP  
 4.3. MAN  
 4.4. MAN

Section 5: JYP  
 Section 6: BML  
 Section 7: BML

Annexes A1: BML  
 A2: JYP  
 A3: BML  
 A4: BML  
 A5: MAN  
 A6: MAN  
 A7: BML

## Calendrier

BML centralise / archive les documents pour MAN

- 12 avril : échanges des premiers drafts (en priorité les sections / annexes mentionnées ci-dessous)  
 30 avril : sections 2 et 4, annexes 3 et 7 sont transmis à / finalisées par MAN  
 15 mai : section 3 et 7 sont transmis à / finalisées par MAN  
 31 mai : le reste du document est transmis à / finalisé par MAN

BML, responsable de l'annexe 7, co-produit un brouillon la semaine du 18-22 mars (voir format ci-dessous).

### Annexe 7: Résumé du portefeuille de projets PZH / RE

Titre et description du projet	Liste (O A B C)	KRAs (KRA1 à KRA6)	WANI Catégorie A (composantes 1 à 6)	WANI Catégorie B (composantes 1 à 6)	Budget  US\$ / Euro	Statut (a: concept; b: résumé; c: document en voie de rédaction; d: document de projet)
Projet 1	A	KRA4	---	1	750,000	a
Projet 2	B	KRA4		4	500,000	b
etc...						

WWRP-WestAfrica2002-2004

**ANNEX 6 : ENJEUX ET TENDANCES DU DEVELOPPEMENT DURABLE EN  
AFRIQUE DE L'OUEST**

***Enjeux et tendances  
du Développement Durable  
en Afrique de l'Ouest***

***Analyse synthétique de la situation***

***Document préparé dans le cadre de la revue  
du Programme stratégique  
du BRAO***

***Version définitive***

André BASSOLÉ, Msc  
Consultant  
Expert en applications géomatiques et  
Système d'information pour l'Environnement  
Mars 2002



**Table des matières**

Titre	Page
Table des matières	24
Résumé	25
A Contexte	26
B Introduction	26
C Méthodologie	27
I CADRE ANALYTIQUE	28
II REVUE DES SOURCES D'INFORMATION SUR L'ETAT DU DD EN AFRIQUE DE L'OUEST	29
II 1. Le Programme des Nations Unies pour le Développement PNUD	29
II 2. Le Programme des Nations Unies pour l'environnement, PNUE	30
II 3. Le Réseau pour l'environnement et le développement durable en Afrique, REDDA	31
II 4. Le Réseau sur les systèmes d'information sur l'environnement en Afrique, SIE-AFRIQUE	31
II 5. Le Comité permanent inter-Etats de lutte contre la sécheresse au Sahel, CILSS	33
III VUE SYNOPTIQUE DES ENJEUX DU DD EN AFRIQUE DE L'OUEST ET VERIFICATION DE LA PERTINENCE DU PLAN STRATEGIQUE DE L'UICN 1999-2003	35
III 1. Environnement du long terme en amont et en aval du Plan stratégique	35
III 2. Vue synoptique des enjeux du développement durable en Afrique de l'Ouest	36
III 3. Vérification de la couverture des enjeux par le Plan stratégique de l'UICN	37
III 4. Commentaires	39
D. Conclusion	40
Bibliographie	40

**RESUME**

1. La présente étude a été initiée dans le but d'alimenter les discussions relatives à la revue du Plan stratégique de l'UICN pour l'Afrique de l'Ouest 1999-2003. Elle fait appel à une approche analytique consistant à faire une revue des sources d'information sur l'état ou les enjeux du Développement durable en Afrique de l'Ouest, d'en dresser une vue synoptique et de comparer cette vue au contenu du Plan stratégique dans le but de mettre en évidence les éventuelles préoccupations qui ne seraient pas couvertes ou pas suffisamment prises en compte par le Plan stratégique.
2. Les principales institutions dont les actions sont significatives en Afrique de l'Ouest dans le cadre du Développement durable ont été mises à contribution à travers leurs publications, et le contenu de leurs sites web. Ainsi les produits des institutions suivantes ont été exploités dans le cadre de la préparation de cette vue synoptique des enjeux du DD en Afrique de l'Ouest : PNUD, PNUE, REDDA, SIE-AFRIQUE, CILSS/CEDEAO, Club du Sahel.
3. Dans le but de présenter cette vue synoptique, le format retenu comporte quatre grandes rubriques, à savoir : (1) l'écologie, (2) le social, (3) l'économique et (4) les politiques. Dans chacune de ces rubriques les préoccupations majeures propres à l'Afrique de l'Ouest telles que soulignées dans les sources d'information exploitées ont été définies. Elles sont au nombre de vingt six
4. La comparaison de cette vue synoptique avec la liste des activités prévues au Plan stratégique de l'UICN pour l'Afrique de l'Ouest 1999-2003 et au programme quadriennal glissant laisse apparaître ce qui suit :
  - ▶ Certaines préoccupations de la rubrique sociale, dans l'esprit du développement humain durable du PNUD, ne sont pas explicitement couvertes par les activités du Plan stratégique. Il en est de même d'une préoccupation d'ordre macro-économique. Ceci n'est pas surprenant lorsque l'on considère le contenu de la mission globale de l'UICN. Par contre la formulation de la mission spécifique de l'Afrique de l'Ouest contient des expressions qui font naître des attentes légitimes au plan social et économique
  - ▶ Les préoccupations des autres rubriques, notamment celle de l'écologie et celle des politiques sont couvertes pour la plupart de manière indirecte ou incomplète. Mais l'on observe que cette solution indirecte est solide dans la mesure où le nombre moyen des activités affectant ces préoccupations prises individuellement est de l'ordre de 9 à 10.
  - ▶ On peut en conclure que le Plan stratégique de l'Afrique de l'Ouest est en adéquation avec le contenu de la mission globale de l'Union, ce qui apparaît comme des écarts aux plans social et économique étant tout à fait en dehors de cette mission globale.

## A. Contexte

1. L'Union mondiale pour la nature, UICN, dans sa mission d'influence, d'incitation et d'assistance des sociétés de par le monde à conserver l'intégrité et la diversité de la nature, a pour soucis de veiller à ce que toute exploitation des ressources naturelles se fasse de manière équitable, et écologiquement durable. Elle a ainsi initié en 1997 le développement d'une vision stratégique pour l'Afrique de l'Ouest, vision dont la mise en œuvre a été aussitôt amorcée par l'élaboration d'un Plan stratégique 1999-2003, et la ré-ouverture, à la veille du 50<sup>e</sup> anniversaire de l'Union célébré en Octobre 1998, du Bureau Régional de l'Afrique de l'Ouest (BRAO) basé à Ouagadougou au Burkina Faso. Cette initiative intervenait après 15 années d'influence de l'UICN dans la sous-région Ouest-Africaine.
2. Pour les besoins de la préparation du Plan stratégique 1999-2003 de l'UICN pour l'Afrique de l'Ouest, une série d'ateliers organisés dans les 5 représentations nationales avaient permis de bénéficier de la contribution des membres et partenaires de l'UICN présents dans les pays intéressés. A l'issue de ces rencontres, un atelier régional interne à l'UICN avait servi de cadre de réflexion pour sortir cette vision du programme régional de l'Union pour l'Afrique de l'Ouest. Sur ces bases, une version initiale du Plan stratégique 1999-2003 avait donc été élaborée par le Bureau régional et soumis aux participants à l'atelier régional pour amendement. A la suite de cela, une version améliorée en avait été produite qui a été soumise à tous les membres et partenaires de l'UICN, aux diverses commissions et réseaux pour leurs contributions et avis avant la production et la diffusion de la version définitive du Plan stratégique.
3. En cette quatrième et avant dernière année de mise en œuvre de ce Plan stratégique, il apparaît utile d'en faire la revue, avec en tête l'élaboration prochaine d'un autre plan stratégique pour assurer la continuité de service de l'UICN à la sous région.

## B. Introduction

4. Répondre aux besoins de ses membres, et surtout le faire tout au long de ses plans stratégiques successifs, tel est le grand défi que se doit de relever l'UICN. Ainsi le Plan stratégique sous revue s'est attaché, à la lumière de la mission de l'Union en Afrique de l'Ouest<sup>1</sup>, à poursuivre les six objectifs suivants:

Contribuer au renforcement des politiques en matière d'environnement et de développement durable dans la sous-région

Promouvoir d'autres mécanismes comme alternatives de financement et faciliter l'accès des membres et partenaires de l'UICN en Afrique de l'Ouest aux financements mondiaux

Appliquer des processus participatifs aux approches « écosystème » dans la gestion des ressources naturelles

---

<sup>1</sup> La mission de l'UICN en Afrique de l'Ouest est de susciter un environnement politique, économique, et social propice à une gestion durable et une utilisation rationnelle des ressources naturelles d'origine terrestre et maritime, à une conservation des sols et de la biodiversité biologique avec et pour le bénéfice des populations

Renforcer l'éducation environnementale, la communication et l'échange d'information à l'intérieur de la sous-région

Promouvoir la participation aux réseaux, et bâtir une relation plus efficace et fonctionnelle avec les membres et partenaires de l'UICN

Renforcer la capacité institutionnelle et organisationnelle de l'UICN et celle de ses membres en matière de co-ordination, de mobilisation de fonds et de restitution des résultats

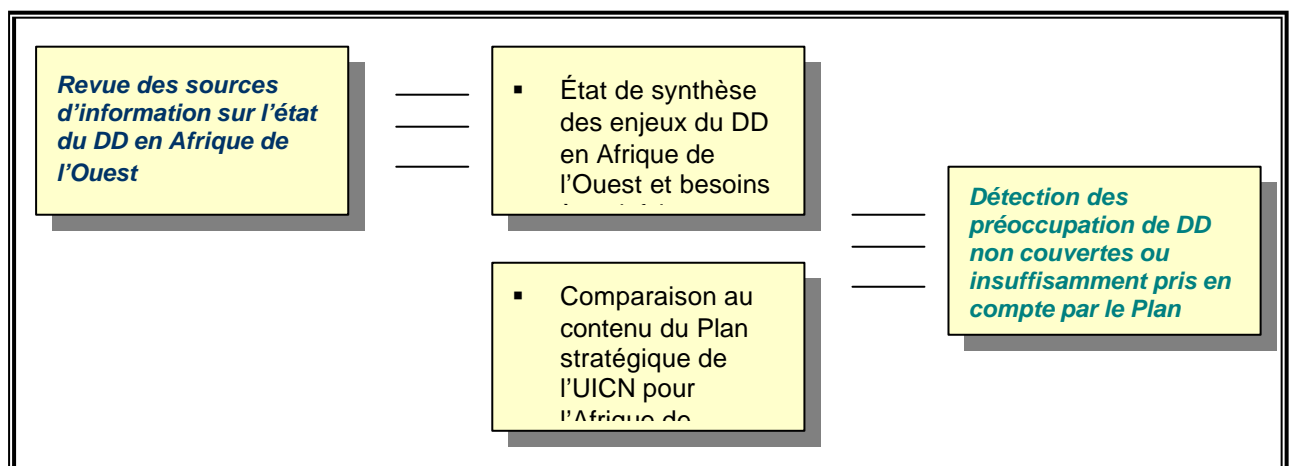
5. C'est un plan stratégique au contenu volumineux dont la mise en œuvre implique une action continue et une mobilisation de toutes les ressources disponibles et certainement au delà. La présente étude, qui se veut une contribution à la revue, a pour but d'appréhender le niveau de pertinence du Plan stratégique 1999-2003, en considération de l'état actuel du développement durable dans la sous-région Afrique de l'Ouest. Elle s'efforce de faire ressortir les éventuels objets de préoccupation du Développement durable dans la sous-région non couverts ou non suffisamment pris en compte par le Plan stratégique.

### **C. Méthodologie**

6. L'étude s'est définie un cadre analytique consistant à faire une revue des sources d'information sur la situation du Développement durable, à dresser un état de ses composantes et des enjeux correspondants de la sous-région Afrique de l'Ouest, et à comparer ceux-ci avec le contenu du Plan stratégique 1999-2003, dans le but de mettre en relief les éventuelles discordances.
7. Ces éventuelles discordances seront une source d'alimentation des discussions instaurées au cours de la revue.

## I. CADRE ANALYTIQUE

8. Le concept de Développement Durable vise à assurer une croissance économique aux nations dans le cadre de politiques de développement basées sur une exploitation des ressources naturelles qui satisfasse les besoins actuels sans compromettre ceux des générations à venir. Dans ce cadre, il influence dans une large mesure les politiques de développement des nations à travers le monde, en tant que base consensuelle ayant marqué la fin du vingtième siècle, surtout depuis la tenue de la première grande Conférence des Nations Unies sur l'Environnement et le Développement (CNUED) en Juin 1992 à Rio de Janeiro.
9. L'Union mondiale pour la nature (UICN) dans sa mission globale intègre ce concept. De plus, elle a défini une mission pour son Programme en Afrique de l'Ouest qui, tout en s'appuyant sur le concept de Développement Durable, associe explicitement les populations concernées dans une approche participative. L'Union reconnaît également dans sa mission en Afrique de l'Ouest l'existence sur le terrain d'autres acteurs du Développement durable avec lesquels elle souhaite mener ses actions dans une optique d'harmonie, d'où l'importance qu'elle accorde au partenariat.
10. C'est la raison pour laquelle le cadre d'analyse et de revue de la pertinence de son Plan stratégique 1999-2003 s'appuie largement sur les initiatives et les actions des autres institutions actives dans la sous-région, particulièrement sur le regard que celles-ci jettent sur l'état du Développement durable en Afrique de l'Ouest. Ce cadre fait appel à la contribution de structures telles que le PNUD, le PNUE, le CILSS, le REDDA, SIE-AFRIQUE, etc. dont l'action en Afrique de l'Ouest est significative.
11. Le cadre conceptuel de cette démarche analytique peut se résumer par le schéma suivant :



L'étude est présentée suivant l'ordre chronologique de mise en œuvre du contenu de cadre conceptuel

## II. REVUE DES SOURCES D'INFORMATION SUR L'ÉTAT DU DD EN AFRIQUE DE L'OUEST

12. L'étude aborde la question de la revue des divers portraits peints sur l'état du DD en Afrique de l'Ouest en allant des sources d'envergure globale vers le local. Ainsi seront présentées de manière concise la vision du PNUD, du PNUE, puis celles de structures de portée continentale telles que le REDDA, SIE-AFRIQUE, et enfin celle d'institutions couvrant tout ou partie de la sous-région Afrique de l'Ouest, telles que le CILSS ou la CEDEAO.

### II 1- Le Programme des Nations Unies pour le Développement PNUD

13. Le PNUD publie de puis 1990 un rapport annuel sur le Développement Humain Durable dans le monde. Chaque année le thème change, mais traite d'une composante essentielle du Développement humain durable comme on peut le constater dans le tableau ci-dessous. Ainsi, depuis le premier rapport consacré au concept et à la mesure du Développement humain, onze autres thèmes détaillés dans le tableau ci-dessous ont été couverts :

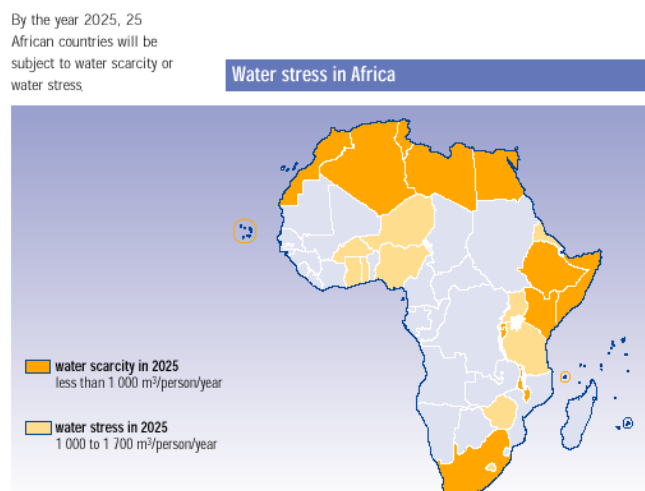
Année	Thème traité
1990	Concept et mesure du DHD
1991	Financement du DH
1992	Concepts mondiaux du DH
1993	Participation des populations
1994	Nouvelles dimensions de la sécurité humaine
1995	Genre et DH

Année	Thème traité
1996	Croissance économique et DH
1997	DH pour éradiquer la pauvreté
1998	Consommation pour le DH
1999	Mondialisation à visage humain
2000	DH et Droits de l'Homme
2001	Les nouvelles technologies au service du DH

14. Cette gamme de thèmes traités dans le cadre des rapports sur le Développement humain durable servira de source d'inspiration, en combinaison avec d'autres produits du même genre, pour évaluer l'exhaustivité du contenu du Plan stratégique 1999-2003 de l'UICN.
15. En dehors de la nature des thèmes traités, le contenu des rapports eux-mêmes, de par leur envergure globale, renseigne entre autres sur la situation des pays de la sous-région et donne ainsi la mesure des efforts à fournir dans chaque thème traité pour combler le fossé entre le souhaitable, en référence aux normes internationales, et le vécu sur le terrain. Ainsi, dans le rapport sur le DHD de 1996 qui classe les nations du monde en trois groupes (pays à index de DH élevé, moyen, et bas), on constate que le pays d'Afrique de l'Ouest le mieux classé, en l'occurrence le Cap Vert, est parmi les pays à index moyen (qui sont au nombre de 69 sur un total de 174, soit 40% des pays du monde). Le Cap Vert y tient la 65<sup>e</sup> place. Tous les autres sont dans la catégorie des états à index faible qui totalise 48 États sur les 174, soit 28% de l'ensemble des nations du monde. Parmi ces 15 pays d'Afrique de l'Ouest à index de DH faible (représentant les 94% de la sous-région), quatre sont classés parmi les cinq derniers de la planète !

## II 2- Le Programme des Nations Unies pour l'Environnement PNUE

16. Avec la parution en 1997 du premier rapport mondial sur l'état de l'environnement – « Global Environment Outlook, GEO » , le PNUE entamait, dans son approche globalisante, un processus de facilitation de la restitution des effets de mise en œuvre de l'Agenda 21. L'Afrique est considérée dans le cadre dudit processus comme une région, aux côtés de six autres définies pour les besoins de la cause : Asie du Pacifique, Europe et ex URSS, Amérique latine et Caraïbes, Amérique du Nord, Asie Occidentale, et Régions polaires.
17. Bien que l'objectif synoptique du processus GEO ne permette pas de rendre compte d'un état détaillé de l'environnement de la sous-région Afrique de l'Ouest, le produit reste une source d'information fiable sur les composantes environnementales du Développement durable. Par ailleurs des documents spécifiques donnent plus d'information sur les sous-régions, et en particulier sur l'Afrique Centrale et de l'Ouest. Les prédictions du rapport GEO 2000 indiquent entre autres qu'en 2025, 25 pays Africains – dont 6 en Afrique de l'Ouest - seront confrontés à une pénurie d'eau potable (voir carte ci-dessous). Ceci se développe dans un contexte socio-démographique où, bien qu'abritant en 1997 quelques 778.5 millions d'êtres, soit un peu plus de 13% de la population mondiale, l'Afrique présente une faible densité de population – 24.9 habitants au km<sup>2</sup> - comparée à la moyenne mondiale de 44.2, ou à celle de 113 sur le continent Asiatique.



Source : PNUE (GEO 2000)

18. Le même rapport indique que l'Afrique a perdu environ 39 millions d'hectares de forêt tropicale dans les années 1980, auxquels s'ajoutent 10 autres millions d'hectares perdus entre cette époque et 1995
19. Le PNUE à travers son nouvel outil « UNEP.net » qui est un portail d'information environnementale qui se développe progressivement depuis 2001, fournit une information détaillée à l'échelle de quelques pays dont les profils environnementaux sont déjà disponibles. En Afrique de l'Ouest on

compte les quatre pays suivants : Burkina Faso, Nigéria, Sénégal et Togo<sup>2</sup>. Le contenu standardisé de ces profils environnementaux permet de faire des comparaisons sur la base des 5 indicateurs suivants:

- ▶ Air et climat
- ▶ Eau douce
- ▶ Forêt
- ▶ Espèces animales menacées
- ▶ Aires protégées

### **II 3- Le Réseau pour l'environnement et le développement durable en Afrique, REDDA**

20. Le REDDA diffuse sur son site et à travers son bulletin ECOFLASH des informations relatives aux activités du réseau sur le continent et ailleurs. Des citations d'éminentes personnalités – dont en particulier la Présidente de L'UICN – y sont mises en relief dans un contexte d'information et de méditation. Des publications y sont également présentées à travers leurs sommaires pour en faciliter l'acquisition.
21. Concernant l'Afrique de l'Ouest particulièrement, le REDDA en tant que Centre de collaboration avec le PNUE pour la préparation du rapport global GEO 2000, a produit une étude sur les alternatives en matière de politiques foncières en Afrique de l'Ouest et du Centre. Cette étude attribue la dégradation des terres à des interactions entre phénomènes complexes tels que
- ▶ déforestation,
  - ▶ détérioration des pâturages,
  - ▶ raréfaction de la faune sauvage,
  - ▶ érosion,
  - ▶ perte de fertilité des sols,
  - ▶ salinisation,
  - ▶ pollution,
  - ▶ désertification.
22. Le rapport souligne également les sources de pression exercée sur les terres, notamment les quatre principales que sont (1) les mauvaises pratiques agro-sylvo-pastorales, (2) la déforestation, (3) les systèmes fonciers et l'utilisation irrationnelle du sol, et (4) la pression démographique. Les alternatives proposées en matière de politiques de gestion des terres dans l'étude peuvent se résumer en ce qui suit :
- ▶ réforme agraire et foncière
  - ▶ intensification des systèmes de production agricole
  - ▶ poursuite de politiques démographiques rationnelles
  - ▶ promotion de politiques d'emploi novatrices
    - ▶ instauration d'un climat favorable et incitateur au plan social, économique et politique.

### **II 4- Le Réseau sur les Systèmes d'Information pour l'Environnement en Afrique, SIE-AFRIQUE**

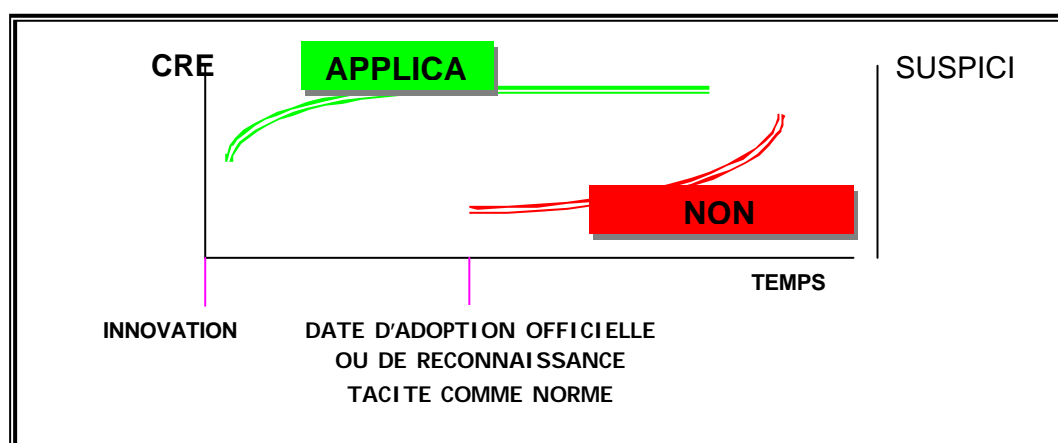
23. SIE-AFRIQUE (ou EIS-AFRICA en Anglais) est une organisation Pan-Africaine indépendante, sans but lucratif, qui fait la promotion de l'accès à l'information, en vue d'optimiser la qualité et la pertinence des prises de décision dans le processus du développement durable.

---

<sup>2</sup> A la date de dépôt du présent rapport (fin Mars 2002), seuls ces 4 pays en Afrique de l'Ouest avaient un profil environnemental disponible et accessible à travers UNEP.net



24. SIE-AFRIQUE a fait le constat qu'il n'y a pas une culture de partage de l'information en Afrique en général et en Afrique de l'Ouest en Particulier. Une étude a été menée en 1999/.2000 dans 3 pays pilotes de la sous région pour montrer l'impact de l'application des SIG sur les politiques de planification et de gestion de l'information environnementale en Afrique de l'Ouest. Les constats et les recommandations y relatives vont dans le sens de
- ▶ la valorisation du patrimoine informationnel propre à chaque pays, institution ou individu, par voie de documentation des sources d'information et de diffusion auprès du grand public des métadonnées correspondantes.
  - ▶ l'élaboration et l'adoption d'un cadre stratégique de développement d'une infrastructure nationale de données à référence spatiale, accommodant également les initiatives d'envergure régionale
25. SIE-AFRIQUE, en dehors de cette étude, a publié en 2001 un recueil de « best practices » émanant de pays Africains engagés dans l'utilisation de plus en plus poussée de l'information à valeur ajoutée dans le processus de prise de décision. Récemment, l'organisation a produit dans l'optique du Sommet mondial de Johannesburg sur le développement durable, un autre document relatif au rehaussement de la qualité du processus de prise de décision grâce à l'information géospatiale. Ce document comporte sept recommandations clés destinées en premier aux dirigeants des États Africains, mais également à la communauté des bailleurs de fonds pour les appuyer dans leurs efforts de promotion d'un développement durable en Afrique.
26. En effet, l'information géospatiale, par sa valeur ajoutée, accroît la pertinence et la précision de la décision en réduisant les incertitudes. Le décideur qui opte de l'utiliser exprime un plus grand sens de responsabilité dans sa recherche de la solution la mieux adaptée au problème posé, en comparaison d'un autre qui choisirait d'ignorer cette opportunité. De plus, l'exploitation de l'information géospatiale accroît la transparence de la prise de décision et se présente donc comme un facteur de bonne gouvernance, en l'étape actuelle de développement de la géomatique de par le monde. En effet, viendra un moment où le non recours à l'analyse spatiale sera équivalent à un manque de professionnalisme au niveau des décideurs, et finalement à une suspicion de manque de bonne foi comme cela est illustré par le schéma ci-dessous.



27. Cependant, les efforts vers un recours à l'information géospatiale dans la prise de décision restent encore timides, particulièrement en Afrique. Il semble que peu de décideurs aient compris la grande opportunité que représente l'analyse spatiale d'une part, et que d'autre part les spécialistes du

secteur informationnel n'ont pas toujours su intéresser les premiers, ou trouver et utiliser le langage qui les fera it céder. Toutefois, il y a des signes encourageants pour l'Afrique de l'Ouest : en effet, on compte de nos jours parmi les trois pays Africains actuellement engagés dans l'application de normes internationales de métadonnées le Ghana et le Sénégal (aux cotés de l'Afrique du Sud). L'engagement dans cette voie est une étape importante vers la mise sur pied d'un « clearinghouse », outil global de recherche en ligne fournissant des informations sur l'information et les données disponibles sur le réseau mondial. C'est une composante essentielle de l'infrastructure globale de données à référence spatiale (Global Spatial Data Infrastructure - GSDI).

### **II 5- Comité permanent Inter-Etats de lutte contre la sécheresse au Sahel, CILSS**

28. Parmi les nombreuses organisations régionales que compte l'Afrique de l'Ouest, il en est deux très importantes qui ont uni leurs efforts dans le cadre de la lutte contre la désertification : la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest CEDEAO et le Comité permanent inter-Etats de lutte contre la sécheresse au Sahel CILSS. Il en a résulté un ambitieux programme appelé Programme d'action sous régional de lutte contre la désertification, PASR et des Programmes d'action nationaux de lutte contre la désertification, PAN-LCD .
29. Entamé en 1994, le PASR a été adopté en 1999 avec huit domaines d'intervention prioritaires qui sont :
- 1. la gestion durable des ressources hydrauliques partagées;
  - 2. la gestion durable des ressources végétales et animales partagées;
  - 3. la coopération scientifique et technique;
  - 4. le développement et la gestion rationnelle des ressources énergétiques
  - 5. la lutte contre les ennemis des cultures et des essences forestières et des animaux;
  - 6. l'alerte précoce et l'atténuation des effets de la sécheresse;
  - 7. l'information / formation / communication;
  - 8. les politiques de coordination des régimes de commercialisation et de mise en place d'infrastructures communes.
30. Pendant que s'élaborait le PASR répondant aux exigences sous-régionales, était lancé un programme de préparation de Programmes d'action nationaux de lutte contre la désertification dans les pays concernés.
31. Le rapport sur l'état de mise en œuvre de ces PAN-LCD souligne en ces termes les insuffisances du processus PASR:
- ▶ l'absence d'une stratégie de mobilisation des ressources nécessaires au financement du Programme, insuffisance qui relève avant tout des deux centres de liaison que sont le CILSS et la CEDEAO,
  - ▶ la faible implication des partenaires de coopération au processus de préparation du PASR, insuffisance qui relève avant tout des partenaires eux-mêmes qui ne perçoivent pas toujours l'intérêt d'un PASR à ce stade de mise en œuvre de la CCD dans les pays de la sous-région,
  - ▶ le faible engagement financier des États bénéficiaires dans les activités du PASR.

32. Le tableau ci-dessous fait la synthèse de l'état le plus récent de mise en œuvre des PAN-LCD en Afrique de l'Ouest

**État d'avancement des PAN en Afrique de l'Ouest  
zone CILSS/CEDEAO**

Pays	Ratification	ONC	Campagne de sensibilisation	Forum national	Elaboration du PAN	Adoption du PAN
Bénin	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Burkina Faso	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cap Vert	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Côte d'Ivoire	✓					
Gambie	✓	✓	✓	✓	✓	
Ghana	✓	✓	✓			
Guinée Bissau	✓					
Guinée Conakry	✓					
Libéria	✓					
Mali	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Mauritanie	✓	✓	✓	✓		
Niger	✓	✓	✓	✓	✓	
Nigeria	✓	✓	✓			
Sénégal	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sierra Léone	✓					
Tchad	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Togo	✓	✓	✓			

*Source : CILSS*

33. Il existe une littérature abondante sur le Développement durable en Afrique de l'Ouest. Toutefois, on peut retenir parmi les ouvrages parus dans ce domaine, l'étude sur les perspectives à long terme en Afrique de l'Ouest publiée en 1998 par l'Organisation pour la coopération et le développement économique (OCDE) et réalisée par le Secrétariat du Club du Sahel et CENERGIE, avec l'assistance de l'Union européenne, la BAD, La Banque Mondiale, la Belgique le Canada, la France, les Pays-Bas et les États-Unis. Cette étude visait une meilleure compréhension des tendances majeures ayant impulsé les changements à long terme opérés en Afrique de l'Ouest depuis la seconde moitié du siècle écoulé, dans le but d'envisager des perspectives de développement pour l'horizon 2020.
34. Le contenu de cette étude de grande envergure temporelle sera abondamment mis à contribution comme les autres sources déjà mentionnées ci-dessus pour analyser la pertinence du Plan stratégique de l'UICN pour la période 1999-2003.

### III. VUE SYNOPTIQUE DES ENJEUX DU DD EN AFRIQUE DE L'OUEST ET VERIFICATION DE LA PERTINENCE DU PLAN STRATEGIQUE DE L'UICN 1999-2003

35. On peut retenir de tout ce qui précède que l'état du Développement durable en Afrique de l'Ouest a fait l'objet de multiples analyses pour des besoins divers. Pour appréhender la pertinence du Plan stratégique de l'UICN 1999-2003 pour cette sous-région, il convient de placer ce Plan stratégique d'abord dans une perspective à long terme servant de toile de fond, puis d'en faire ensuite l'analyse par rapport à l'horizon de la vision propre à ce plan.

#### III 1- Environnement du long terme en amont et en aval du Plan stratégique

36. L'environnement relatif au long terme qui caractérise la période en amont et en aval du Plan stratégique de l'UICN pour l'Afrique de l'Ouest est mieux rendu par l'étude WALTPS du Club du Sahel ci-dessus mentionnée. Les grandes caractéristiques soulignées dans cette étude peuvent se résumer en ce qui suit :
- ▶ Les populations de l'Afrique de l'Ouest ont fait preuve d'une grande capacité à s'adapter aux changements vécus et cette capacité d'adaptation va certainement se poursuivre dans le futur
  - ▶ Au lendemain des indépendances, une grande priorité optée par les gouvernants a été de bâtir des nations, au détriment de la coopération (sous-)régionale
  - ▶ Au lendemain des années 70, la crise économique mondiale a entamé le capital de confiance des occidentaux en l'avenir en général, et en l'avenir de l'Afrique en particulier. Par conséquent l'aide publique a diminué de manière significative
  - ▶ Dans les années 80, les partenaires au développement, suite à cette perte de confiance se sont lancés dans d'autres voies à la recherche de solutions de développement novatrices. Les Dirigeants ont fait de leur mieux pour gérer de nouvelles approches de coopération aux multiples et diverses conditionnalités, cédant même parfois leurs rôles de décideurs à des conseillers étrangers
  - ▶ L'Afrique de l'Ouest doit faire face à un défi : celui de continuer d'assurer la mobilité d'une population en perpétuel mouvement, dans un contexte de moins en moins favorable aux mouvements.
  - ▶ La densité de population est encore faible et les mouvements dus à l'exode rural concernent quelques centres secondaires. Les migrants en centres urbains n'ont pas de capital de départ. Au vu de cette mobilité des populations et de la faiblesse du capital individuel, les hommes, les entreprises et les institutions sont amenés à privilégier l'emploi au détriment de la productivité.
  - ▶ La production extensive marquée par une faible productivité statique est préférée aux autres modes de production intensifs. L'environnement du commerce mondial se montre particulièrement agressif pour les pays de la sous-région, économiquement faibles, et exacerbe par les contraintes qu'il impose les problèmes économiques liés à la phase actuelle de démographie en transition que l'on observe.
  - ▶ Le marché régional qui devait protéger des agressions du commerce extérieur voit son développement freiné par la balkanisation et la séparation de fait des États entre anglophones et francophones, et la facilité avec laquelle les importations peuvent le pénétrer.
  - ▶ Cependant les efforts de développement des 30 dernières années n'ont pas été vains et une analyse économique détaillée montre que l'Afrique de

l'Ouest s'est développée et s'est accommodée de sa population en expansion, sans pour autant entraîner une paupérisation généralisée.

- ▶ Le niveau de vie des différentes composantes de la population s'est légèrement amélioré ; la redistribution de la population (dont la croissance a été considérablement absorbée par les villes – le secteur informel des villes s'est accru par un facteur 10 durant ces trente dernières années) s'est accompagnée d'une accumulation significative de capital.
- ▶ Le processus de peuplement de la sous-région Afrique de l'Ouest a atteint actuellement sa vitesse de croisière, et sera rendu à son terme dans un demi siècle. Les prévisions et les actions de planifications dans le cadre du développement durable doivent en tenir compte.
- ▶ Aux environs de 2025, les pays dits à démographie en transition (ils sont au nombre d'environ 50) totaliseront 4 milliards d'individus et représenteront 40% de la population de la planète. Leur population urbaine va très certainement triplé, engendrant des besoins à satisfaire colossaux. L'Afrique de l'Ouest fait partie du lot.

37. La question clé du DD en Afrique de l'Ouest semble être la suivante : la population de la sous-région va virtuellement doublé d'ici les trente années à venir, malgré les effets des politiques de réduction de la croissance démographique ; Alors, par quelles étapes passer pour loger, nourrir et pourvoir en emplois dans des conditions acceptables cette population en vue de garantir son bien être et préserver les ressources de la nature dont elle dépend ?

### **III 2- Vue synoptique des enjeux du développement durable en Afrique de l'Ouest**

38. De la compilation des informations contenues dans les sources ci-dessus citées on peut retenir le tableau synoptique ci-dessous. Il a été constitué avec pour objectif d'incorporer la plus grande diversité de composantes à même de caractériser le développement durable. Son contenu ne correspond à aucun des formats développés par les institutions du domaine de l'environnement et du développement, mais plutôt à une extension large de ces formats.

<b>Rubrique</b>	<b>enjeux</b>
<b>L'écologie</b>	1. Détérioration de la qualité des sols 2. Dégradation / perte du couvert forestier 3. Dégradation de l'habitat de la faune 4. Perte de biodiversité 5. Gestion des ressources en eau 6. dégradation des zones côtières et des écosystèmes marins 7. qualité de l'air 8. déchets industriels et domestiques
<b>Le social</b>	9. Accès aux soins de santé primaires 10. Accès à l'éducation 11. Accès à un logement décent 12. équité en genre et groupes sociaux 13. Existence d'une politique de réduction de la pauvreté
<b>L'économique</b>	14. Capacité des populations à mener des activités de DD génératrices de revenus 15. Aptitude à gérer des ressources communautaires décentralisées 16. Environnement économique national favorable à la croissance 17. Mécanisme de soutien financier aux initiatives locales 18. Potentiel humain et expertise en DD

<b>Les politiques</b>	19. Existence d'un cadre cohérent de développement durable 20. politique foncière favorable à l'environnement 21. Adhésion aux conventions internationales en matière d'Environnement 22. Éducation environnementale 23. Études d'impacts sur l'Environnement 24. Décentralisation de la GRN 25. Valorisation des connaissances locales favorables à l'environnement 26. Accès à l'information et partage des ressources informationnelles
-----------------------	---

### III 3- Vérification de la couverture des enjeux par le Plan stratégique de l'UICN

39. Le tableau synoptique des enjeux a été comparé au contenu du Plan stratégique 1999-2003 de l'UICN et il en est ressorti le constat consigné dans le tableau ci-dessous

Rubrique	enjeux	Référence de la couverture par le Plan stratégique	
		couverture directe	Indirecte ou partielle
L'écologie	1. Détérioration de la qualité des sols	A 122* 512	A111, 112, 113, 131, 132, 222, 322, 324, 332
	2. Dégradation / perte du couvert forestier		A112, 113, 131, 132, 222, 322, 324, 332,
	3. Dégradation de l'habitat de la faune		A112, 113, 122, 131, 132, 222, 322, 324, 332
	4. Perte de biodiversité		A112, 113, 122, 131, 132, 222, 322, 324, 332
	5. Gestion des ressources en eau		A111, 112, 113, 121, 131, 132, 222, 312, 322, 324, 332, 511
	6. dégradation des zones côtières et des écosystèmes marins		A112, 113, 113, 131, 132, 222, 322, 324, 332, 511
	7. qualité de l'air		A112, 131, 132, 222, 332
	8. déchets industriels et domestiques		A112, 131, 132, 222, 332
Le social	9. Accès aux soins de santé primaires	non couvert	
	10. Accès à l'éducation	non couvert	
	11. Accès à un logement décent	non couvert	A113, 132,
	12. équité en genre et groupes sociaux	non couvert	A112, 113, 131, 132
	13. Existence d'une politique de réduction de la pauvreté		

<b>L'économique</b>	<p>14. Capacité des populations à mener des activités de DD génératrices de revenus</p> <p>15. Aptitude à gérer des ressources communautaires décentralisées</p> <p>16. Environnement économique national favorable à la croissance</p> <p>17. Mécanisme de soutien financier aux initiatives locales</p> <p>18. potentiel humain et expertise en DD</p>	<p>A113, 322,</p> <p>A524, 611</p>	<p>A111, 112, 121, 322,</p> <p>A111, 112, 121, 122, 131, 132, 141, 222, 324</p> <p>A111, 121, 332</p> <p>A111, 112, 113, 131, 132, 141, 211, 212, 322,</p> <p>A613, 614</p>
<b>Les politiques</b>	<p>19. Existence d'un cadre cohérent de développement durable</p> <p>20. politique foncière favorable à l'environnement</p> <p>21. Adhésion aux conventions internationales en matière d'Environnement</p> <p>22. Éducation environnementale</p> <p>23. Études d'impacts sur l'Environnement</p> <p>24. Décentralisation de la GRN</p> <p>25. Valorisation des connaissances locales favorables à l'environnement</p> <p>26. Accès à l'information et partage des ressources informationnelles</p>	<p>A112</p> <p>414, 421</p> <p>A 331 512</p> <p>A113</p> <p>A 514, A412 432, 433, 441, 442, 443</p>	<p>A112, 113, 131, 132, 141, 142, 324</p> <p>A111, 112, 113, 131, 132, 141, 322, 324, 332, 333, 512</p> <p>A113, 131, 132, 141, 142, 332</p> <p>A112, 113, 121, 122, 131, 132, 141, 322, 324, 332, 412, 413, 511</p> <p>A111, 112, 113, 131, 132, 141, 322, 324, 332</p> <p>A111, 112, 113, 121, 122, 131, 132, 141, 322, 324</p> <p>A111, 112, 122, 131, 132, 141, 313, 324, 411, 413</p> <p>A112, 113, 141, 142, 222, 322, 411, 413, 423, 431, 511</p>

Préoccupation entièrement couverte

Préoccupation indirectement ou partiellement couverte

Préoccupation non couverte

### III 4- Commentaires

40. Il convient de faire remarquer que certains des résultats de cette analyse comparative ne sont pas étonnants. Lorsque l'on parcourt le contenu de la mission globale de l'UICN, on ne peut pas s'attendre à ce que les préoccupations purement sociales, dans l'esprit du Développement humain durable, ou d'ordre macro économique, soient directement prises en charge. Il en est ainsi des préoccupations 9, 10 et 11 de la rubrique sociale, et dans une moindre mesure de la préoccupation 12 de la même rubrique, et de la préoccupation 16 d'ordre macroéconomique.
41. Par contre le contenu de la mission spécifique à la sous-région Afrique de l'Ouest, telle que formulée – et qui porte sur la stimulation d'un environnement politique, économique et social favorable à la promotion d'une gestion durable et d'une utilisation rationnelle des ressources naturelles – laisse entrevoir des attentes au plan social et économique. Ces attentes, observées sous l'angle des besoins des pays de la sous région, sont légitimes et il appartient à l'UICN de voir dans quelle mesure certaines parmi elles, composantes importantes du processus du Développement durable, pourraient être mieux ciblées dans les programmes futurs (ex. lutte contre la pauvreté) .
42. On observe par ailleurs, au vu du tableau comparatif ci-dessus, que les préoccupations qui font l'objet d'une prise en charge directe par les activités prévues au Plan stratégique 1999 – 2003 représentent à peu près un 1/3 des 26 préoccupations retenues dans la présente étude, toutes rubriques confondues. Les 2/3 des préoccupations restantes sont loin d'être laissées pour compte. En effet, elles sont soit indirectement, soit partiellement couvertes par d'autres activités. Dans la rubrique « écologie » en particulier, les préoccupations les moins couvertes portent les n° 7 et 8 (« qualité de l'air », et « déchets industriels et domestiques » respectivement). Chacune est prise en charge indirectement ou partiellement par 5 activités du Plan stratégique. Les 6 autres préoccupations de la même rubrique sont prises en charge en moyenne par 9.5 activités chacune, ce qui dénote de la profondeur de champ des activités retenues au Plan stratégique. Dans la rubrique des politiques, cette moyenne est de dix activités par préoccupation non entièrement prises en charge. On ne peut qu'en être satisfait, puisqu'on se situe à un niveau stratégique dans cette analyse.
43. L'analyse au niveau opérationnel, faisant intervenir le programme quadriennal glissant révèle des objectifs ciblés plus précis et plus liés à des besoins nationaux ou de sous-ensembles propres au contexte Ouest Africain.
44. Enfin, le Plan stratégique comporte un nombre significatif d'activités (quatorze) visant des objectifs internes à l'UICN, avec un impact global prévisible sur la qualité de ses interventions dans la sous région. L'impact de ce type d'activités, telles que le renforcement des capacités du personnel à la maîtrise des circuits de financement, à la comptabilité et à la formulation des projets, etc. échappe au plan comptable de la présente étude qui visait la pertinence du Plan stratégique vis-à-vis des préoccupations de Développement durable de la sous région. Il va sans dire que ces efforts de renforcement de capacités internes ne peut que multiplier l'efficacité de l'Union dans la sous-région. Il convient de préciser que l'accroissement des capacités des membres et des partenaires de l'UICN a été comptabilisé au titre de préoccupations telles que le « potentiel humain et l'expertise en DD » et autres besoins sous forme d'acquis pour la sous-région.



#### **D. Conclusion**

45. Au vu du tableau comparatif ci-dessus, on peut dire que le Plan stratégique de l'UICN pour l'Afrique de l'Ouest est à bien d'égards pertinent. Placé dans le large contexte du Développement humain durable, on peut être tenté de lui trouver des faiblesses au plan social, et économique dans une moindre mesure.
46. Toutefois, la mission globale de l'Union permet de corriger cette impression. De plus, le fait que bon nombre des préoccupations compilées dans le cadre de la présente étude (18 sur un total de 26) ne soient pas directement couvertes par au moins une activité du Plan stratégique est largement compensé par le nombre d'activités dont l'impact affecte chacune de ces préoccupations apparemment hors cible. Il y a en effet une moyenne de l'ordre de 9 à 10 activités couvrant indirectement ou partiellement chacune de ces préoccupations. De plus, cette analyse se situe dans un cadre stratégique et non opérationnel

#### **BIBLIOGRAPHIE**

1. [www.undp.org](http://www.undp.org)
2. [www.unep.net](http://www.unep.net)
3. [www.unep.org](http://www.unep.org)
4. [www.nesda.kabissa.org](http://www.nesda.kabissa.org)
5. [www.eis-africa.org](http://www.eis-africa.org)
6. [www.iucn.org](http://www.iucn.org)
7. [www.sisei.net](http://www.sisei.net)
8. [www.agrhymet.ne](http://www.agrhymet.ne)
9. IUCN WEST AFRICA STRATEGIC PLAN, a direction for the work of IUCN members, commissions and Secretariat :1999-2003, June 1998 (IUCN Regional Office for West Africa)
10. PLAN STRATEGIQUE DE L'UICN-AFRIQUE DE L'OUEST, une orientation pour le travail des membres, des commissions et du Secretariat de l'UICN 1999-2003, Révision Avril 1999 (Bureau Régional de l'Afrique de l'Ouest, UICN)
11. PREPARING FOR THE FUTURE, a vision of West Africa in the Year 2020
12. GLOBAL ENVIRONMENT OUTLOOK 1997, "for life on Earth" (United Nations Environment Programme)
13. RAPPORT ANNUEL D'ACTIVITES 2000 (Bureau Régional de l'Afrique de l'Ouest, UICN)
14. STEPPING INTO THE NEW MILLENIUM, IUCN'S QUADRENNIAL PROGRAMME 2001-2004, Issued March 2000, Draft approved by the IUCN Council for adoption at the World Conservation Congress , Amman, Jordan, 4-11 October 2000

## ANNEX 7 : ANALYSIS OF BRAO ABC LIST

The overall BRAO ABC list was reviewed and analysed, including the specific ABC lists for the individual country offices, over the past 3 years. The following provides a comparative example of the results of the ABC list analysis of a single country office compared to that of the regional office. This comparison is indicative of issues related to new project development currently facing the BRAO Programme.

### Country Office Example

ABC	June 2000	March 2002
O	3	3
A	3	6
B	3	3
C	4	4

ABC	Income (SFR)			
	2000	2001	2002	2003
O	-	-	-	-
A	0	15'000	0	?
B	0	43'000	0	?
C	19'000	10'000	1'720	?

In this example from a country office, 3 of the 6 concept papers on the A list and all 3 proposals on the B list in June 2000 were the same. This indicates that there has been very little movement within the ABC list, illustrating a lack of new project development as well as (potentially) poor liaison and follow-up with donors. The projected income from the ABC list, containing administrative overheads only and no staff time, is very low and declining. Upon further discussion with senior programme staff in this and other country offices, it became apparent that there was a very high degree of confusion as to the difference between (and use of) staff time and overheads in a project budget. Similar (although generally not as severe) ABC list issues are apparent in all of the country offices in the region.

### Regional Office (BRAO) Example

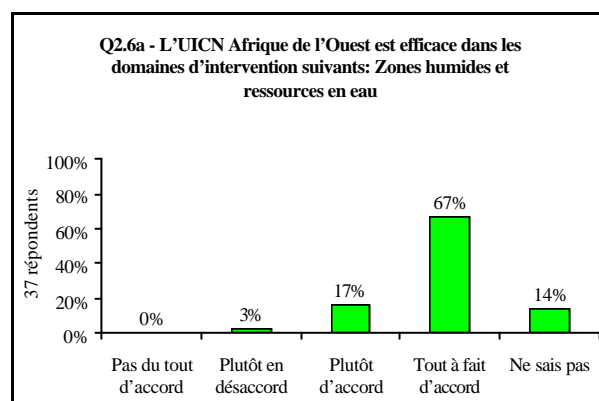
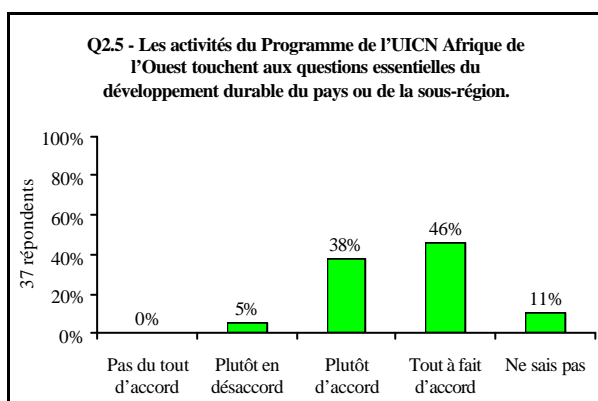
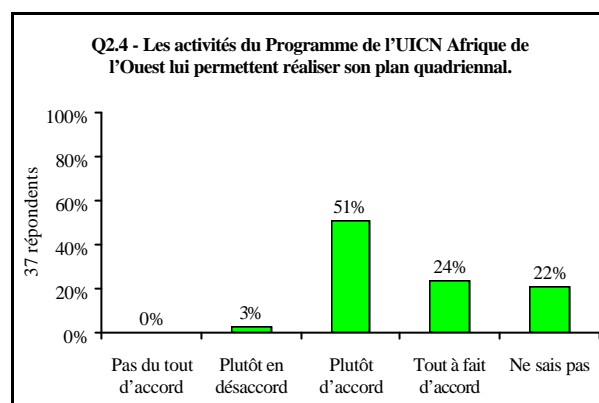
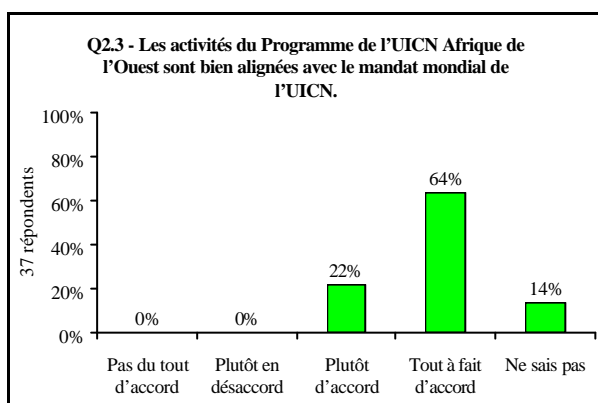
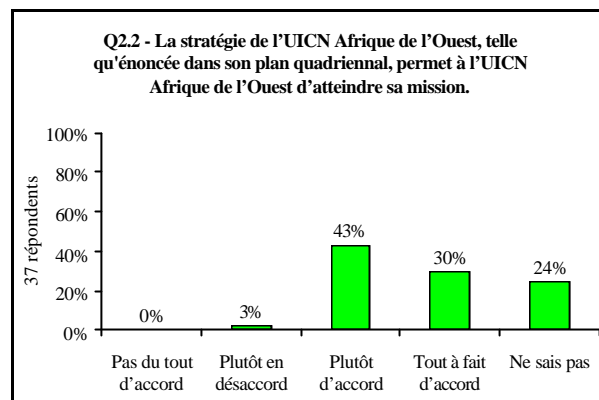
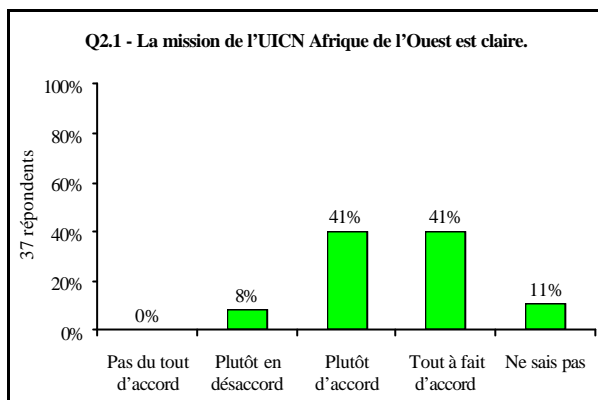
The ABC list analysis of the regional office revealed a very different picture. Between June 2000 and the present three O list ideas had moved to A and one to the B list, two concepts on the A list had move to the B list, and finally three B list proposals had moved to C. This is an indication of reasonable movement on the ABC list and (quite likely) good donor follow-up.

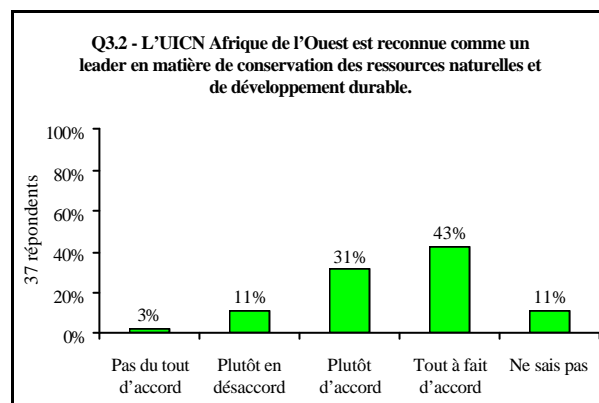
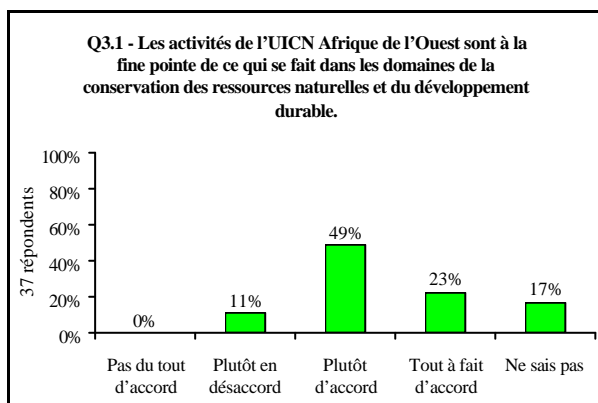
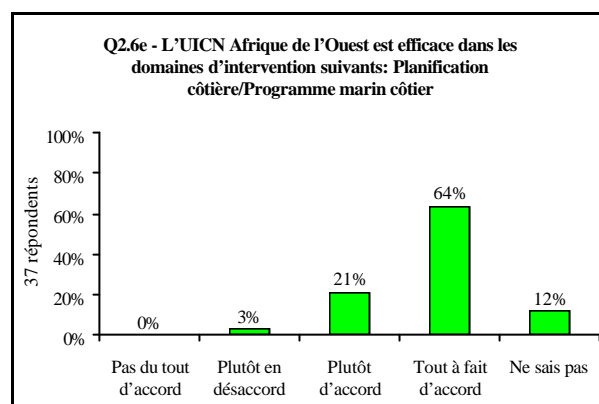
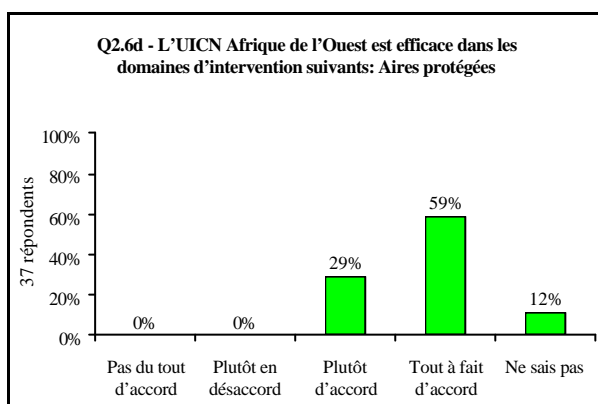
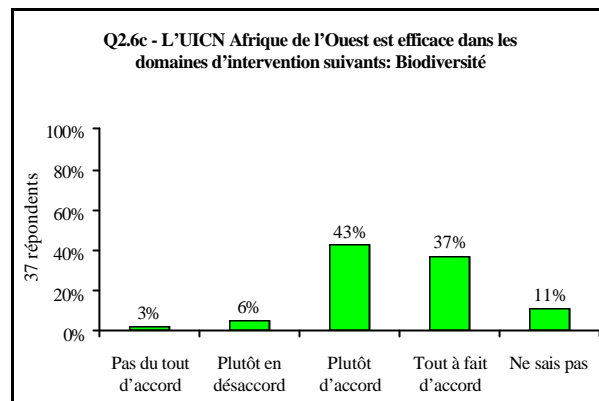
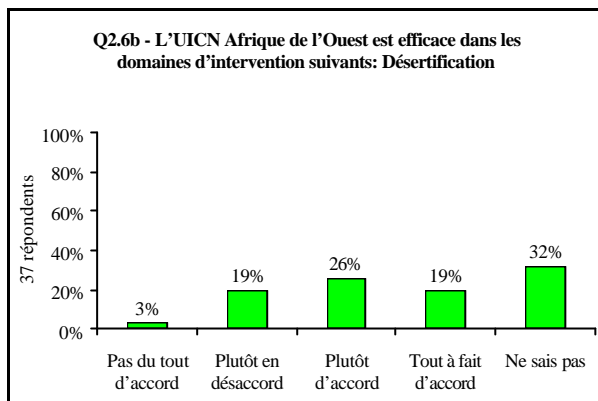
ABC	June	Jan 2002
O	3	11
A	4	8
B	7	7
C	7	22

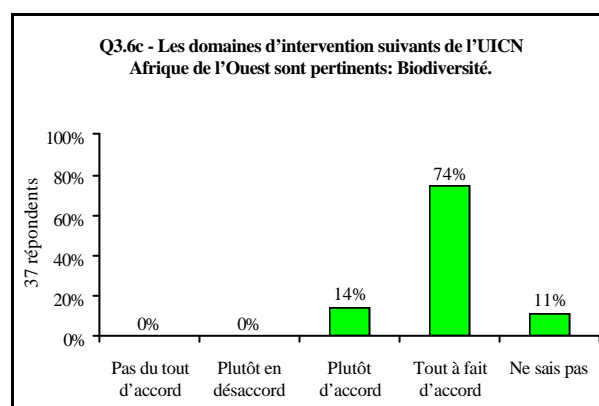
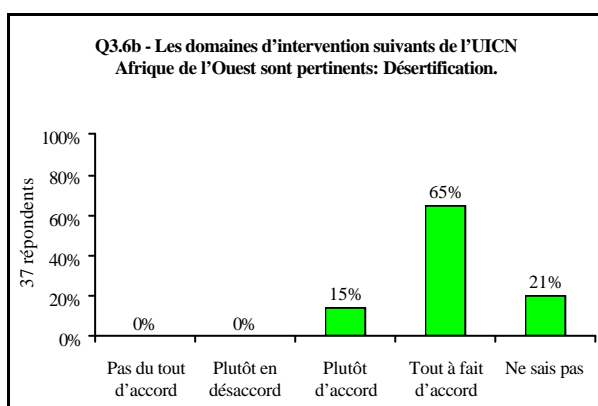
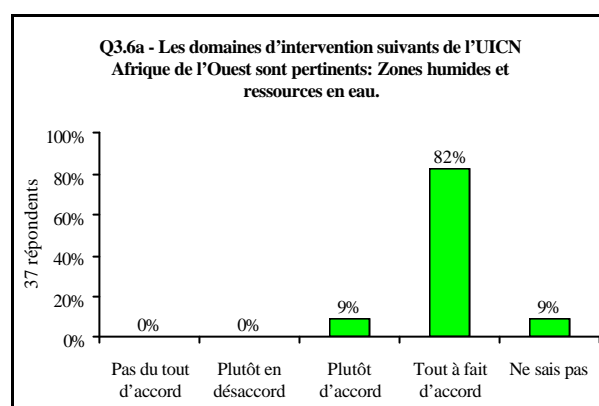
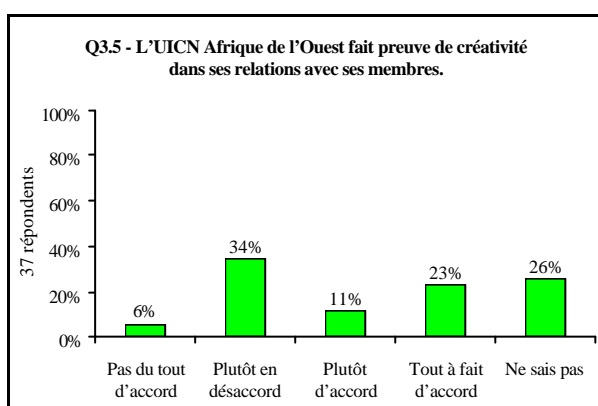
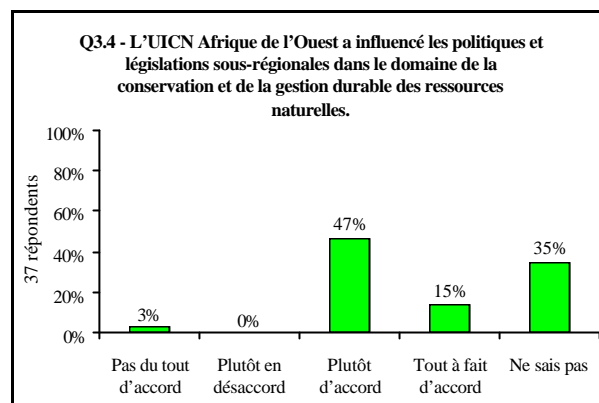
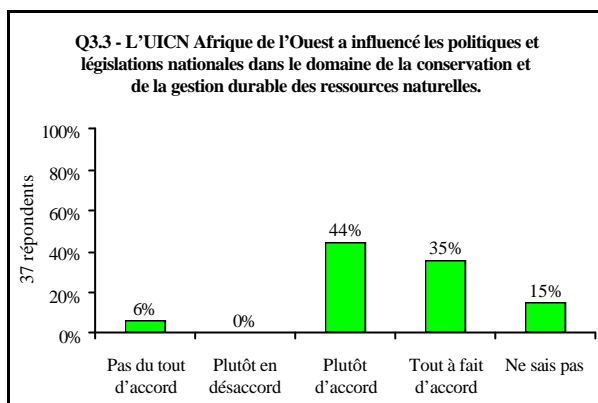
Although the data was incomplete, a review of staff time and overhead income generated or projected from the ABC list indicated that significant financial returns were coming to the regional office, and that the distinction between (and use of) project overheads and project staff time was clearly understood.

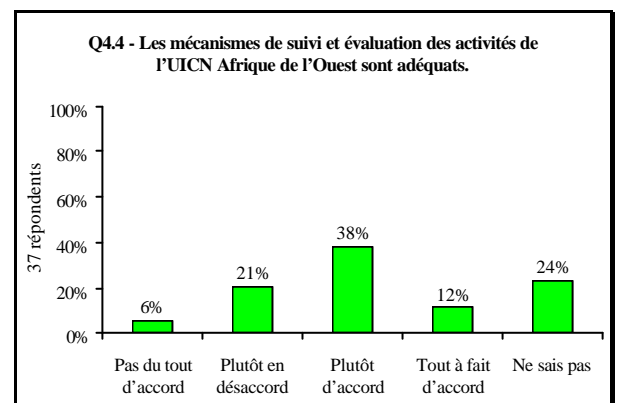
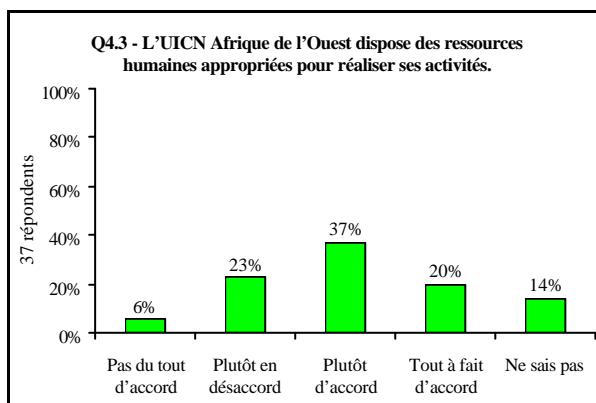
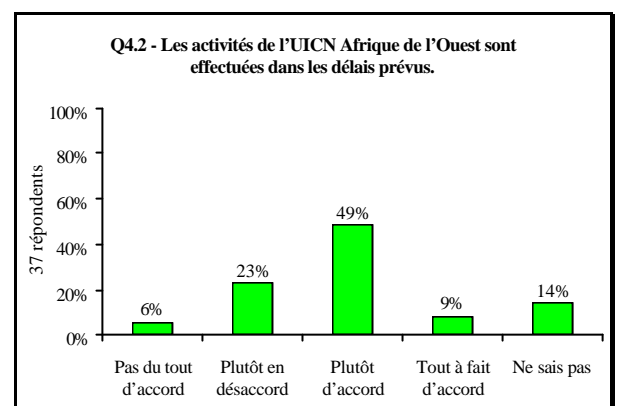
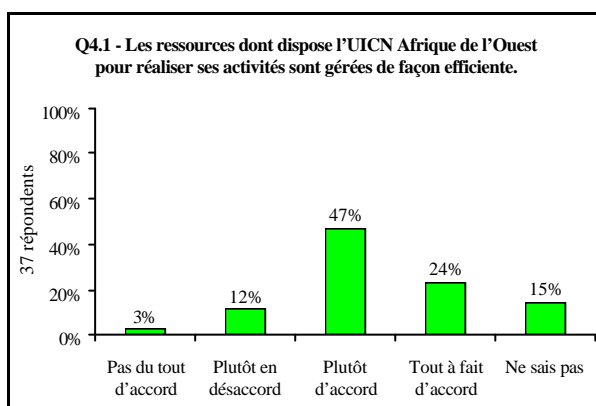
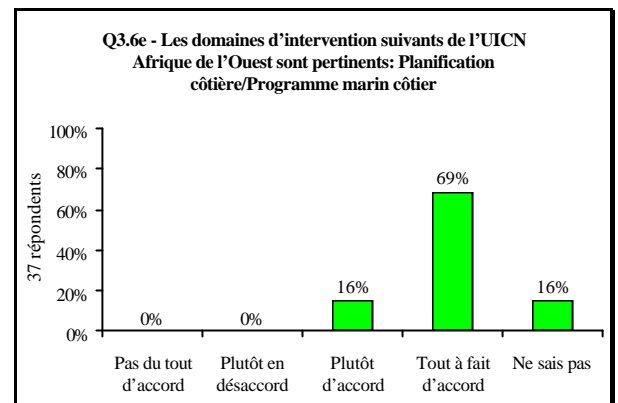
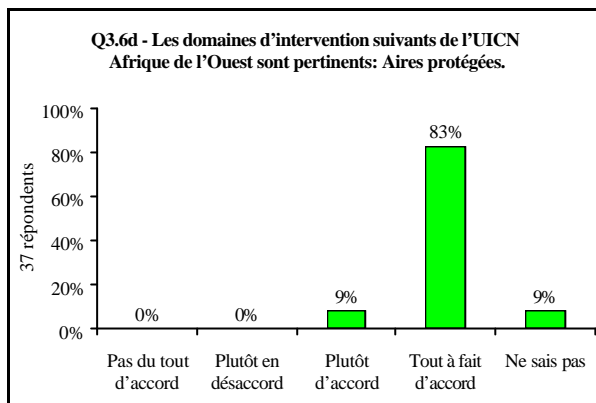
ABC	Income (Sfr)			
	2000	2001	2002	2003
O	-	-	-	-
A	0	708'000	3'000	?
B	145'000	671'000	6'000	?
C	530'000	24'000	7'400	?

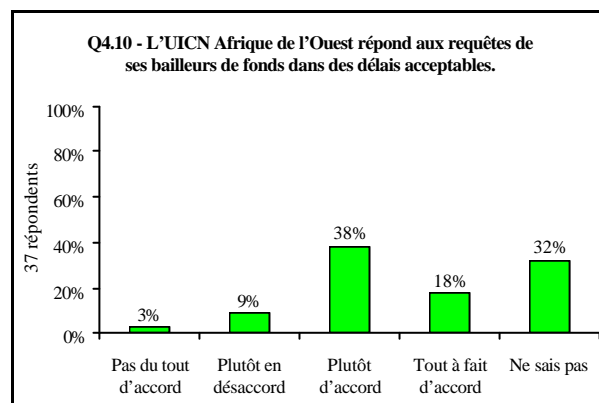
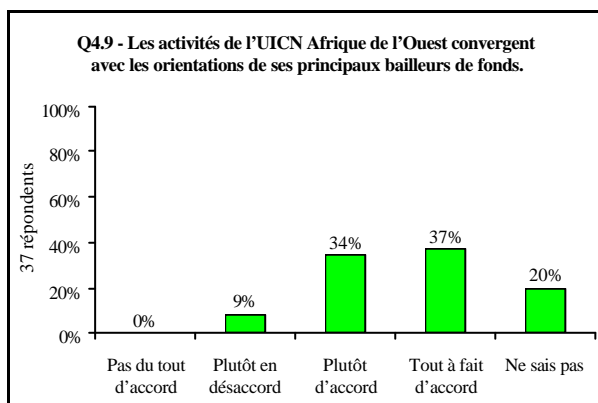
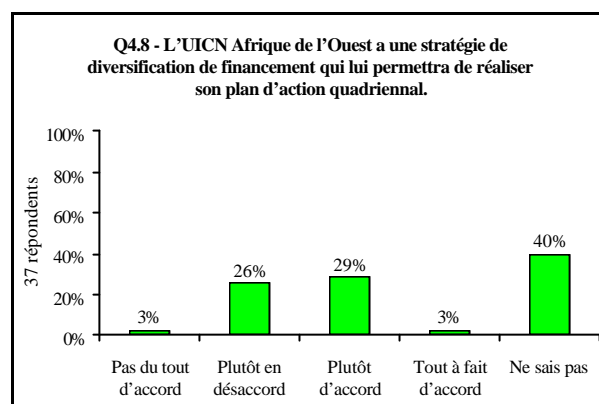
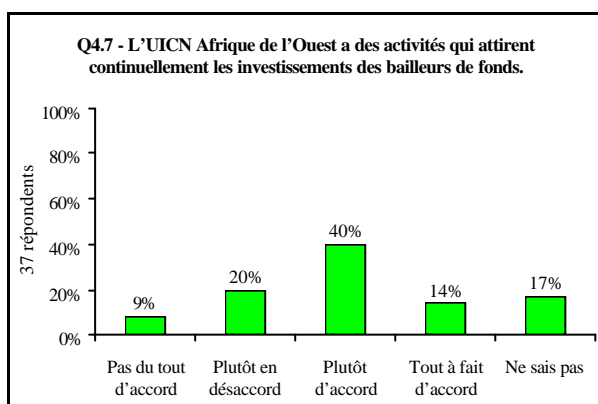
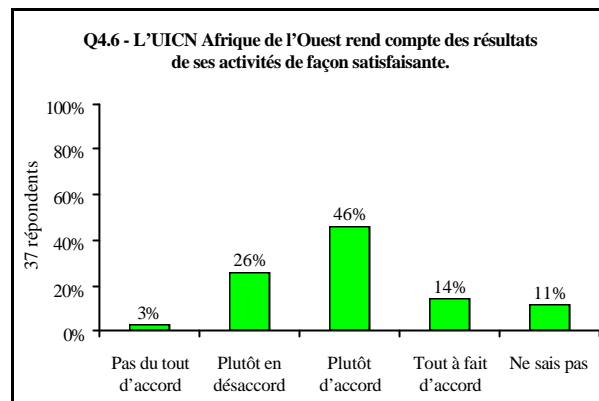
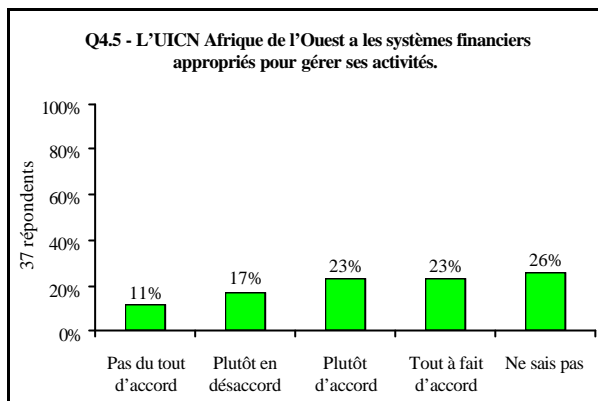
## ANNEXE 8 : QUESTIONNAIRE RESULTS IUCN Staff



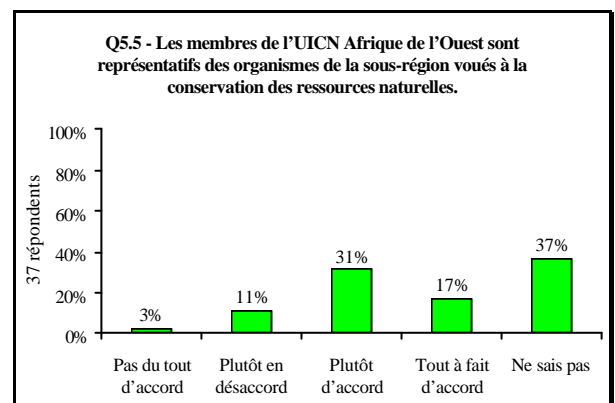
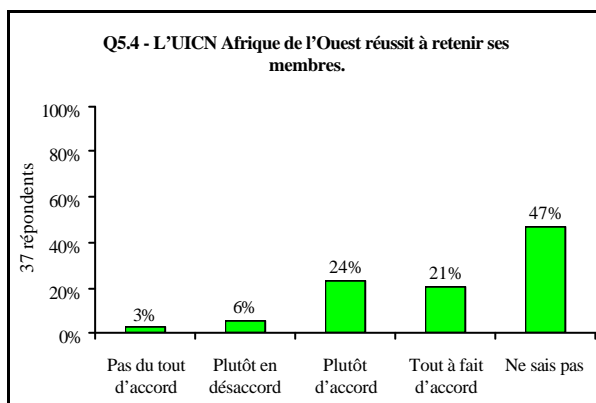
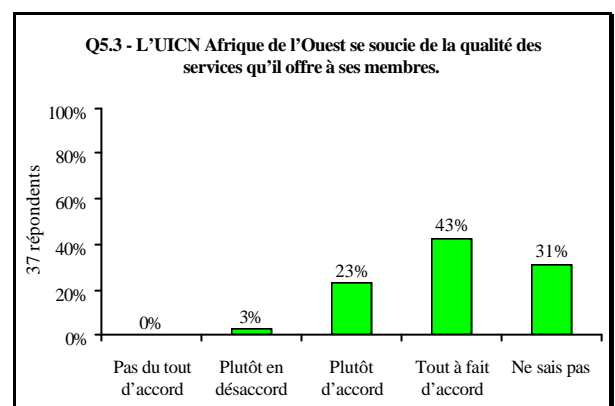
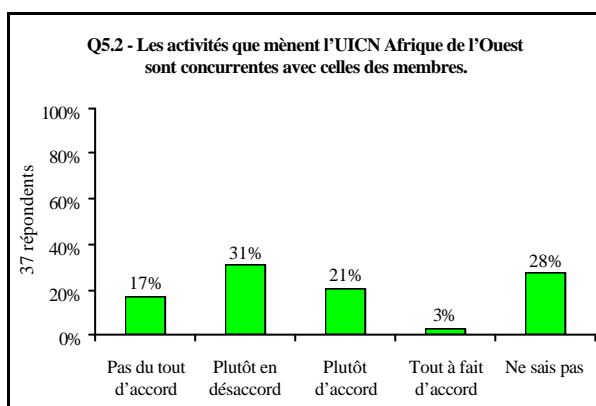
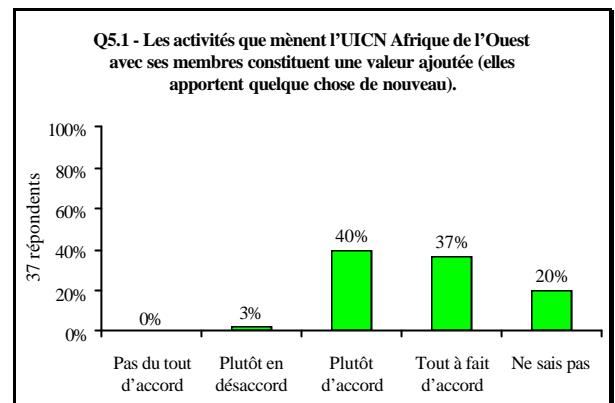
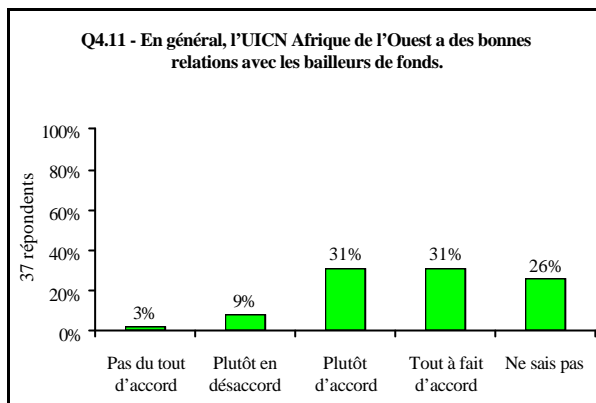


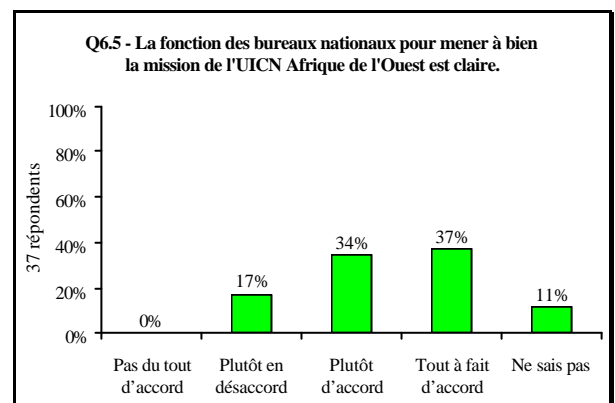
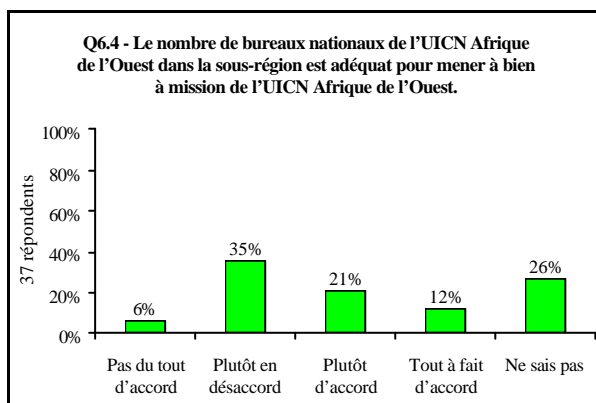
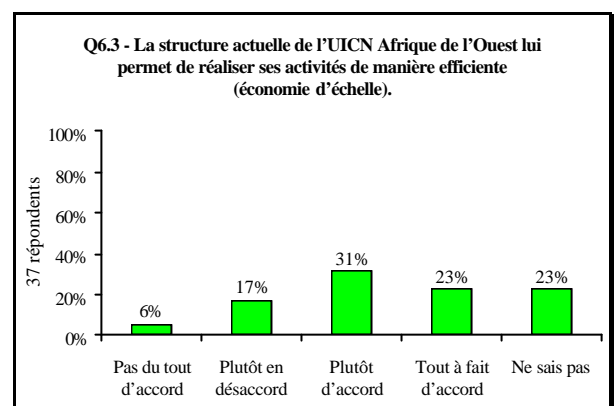
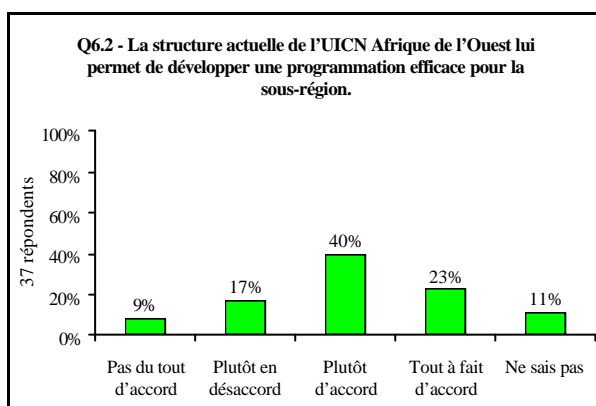
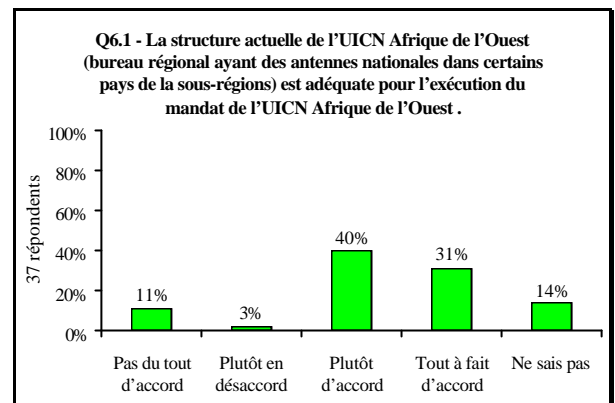
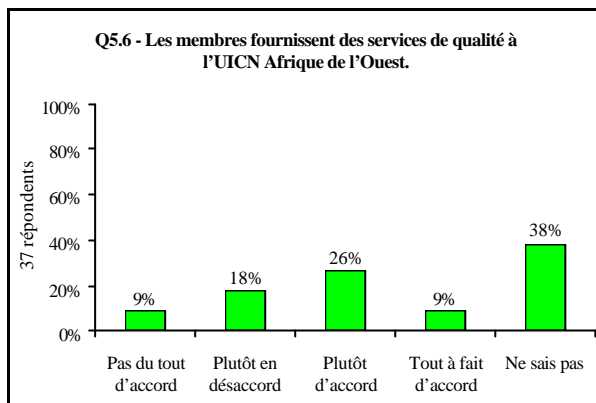


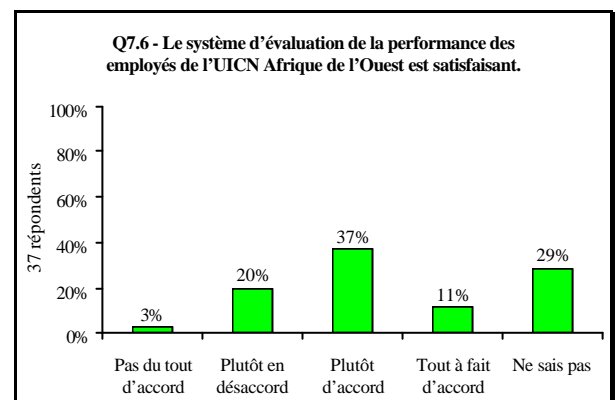
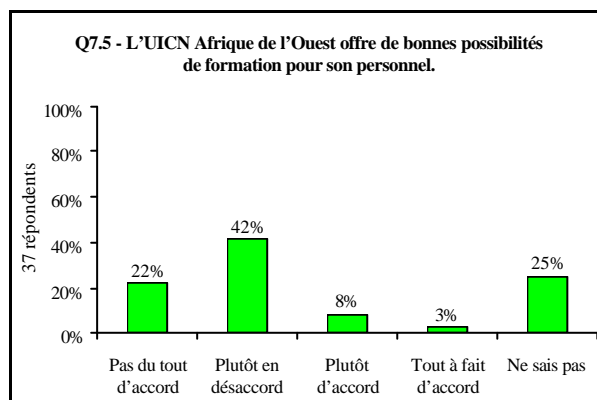
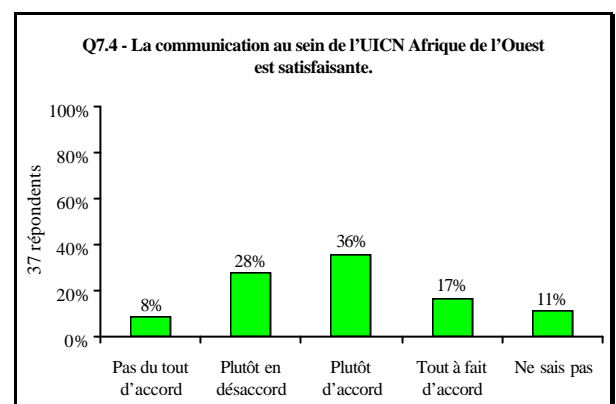
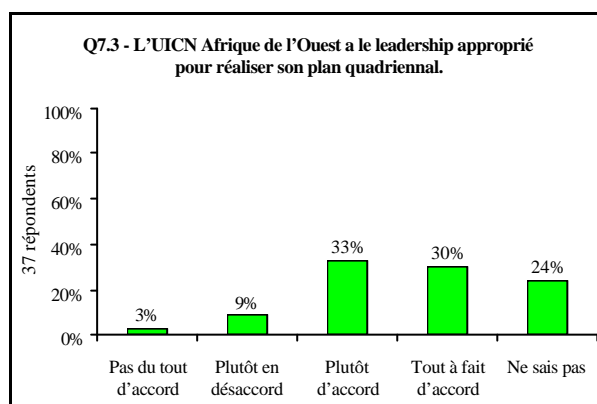
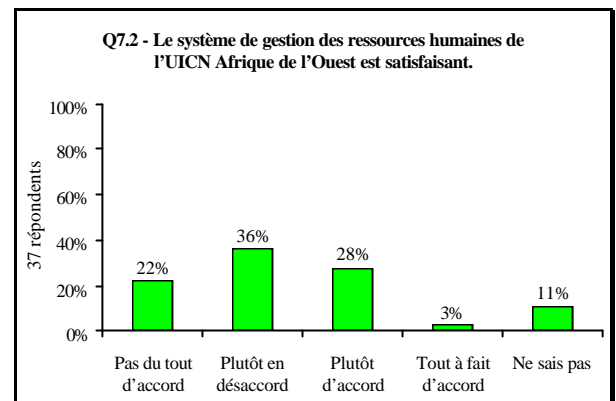
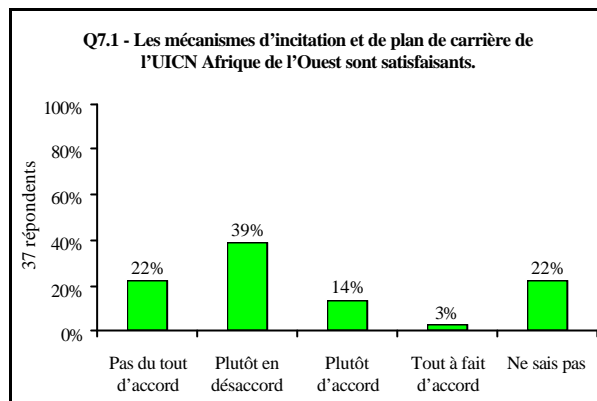


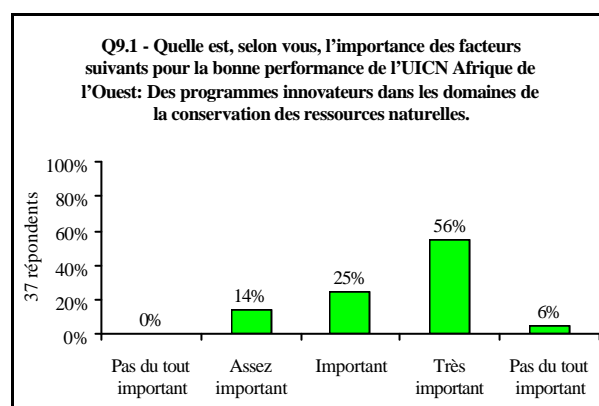
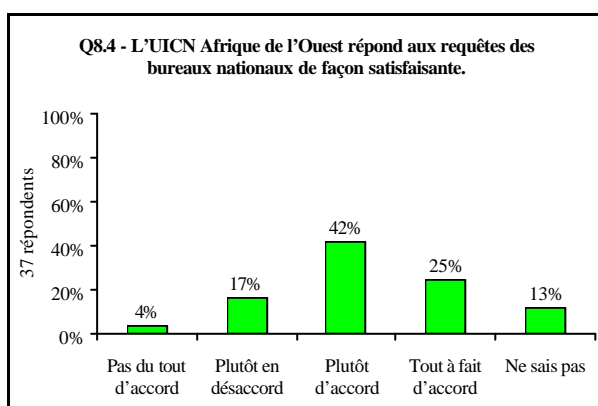
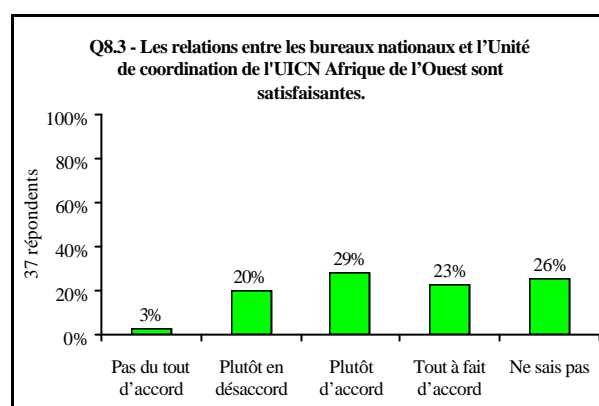
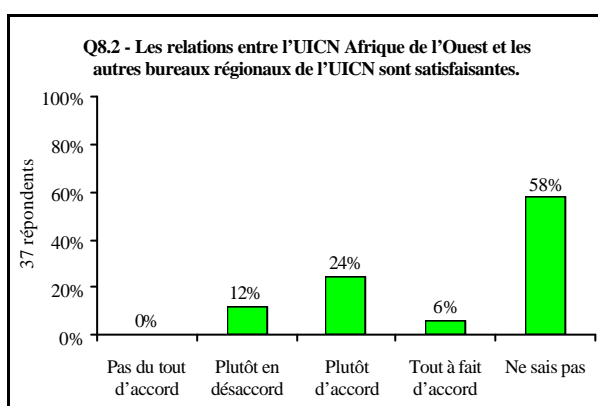
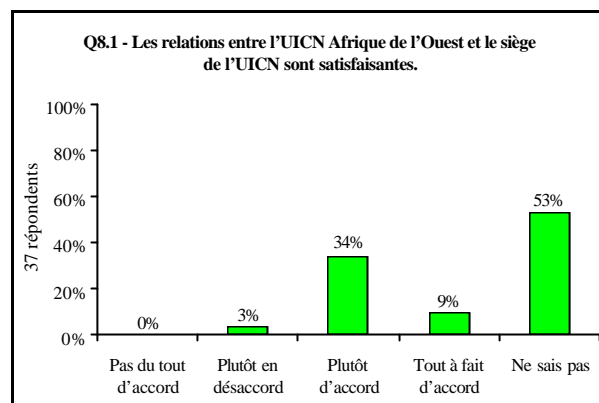
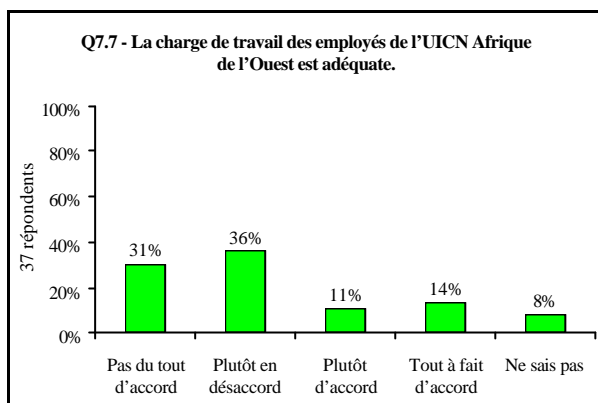


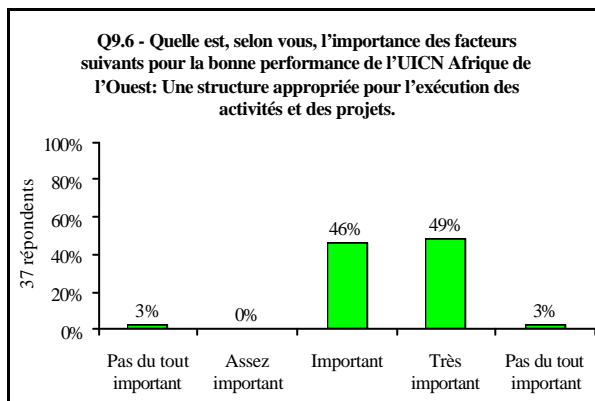
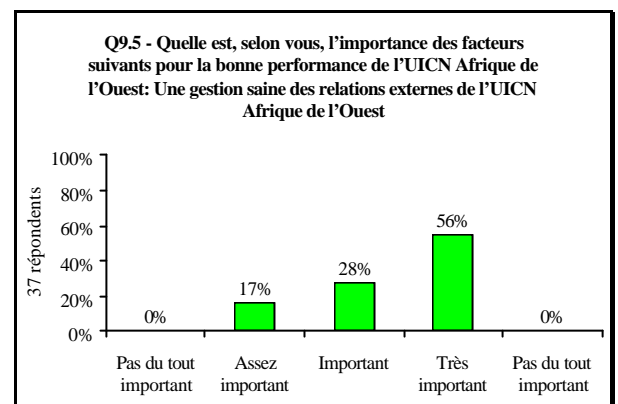
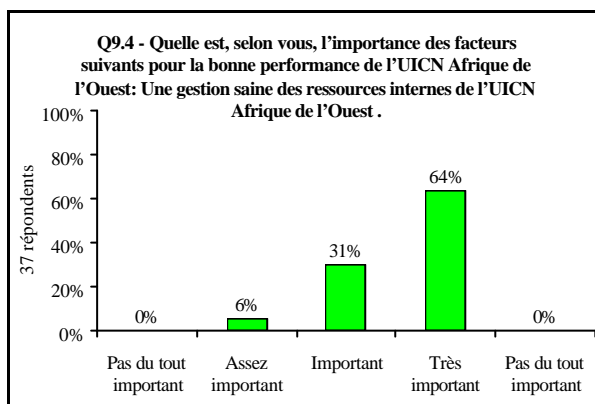
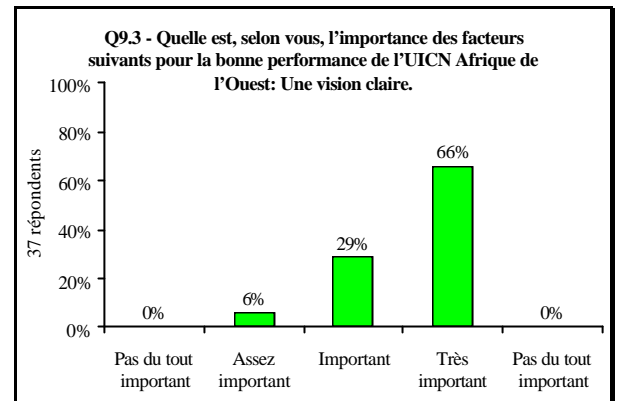
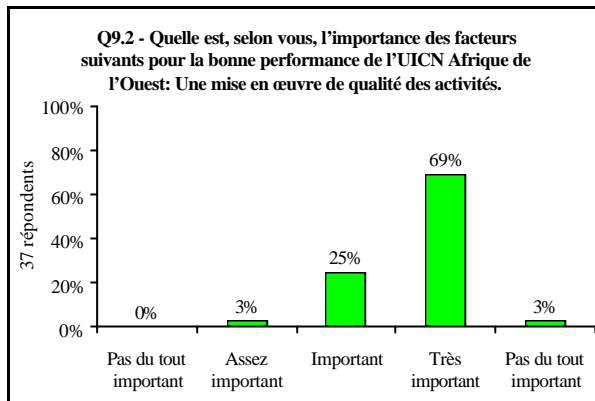




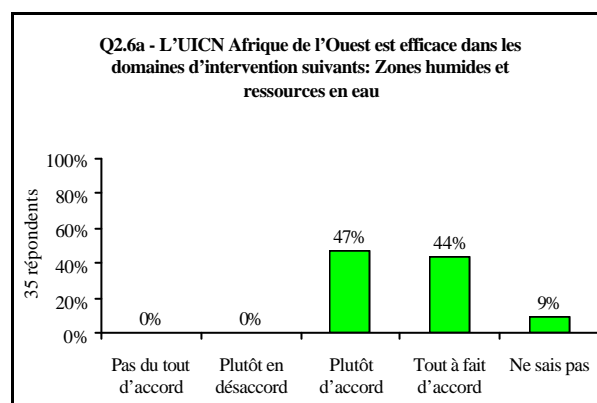
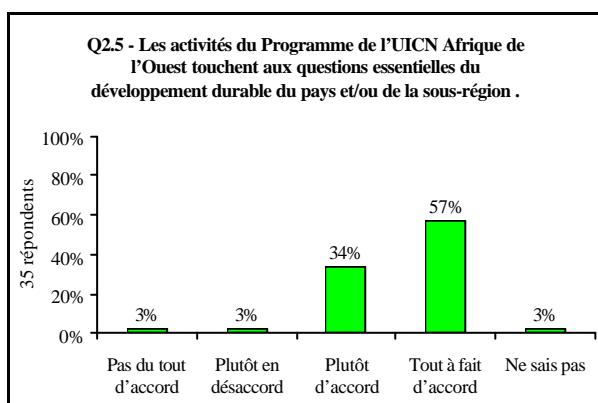
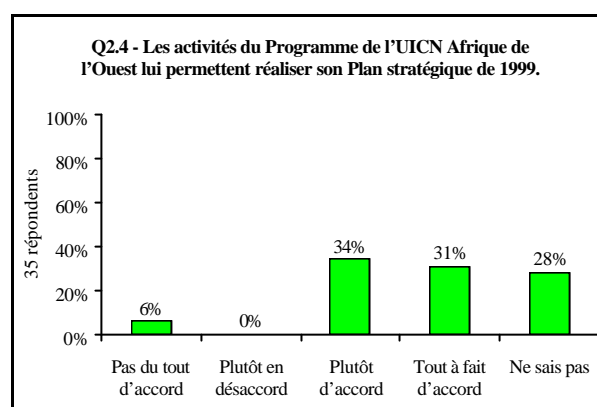
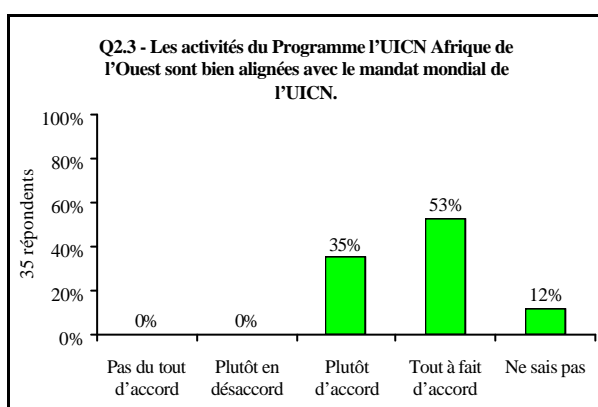
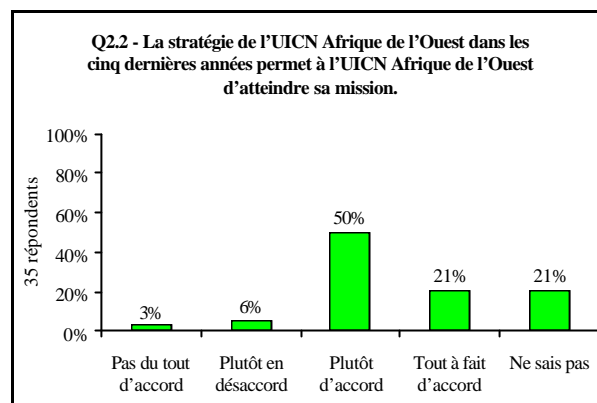
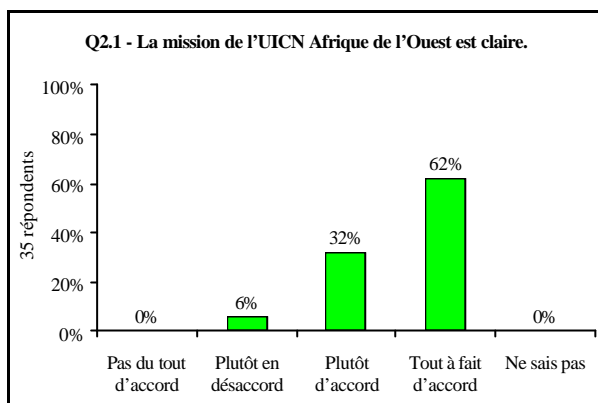


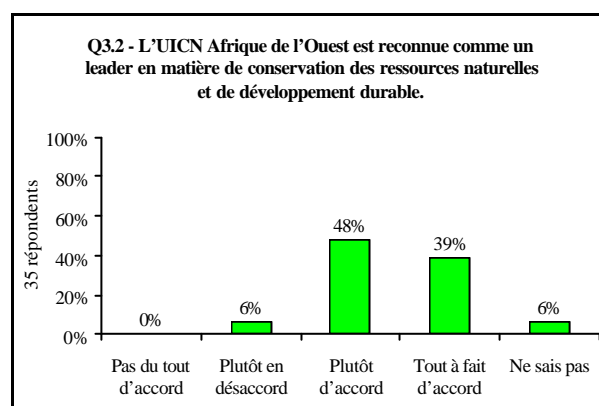
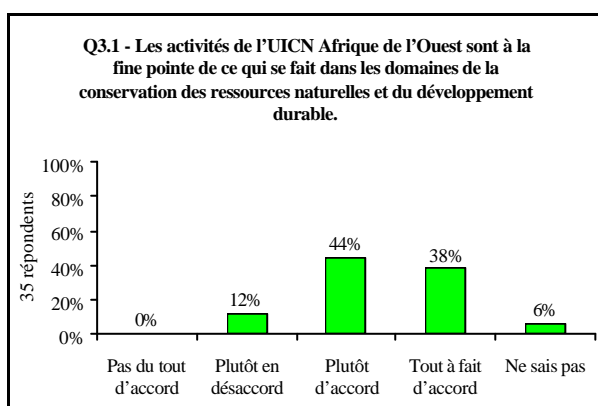
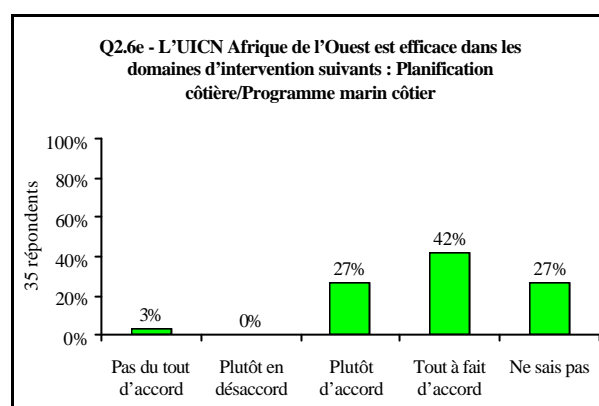
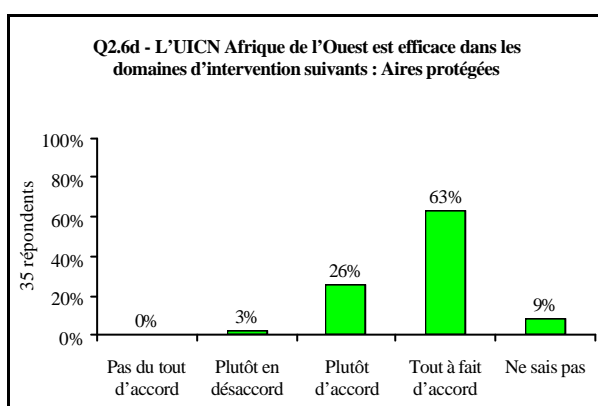
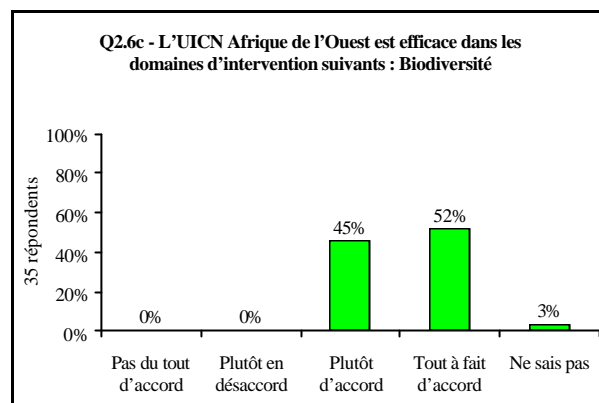
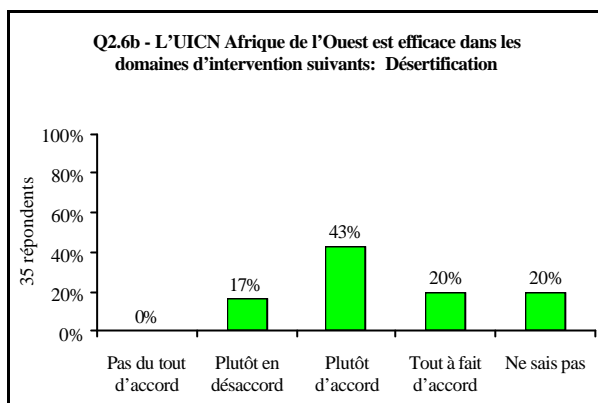


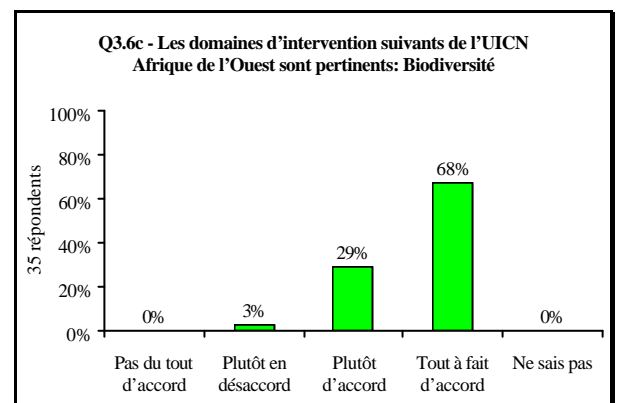
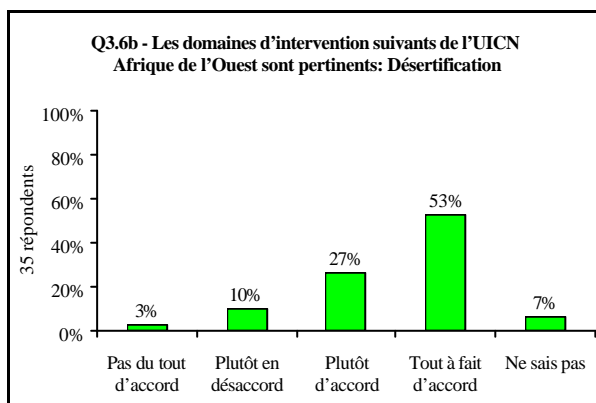
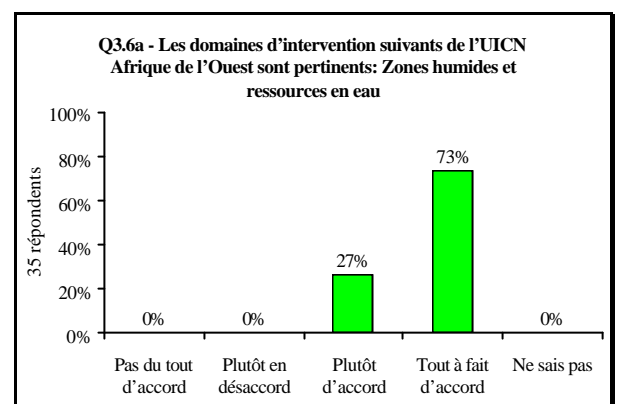
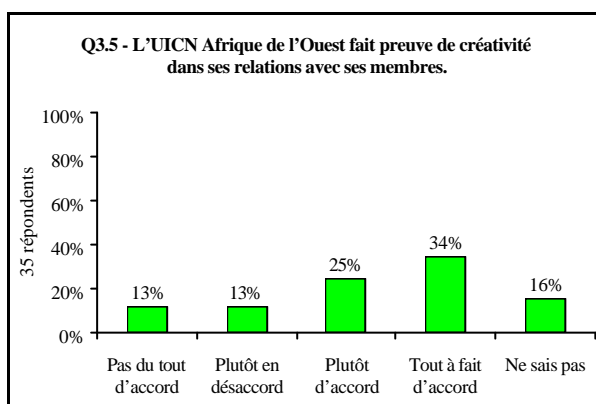
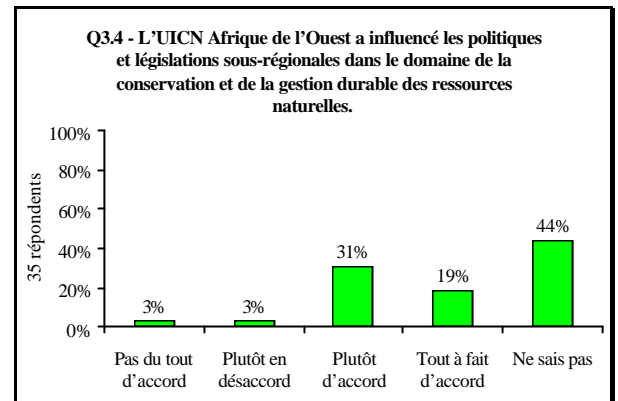
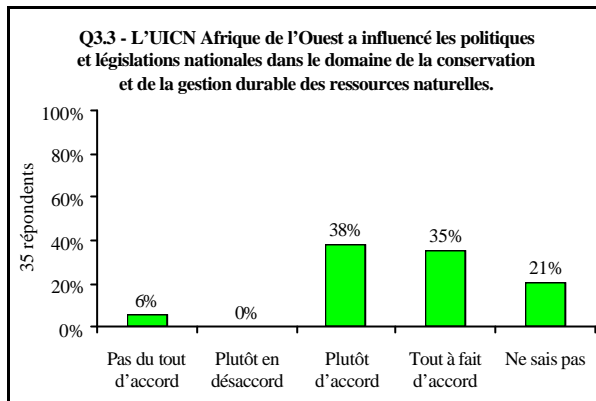




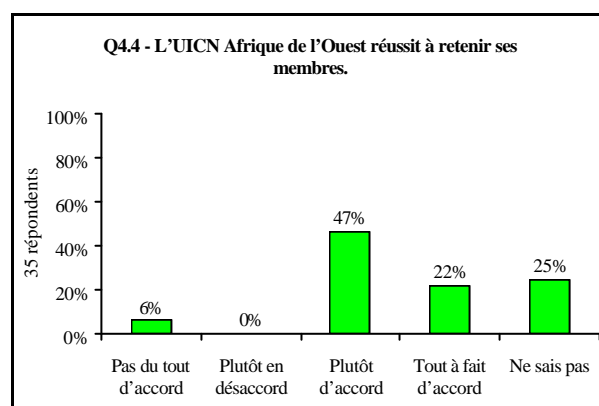
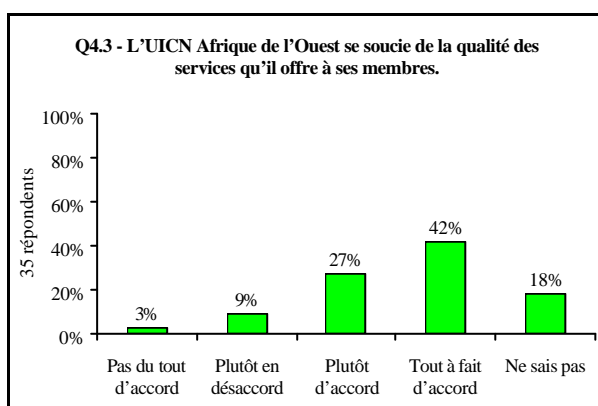
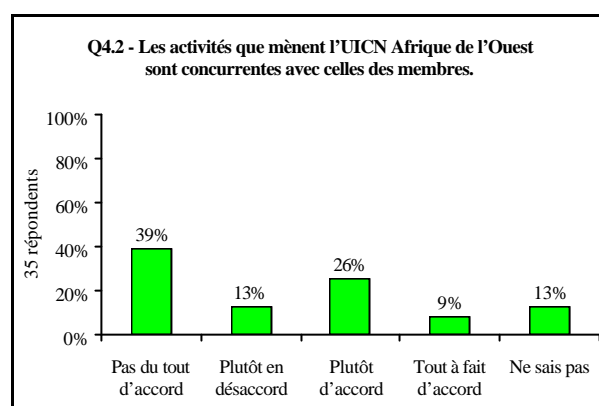
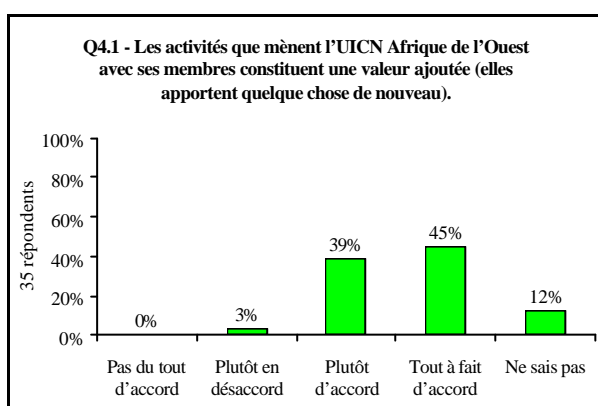
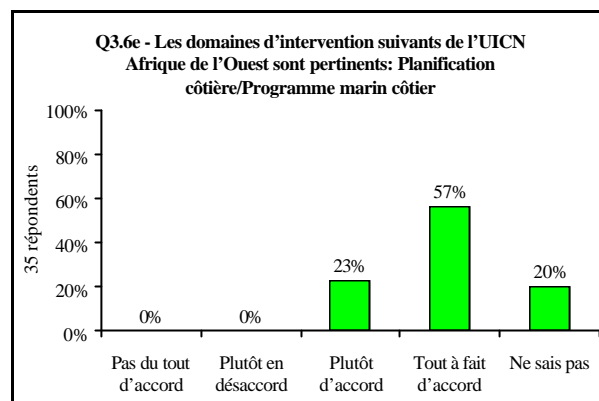
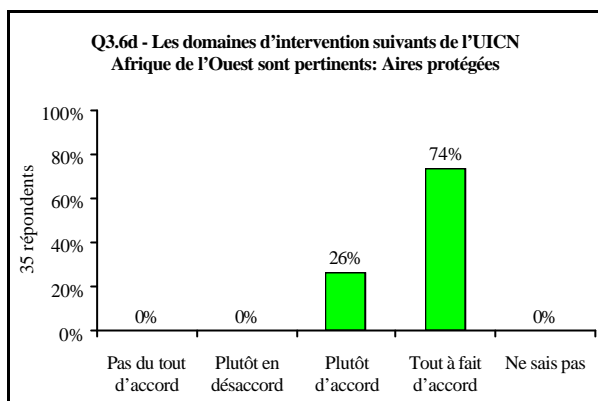
## Members &amp; Partners

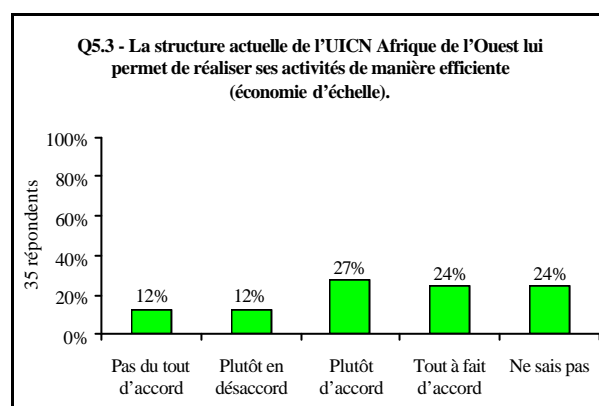
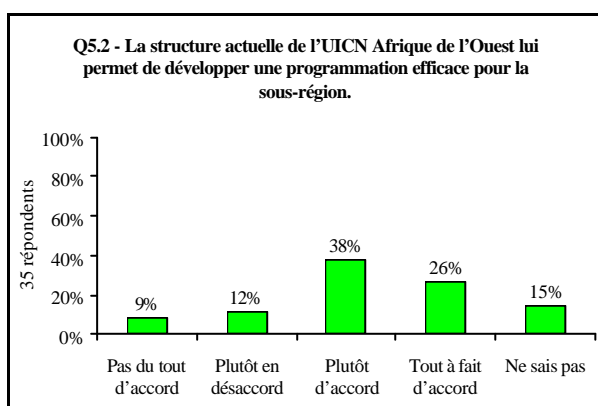
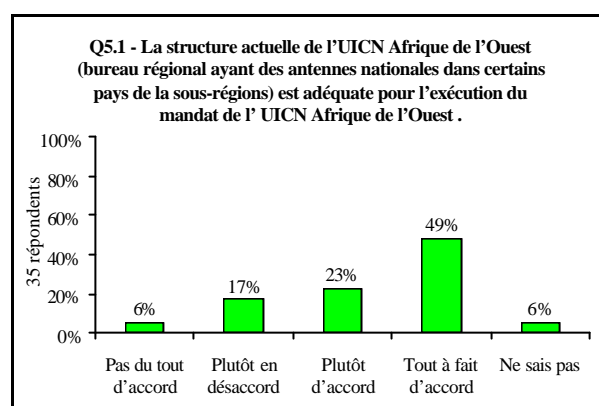
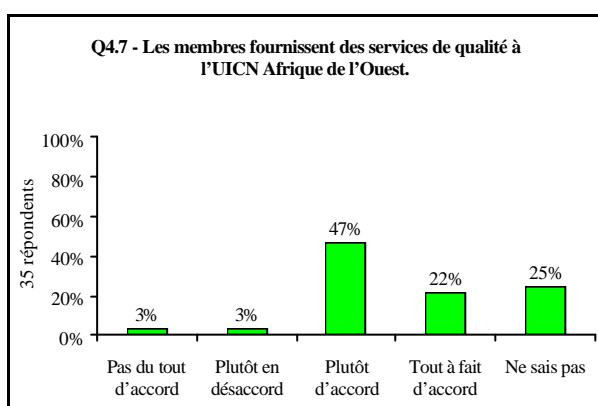
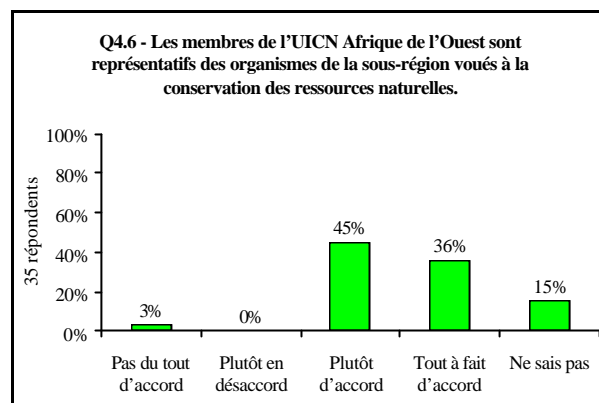
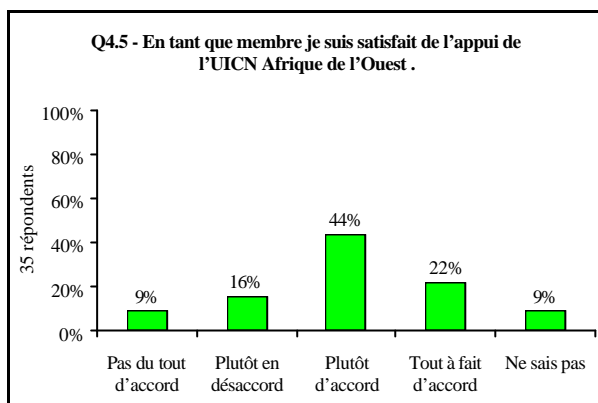


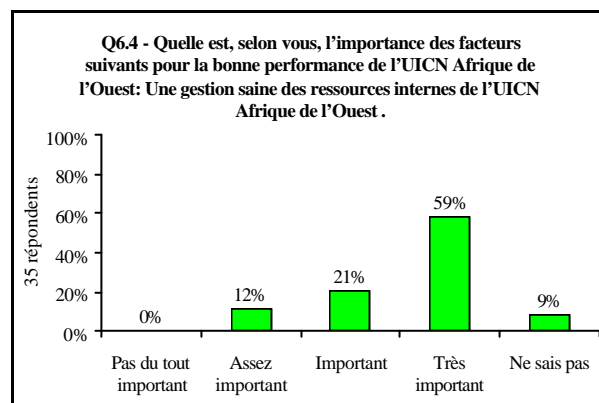
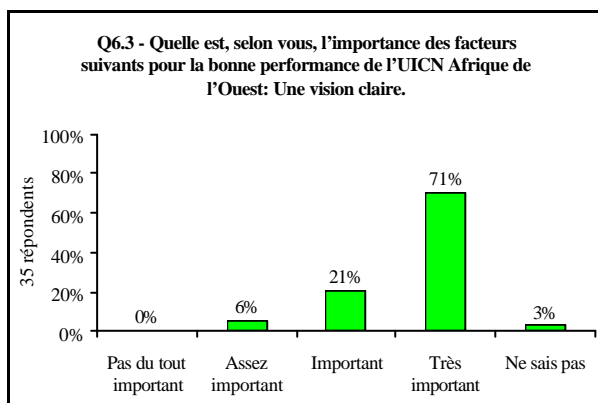
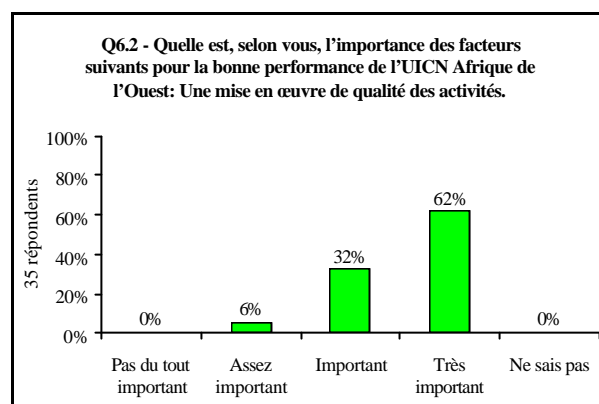
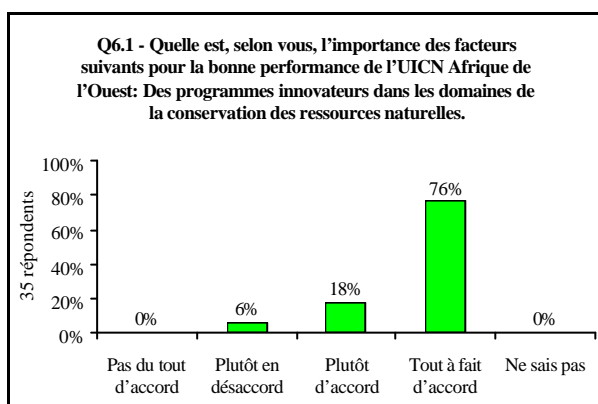
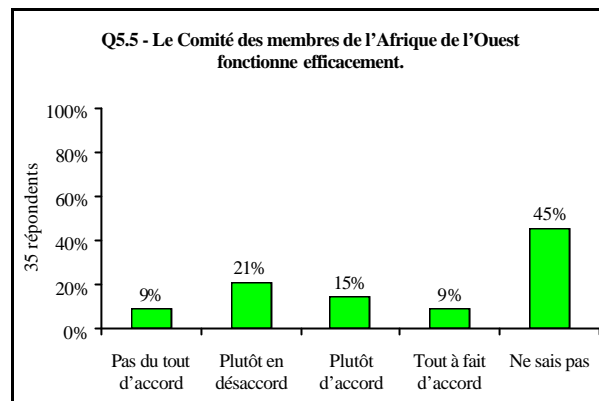
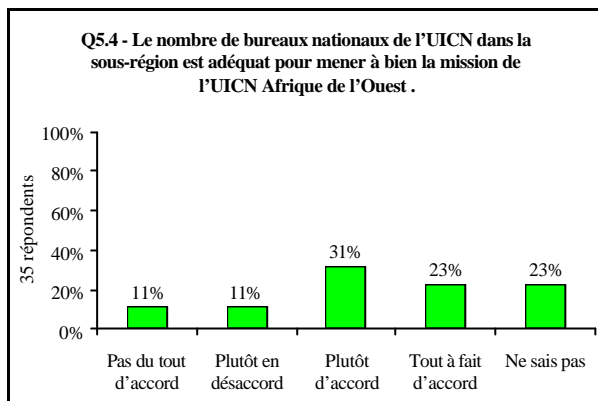


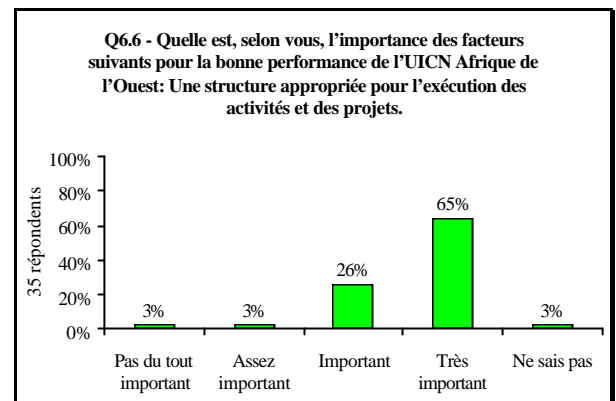
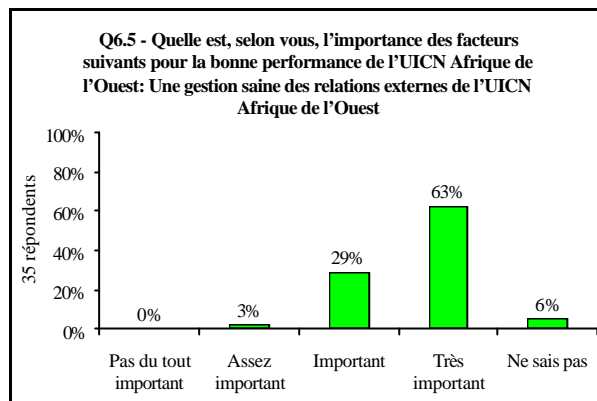




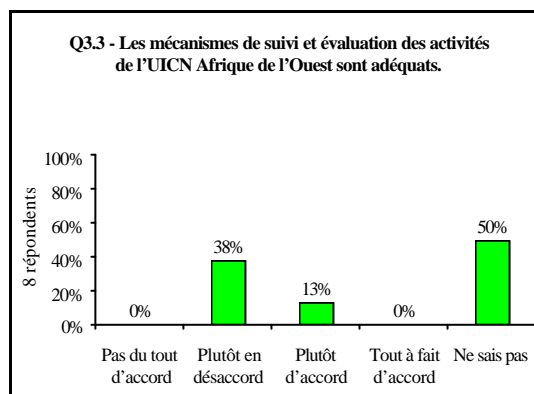
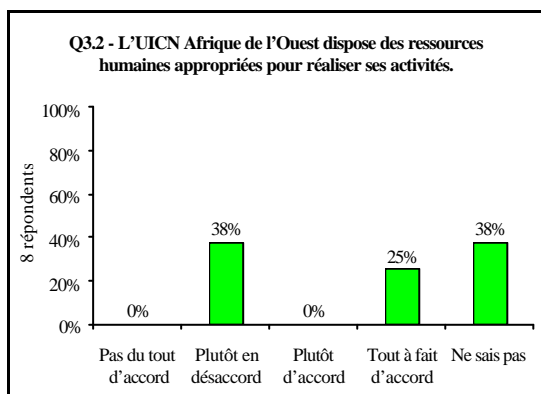
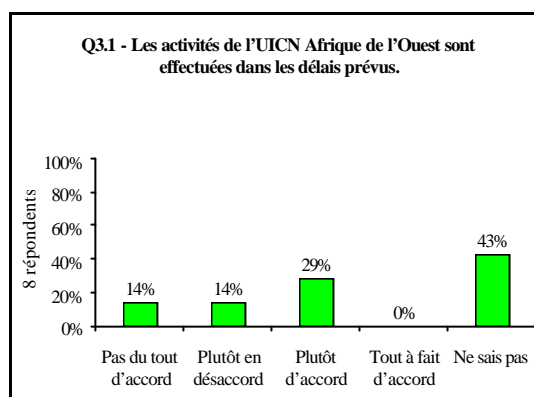
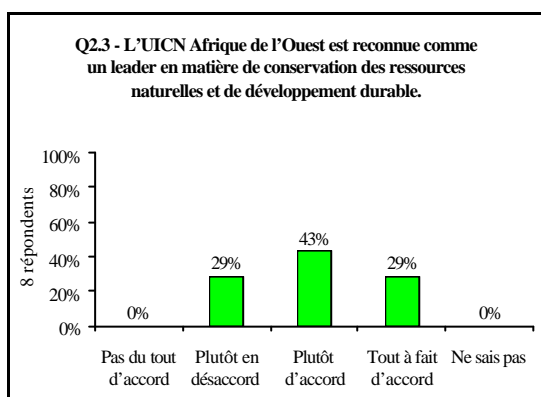
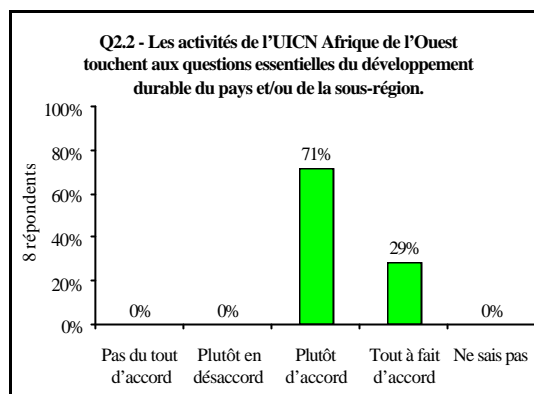
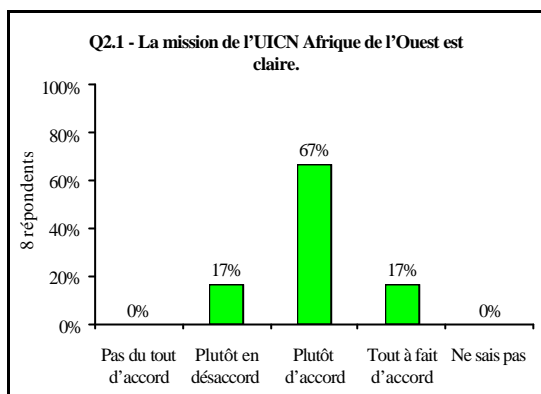


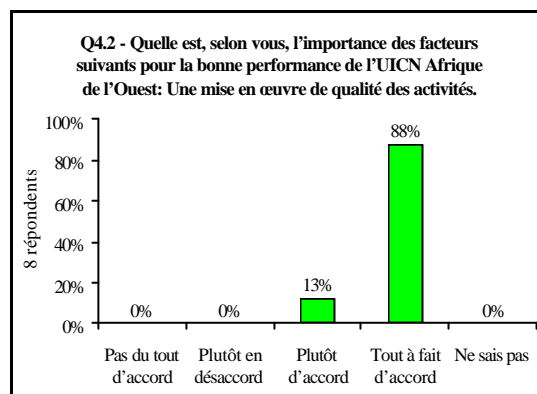
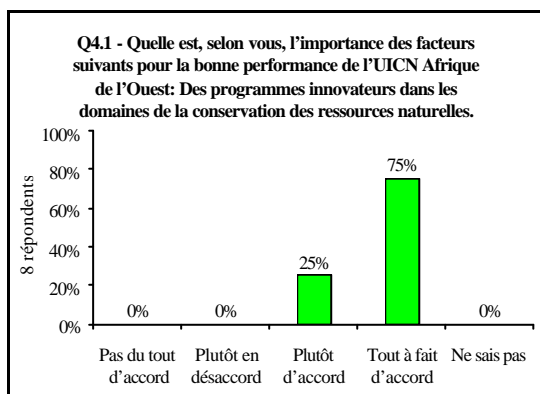
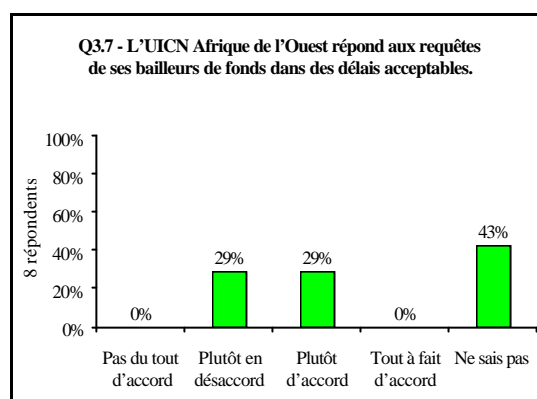
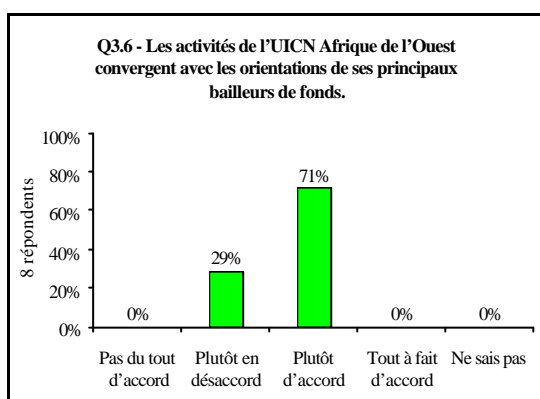
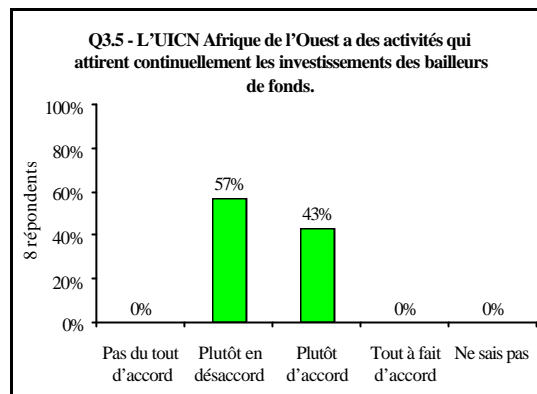
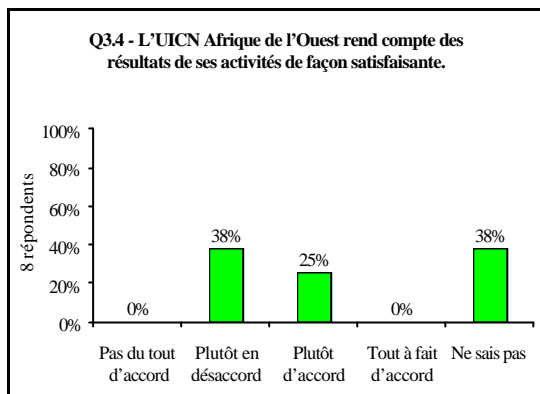


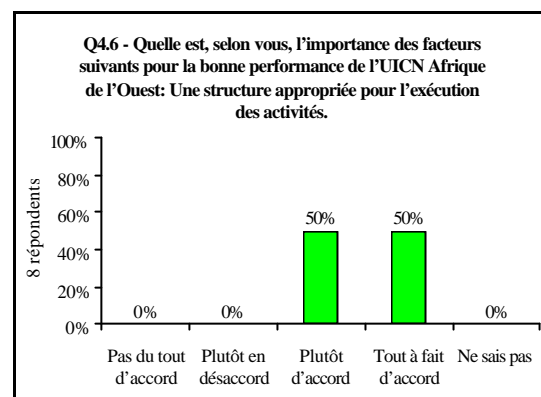
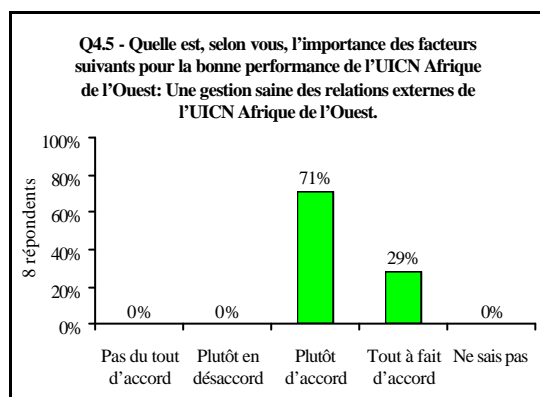
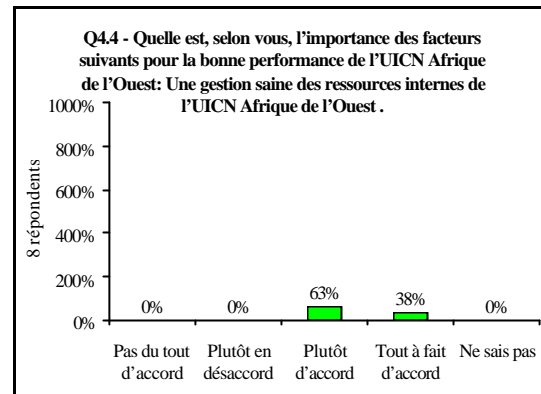
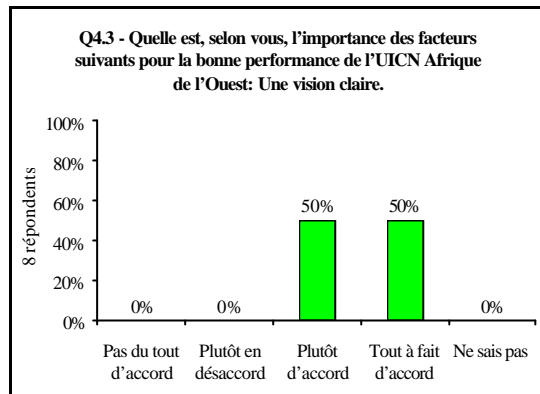




## Donors







## ANNEX 9 : RESUME DES INTERVIEWS

### *I. Résumé des entrevues en Mauritanie et au Mali*

#### **Personnes rencontrées à Nouakchott, Mauritanie (18 mars 2002)**

- M. Ould Khalifa, Directeur, Direction de l'Environnement et de l'Aménagement du Territoire (DEAR), Ministère du Développement Rural et de l'Environnement (MDRE)
- M. Mohamed Hamza, Conseiller technique (DEAR/MDRE)

#### **Personnes rencontrées à Bamako, Mali (20 mars 2002)**

- M. Nonioko Moriba, Président de l'AMCFE et Secrétaire général du Comité des membres de l'UICN en Afrique de l'Ouest
- M. Djibril Semega, Président de l'Association Elwan
- M. Amadou Maiga, Conseiller technique, Ministère de l'Environnement (MEATEU)
- Mme Nana Dante, Conseillère pour l'aide au développement, Ambassade des Pays-Bas, Bamako

### **Résumé des interviews**

- Les principaux défis pour l'UICN en Afrique de l'Ouest sont:
  - L'érosion des sols et la désertification
  - La conservation des zones humides et des ressources en eau
  - La lutte contre la pauvreté
  - L'insuffisance de l'implication de la société civile dans les programmes de développement

Les composantes actuelles du programme de l'UICN sont pertinentes mais ne répondent que partiellement à ces défis, compte tenu de l'immensité des tâches à accomplir et de la difficulté à mobiliser les financements nécessaires.

- L'UICN a fourni un appui assez satisfaisant au plan:
  - des politiques (Stratégie nationale de conservation en RIM (République islamique de Mauritanie), Plan d'Action Environnementale - PNAE au Mali)
  - de la législation (révision du code forestier et de la chasse en RIM)
  - de l'appui à la décentralisation (CARESTE au Mali)
  - des plans de gestion pour les aires protégées (Parc nationaux Diawling et Banc d'Arguin en RIM; définition des sites Ramsar au Mali)
  - de la gestion participative des ressources restaurées (tous les projets sur le terrain, en particulier Youwarou dans le delta central au Mali)
  - de la formation dans le domaine de la lutte contre la désertification (projet REDUSO)
  - de la conservation des zones humides et des ressources en eau.
- Cependant, l'UICN est encore trop souvent perçue comme organisme de conservation, et son rôle pour la définition et la mise en œuvre du développement durable n'est pas bien claire. Le programme de l'UICN doit être renforcé dans le domaine de la lutte contre la pauvreté et l'application des conventions internationales. C'est toute l'implication de l'UICN dans le domaine des politiques qu'il faut renforcer.



- De plus, les efforts relatifs à la collecte de fonds doivent être accrus sérieusement (meilleure stratégie, meilleure formation du personnel, meilleure visibilité auprès des bailleurs de fonds).
- Au plan géographique, l'UICN est trop restreinte à la zone sahélienne (par exemple, pas de bureau au Nigeria et en Côte d'Ivoire). Ceci dit, la structure actuelle de l'UICN (bureau régional, antennes nationales) est satisfaisante.
- Le BRAO doit renforcer son rôle d'appui aux bureaux nationaux et assurer une mission de coordination et de supervision. Cela étant, il doit impliquer mieux les bureaux nationaux dans les activités régionales.
- Pour renforcer le programme, il est important également de mieux consulter les membres au contact des communautés de base, et les faire participer à l'élaboration et la mise en œuvre des projets. L'UICN doit de toutes les façons améliorer sa capacité à donner un bon 'feed-back' concernant la mise en œuvre du programme, car les membres ont trop souvent l'impression que leur expertise est utilisée ponctuellement lorsque cela arrange le secrétariat, par exemple chaque fois qu'un programme doit être élaboré pour le Congrès mondial.
- Un grand effort de communication et de coopération avec les membres doit être fait, pour des raisons d'efficacité (planification, mise en œuvre, collecte de fonds), mais aussi pour accroître la confiance entre les membres et le secrétariat tout entier. Le Comité régional des membres, qui ne s'est pas réuni depuis Amman, devrait pouvoir le faire deux fois par an (au moins). Ceci dit, les bureaux en RIM et au Mali communiquent très bien avec les membres et partenaires.
- Le BRAO est (semble-t-il) compétent, mais son personnel n'est pas bien connu dans chacun des pays (seul le Représentant régional, jugé compétent, est bien connu des membres). Le personnel du BRAO doit donc être mieux connu des membres (en particulier les ONG) et être plus actif dans chacun des pays. Le BRAO doit avoir un chargé de mission, responsable des relations avec les membres, beaucoup plus visible et dynamique.

#### **Autres observations des membres**

- Les questions posées par la revue sont peu claires. Limiter le nombre de questions et les formuler mieux. D'autre part, la revue doit envoyer des documents pertinents et informatifs aux personnes interrogées, à partir desquels ces dernières pourront mieux répondre aux questions posées. Par exemple, concernant la viabilité financière du programme, les membres ne disposent pas des données nécessaires pour émettre une quelconque opinion.
- Dans le domaine des politiques, les membres sont en général satisfaits de l'initiative UICN pour contribuer au Sommet de Johannesburg.
- Les moyens humains, matériels et financiers du bureau de l'UICN en RIM doivent être renforcés.
- Les résultats de la revue interne doivent être distribués à tous les membres et partenaires.

## **II. Analysis of Interviews – Guinea-Bissau (GB)**

### **Major Issues**

#### **Fundraising efforts & Program Sustainability**

- With the withdrawal of the Swiss from GB and the lack of alternative funding, the office of IUCN-GB is in a fund raising emergency situation.
- In 2001, the Swiss accepted to disburse unused funds to finance the program until December 2001, providing that the IUCN-GB would restructure its program activities and downsize.
- Some donors have expressed interest (i.e. GEF-World Bank), but no firm commitments have been made to ensure the continuity of IUCN-GB's activities after 2002. The EU is a potential financial partner.
- There has been an over-reliance on a core source of funding.

#### **Management issues**

- As a result of the major downsizing of the GB program in 2001, the range of activities was and staff was reduced by half. This in turn increased the pressure on IUCN-GB staff and program activities.
- The IUCN-GB office has experienced financial difficulties over the past few months, apparently due to poor financial management within the office. Finding a good finance director is a daunting task as GB lacks a pool of competent resources.
- IUCN-GB lacks a coherent human resources policy and guidelines. This is viewed as problematic by the staff.
- Technical assistance, a recognized strength of IUCN, is said to be less flexible and punctual that it used to be in the past, due to new administrative requirements.
- Management may have taken precedence over technical assistance with the leadership change at IUCN-GB in 1996.
- Foreign technical staff working at IUCN-GB spent too much time on reporting requirements and administrative tasks instead of providing technical expertise in the field. Some suggested that they compensated for lack of expertise of IUCN-GB local staff to address the above tasks.

#### **Organizational issues**

- The creation of a regional office (BRAO) is viewed by IUCN-GB members, partners and staff as an additional organisational structure that has brought an extra amount of administrative requirements, procedures and deadlines. As a result, it is thought that too much time is spent on answering frequent reporting requirements which that this was done at the expense of technical work in the field.
- Members and partners suggested that BRAO should be a "light" structure that acts as a facilitator and coordinator for the national offices, not as a "big boss".
- BRAO also needs to play a leadership role to suggest areas of intervention at the regional level.
- IUCN-GN is viewed as a structure that focuses on flexibility and processes. This is thought to be undermined by the centralized procedures and requirements requested by BRAO in the past few years.
- Financial procedures should be harmonized between BRAO and IUCN-GB.
- Overall, there is an urgent need to clearly define roles and responsibilities for BRAO and the national offices to avoid the current gray areas.

### **Members & Partners**

- IUCN-GB is viewed by members and partners as not only providing sound technical support, funding and training, but also facilitating contact with donors and other actors involved in the field of development.
- Activities and projects of members and partners are viewed as complementary with those of IUCN-GB. IUCN-GB is not viewed as a competitor in project implementation, but rather as a collaborator that remains flexible and helpful.
- Members and partners generally share the vision of IUCN-GB, which puts the local population at the center of its conservation efforts. It does so, for example, by supporting the culture and commercialization of local products that promote the sustainable & traditional use of resources in harmony with the needs of local populations.
- Members & partners described IUCN-GB as a respectable organization that is flexible and efficient. It is also viewed as stimulating links among members and partners (ICN, Wetlands international, government, etc.) while sharing knowledge, facilities and else.
- IUCN-GB is viewed as being supportive of locally innovative initiatives that privilege a participatory approach
- IUCN-GB, has been an important mentor to some members and partners, allowing them to grow and become self-sufficient over the years. Tiniguena is one of such example. Though it received significant support from IUCN-GB at the beginning its existence, it now receives only 10% of it funding from IUCN-GB.
- IUCN-GB has also created a “national dynamics” over the years, always encouraging/organizing common activities among partners and members. IUCN-GB program was often referred to as a “nationalized program”, thus illustrating ownership of the program by members & partners.
- IUCN-GB is perceived as a “catalyst” for fostering common initiatives among partners and donors.

### **Challenges & Programmatic Priorities ahead**

- Oil exploration appears to be among the top priorities of the GB government, including the Minister of Natural Resources, Energy and the Environment. The fact that the “Direction générale de l’environnement” is simply a “branch” of the above mentioned Ministry makes it difficult for its Director to effectively lobby his colleagues about the potential negative effect of oil exploitation. IUCN is viewed as an organization that can lobby and impact the government thinking on this matter
- IUCN-GB needs to develop government capacities so that the state takes ownership of initiatives managed by IUCN-GB.
- IUCN-GB should use its diplomatic status and lobby more actively the government take a stronger stand on the sustainable management of natural resources. Effectively taxing fishing activities (fiscalité des pêches) was mentioned as a priority.
- The government of GB needs support from IUCN-GB to implement regional and international environmental conventions.
- M&E practices should be strengthened at IUCN-GB.

### **Observations**

- Credibility of IUCN-GB is high. It is viewed as a stable focal point in an unstable and volatile political environment. After the civil conflict in 1999, it was the first organization that quickly turned its head around to start functioning again. Many stressed its crucial role in supporting fellow members and partners during these difficult times.

- The leadership, training, facilitation & technical role of IUCN-GB is generally highly regarded by government authorities, members and partners all together.
- From the government standpoint as well as the NGOs', IUCN-GB is viewed as the only organization that can offer a forum to foster dialogue and common activities between government and non-governmental actors. Both entities acknowledge the essential role of IUCN-GB in acting as a catalyst in this regard.
- Policy influence and impact of IUCN-GB is highly praised. The creation of 4 protected areas as well as the designation of GB as a Biosphere reserve by UNESCO would have never materialized without the constant research and lobbying of IUCN-GB.
- Role of IUCN is viewed as crucial in order to reduce the negative impacts of a brain-drain of competent technical experts from within and outside the government.
- IUCN-GB could take a more proactive role in coordinating with government authorities, as expressed by the Director of the Environment Department (Direction générale de l'environnement). The "Protocol d'entente" should be reactivated in this regard.

### **III. Résumé des entrevues au Niger**

#### **Introduction**

Liste des institutions rencontrées (en annexe)

- Donateurs : BUCO (DDC), DANIDA, PNUD, UE
- Partenaires : PNUD, ECOPAS, ABN, Cabinet d'audit Bachir Consult, ECOPAS
- Membres: ONVPE, Secrétaire Général à l'Environnement du Ministère de l'Hydraulique et de l'Environnement (gouvernement)
- Personnel : Chef de mission, réunion de tout le personnel et focus group
- 

Quelque remarque d'ordre général

- Les personnes contactées pendant l'entretien n'ont pas abordé le BRAO dans son ensemble ; les réponses ont essentiellement concerné le Bureau de l'UICN Niger;
  1. Pourriez-vous évoquer les principales étapes du développement de la programmation du BRAO depuis son début (stratégie, focus, réalisations, etc.)

*Le développement du BRAO, dans son ensemble, est un aspect peu connu. Parmi les personnes enquêtées, seul le Président de ONVPE qui a suivi de façon irrégulière l'évolution du BRAO. Il a été associé à la définition de la mission du BRAO par rapport à celle de l'UICN et à l'élaboration du programme quadriennal de l'UICN pour l'Afrique de l'Ouest. Cependant, il n'a pas reçu assez d'informations sur la mise en œuvre du programme quadriennal de même que sur les réalisations.*

*En ce qui concerne le cas particulier des activités au Niger, il est ressorti de tous les entretiens (à l'exception de celui mené à l'Union Européenne) que l'évolution du Bureau du Niger, depuis la mise en place de l'Unité de Coordination régionale, a été caractérisée par trois phases .*

*1 - La première est celle qui a prévalu jusqu'en 1998 : l'UICN a eu pendant cette période une image d'une institution "sérieuse" sur le plan de la maîtrise des avancées théoriques et techniques dans le domaine de la conservation. Elle a été perçue aussi comme une institution crédible par les partenaires et les donateurs. L'UICN s'était positionnée dans l'animation de trois groupes thématiques structurés en réseau (réseau utilisation durable de ressources sauvages, réseau "zones humides" et réseau éducation environnementale). Son rôle de leadership au niveau du dialogue politique était reconnu par l'ensemble des partenaires. Les relations avec les donateurs étaient bonnes.*

2 – La seconde phase correspond à la période allant de 1998 au premier semestre 2001: c'est la période de déclin du Bureau, de la perte de confiance et de la perte de "crédibilité". L'UICN n'arrivait même pas à respecter ses engagements vis-à-vis des donateurs (Danida et DDC); les rapports d'activités et les rapports financiers étaient transmis avec beaucoup de retard. L'UICN était devenue absente au niveau du dialogue politique; les réseaux n'étaient plus animés, l'UICN ne prenait plus part aux différents cercles de concertation des ressources naturelles et d'environnement, etc.

3 – La dernière phase part du second semestre 2001 à nos jours : pour DANIDA, c'est la phase de détente après une longue période de crispation. C'est également une phase d'observation, même s'il est prévu la poursuite de certains projets menés conjointement (projet Éducation environnementale et projet construction sans bois).

2. Selon vous, quels sont les principaux défis en matière de développement durable et de conservation de la nature pour la sous-région ?

Les réponses concernent d'abord le cas particulier du Niger, mais les interlocuteurs ont fait remarquer qu'il s'agit des défis partagés au niveau sous-régional. Sans aucune priorisation, les défis énumérés sont les suivants:

- La désertification
- Le partage équitable des bénéfices
- La conservation de la biodiversité
- L'érosion hydrique et éolienne
- Les zones humides (y compris les plantes envahissantes et l'ensablement du Niger)
- La lutte contre la pauvreté
- Le bois énergie

3. Quels sont les grands axes stratégiques du BRAO tels qu'énoncés dans la programmation quadriennale ? Ces axes sont –ils appropriés tant du point de vue contenu programmatique que du point de vue viabilité financière ?

Du fait de la méconnaissance de la programmation quadriennale du BRAO, la question a été reformulée de la manière suivante "Au regard de ces défis et de la mission de l'UICN, sur quels axes stratégiques devraient se focaliser l'UICN au Niger et dans la sous-région" ? Les axes suivants ont été jugés prioritaires :

- la lutte contre la pauvreté
- la désertification
- la diversité biologique
- la gestion des zones humides
- la gouvernance

En dehors des thèmes habituels de l'UICN, la lutte contre la pauvreté et la gouvernance ont été identifiées comme des thèmes importants. La lutte contre la pauvreté a été évoquée par la majorité des personnes rencontrées. Pour certains donateurs (DANIDA, par exemple) ce thème figure parmi les principales préoccupations. C'est d'ailleurs pour cela qu'une étude d'impact du "projet construction sans bois" vient d'être initiée. La lutte contre la pauvreté est aussi au centre des préoccupations du PNUD et du Gouvernement (appui à la stratégie de la réduction de la pauvreté). Tous ont souligné l'importance pour l'UICN de jouer le rôle de précurseur dans la réflexion

méthodologique sur la gestion de la biodiversité et la lutte contre la pauvreté dans le contexte du Niger.

*BUCO (DDC) a beaucoup insisté sur les aspects relatifs à "la gouvernance environnementale". L'UICN, de par son statut, apparaît comme l'institution la mieux placée pour jouer un rôle de facilitateur de dialogue politique au niveau national. L'UICN pourrait ainsi influencer sur l'État, notamment sur la définition du rôle de l'État dans le domaine de la conservation des ressources naturelles et du développement durable. L'UICN pourrait aussi, de cette manière, créer les conditions favorables à la capitalisation des acquis des projets de terrain, dans les politiques et le cadre légal.*

*Pour l'ABN (Autorité du Bassin du Niger), l'UICN devrait accorder beaucoup d'importance au thème Zones humides. L'ABN envisage travailler avec l'UICN dans le cadre de la mise en œuvre de son plan quinquennal dans les domaines suivants : Plan de développement intégré du Bassin du Niger ; Lutte contre l'ensablement, Schéma directeur du Bassin du Niger.*

4. Dans quelle mesure les activités et projets du BRAO répondent à ces défis ?

*La question se recoupe avec le 5. Les activités du BRAO répondent déjà à ces défis. Mais, il a été noté que l'UICN (le cas particulier du Niger) ne s'arrime pas à un rythme souhaité aux orientations actuelles caractérisées par la problématique de la lutte contre la pauvreté. L'UICN ne fait pas assez du point de vue du débat conceptuel, des démarches et des outils à utiliser sur le terrain.*

5. Quelles sont les principales réalisations et effets de la programmation du BRAO (influences sur des politiques, traités, etc.)

*Les réponses obtenues concernent principalement l'UICN-Niger. Toutes les personnes contactées sont unanimes sur la qualité des réalisations de l'UICN. Le Projet d'appui aux initiatives de gestion locales des rônraies a été souvent cité en exemple. En effet, les résultats obtenus dans le cadre de ce projet ont été pris en compte dans la formulation de la politique de décentralisation de la gestion des ressources naturelles du Niger et dans le code rural. Il en est de même des résultats de l'étude sur les fleurs mâles des rôniers qui a permis d'améliorer les connaissances sur cette espèce et de développer une nouvelle approche d'aménagement des rônraies.*

*Il a été déploré, toutefois, le fait que l'UICN n'a pas été active sur le plan de la documentation de ces expériences et des leçons apprises, alors que celles-ci pourraient avoir un impact non seulement au Niger mais aussi dans la sous région ou ailleurs.*

6. Dans quelle mesure êtes-vous satisfait de la performance des composantes programmatiques suivantes, et pourquoi?

*Le fait que toutes les réalisations de l'UICN ne sont pas connues, il n'a pas été possible de répondre à cette question*

7. Dans quelle mesure les éléments de la programmation du BRAO sont-elle pertinentes pour la sous-région? Pourquoi?
8. Dans quelle mesure la programmation du BRAO est-elle à la fine pointe de ce qui se fait en matière de développement durable et de préservation des ressources naturelles pour la sous-région ?
9. Quelle est l'importance de la programmation du BRAO dans la sous-région pour répondre à ces défis?
10. Dans quelle mesure la programmation du BRAO est-elle alignée avec la programmation globale de l'UICN ?
11. Quelles modifications programmatiques pourriez-vous suggérer au BRAO pour mieux répondre aux défis de la sous-région ?

L'UICN (UICN Niger) devrait jouer le rôle de facilitateur, d'interface entre l'État entre les bailleurs de fonds et autres partenaires nationaux. Elle doit aussi jouer le rôle d'avant-gardiste à cause de sa compétence scientifique et technique

12. Quels sont les forces et faiblesses de la structure actuelle du BRAO, soit un bureau régional ayant quelques antennes nationales ?

*La question a été abordée avec le personnel. Le brainstorming a permis de noter les points suivants:*

<i>Forces</i>	<i>Faiblesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vision régionale (programmation régionale intégrée)</li> <li>- élaboration des principes relatifs à la délégation d'autorité du BRAO aux Chefs de mission, du manuel de procédures et de quelques outils et méthodes de suivi et évaluation, etc.</li> <li>- Les réunions de coordination</li> <li>- Mise en place du Comité d'approbation des projets</li> <li>- élaboration des projets d'envergure régional</li> <li>- Un BRAO mieux doté en ressources humaines (plusieurs programmes)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Déficit de communication (interne au Bureau Niger, entre Bureau Niger et les autres bureaux nationaux, entre le Bureau Niger et le BRAO)</li> <li>- Déficit de communication en terme de visibilité des acquis de l'UICN (pas de marketing)</li> <li>- Les principes (manuel de procédures, délégation des pouvoirs) sont insuffisamment appliqués. Ainsi, les Chefs de mission se retrouvent dans une situation dans laquelle ils n'ont pas droit à l'initiative personnelle</li> <li>- Absence d'un système de classement du personnel (par catégorie) et d'organigramme ; ce qui ne pas permet au staff de se situer au niveau de leur bureau et dans l'ensemble du BRAO</li> <li>- Absence d'un cadre d'échange d'expériences entre projets de terrain du BRAO</li> <li>- Couverture géographique déséquilibrée</li> <li>- Suivi évaluation des activités par le BRAO non effectif</li> </ul>



13. En quoi cette structure actuelle affecte-t-elle la capacité du BRAO à réaliser ses objectifs ?

*La réponse a été plus formulée sous l'angle de l'appui de l'Unité de Coordination régionale au Bureau de l'UICN au Niger (d'autant plus que le Bureau du Niger a connu beaucoup de problèmes avec la mise en place de l'unité de coordination.. Il a été noté que :*

- *L'Unité de Coordination régionale n'apporte pas assez d'appui technique et même politique au Bureau du Niger. Ce constat est partagé par le personnel, les deux principaux donateurs (DANIDA et DDC) et certains partenaires (le PNUD) ;*

*L'Unité de Coordination régionale s'est impliquée tardivement dans la recherche de solutions aux problèmes auxquels le Bureau du Niger a été confronté. En plus, l'Unité de Coordination a donné l'impression au donateur (DANIDA) qu'elle cherchait plutôt à couvrir les défaillances du Bureau du Niger en promettant au donateur (mais sans suite) la transmission des rapports attendus.*

*Quoiqu'il en soit, l'Unité de Coordination régionale a qu'en même pris ses responsabilités en initiant des changements au niveau du Bureau national, notamment la nomination d'un nouveau Chef de mission (BUCCO -DDC)*

14. Apporteriez-vous des modifications à la structure actuelle du BRAO ?  
Si oui, lesquelles ?

*D'une manière générale, nos interlocuteurs sont tous en faveur de la structure actuelle. Cependant, quelques propositions ont été faites pour la rendre plus efficace.*

*Pour le personnel, les activités suivantes sont indispensables :*

- *améliorer la communication (partage de l'information)*
- *promouvoir les échanges d'expériences entre les projets, les bureaux, les régions*
- *améliorer la visibilité de l'UICN pour renforcer sa crédibilité*
- *mettre en place des mécanismes d'appui (suivi & évaluation, capitalisation et documentation des expériences, autres thématiques, etc.)*
- *clarifier les rôles et les responsabilités entre l'Unité de coordination et Bureaux nationaux*
- *Créer un Bureau national de l'UICN au Nigeria, notamment à Abuja ou y déplacer l'Unité de Coordination (important en raison de la diversité biologique, de la démographie, de la capacité locale de mobilisation des ressources financières, etc.)*

15. Quelles sont les principales forces et faiblesses de la gestion interne au BRAO, tout particulièrement à ce qui touche à la gestion des ressources humaines, financières, technologiques ?

*Cette question a été abordée au cours de l'entretien de groupe (focus group) avec 5 membres du personnel. Les points suivants ont été notés :*

	<b>Principales forces</b>	<b>Principales faiblesses</b>
Gestion ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualités et compétences du personnel relativement élevées (80% du personnel de l'UICN sont compétents)</li> <li>- Esprit de convivialité et d'appartenance à une famille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- faible valorisation des cadres (ce qui est à l'origine des frustrations et des démissions)</li> <li>- insuffisance de responsabilisation des cadres</li> <li>- Description des postes non claire</li> <li>- absence des conditions de service</li> <li>- personnel insuffisant</li> <li>- grille salariale inadaptée et inapplicable</li> <li>- assurances inadaptées (risques insuffisamment couverts)</li> <li>- absence de politiques de carrière</li> <li>- évaluation des performance sans effet</li> </ul>
Gestion ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existence de l'outils SUN</li> <li>- Autonomie de gestion financière de projets</li> <li>- amélioration de la gestion financière depuis 1 an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Insuffisance de personnel qualifié</li> <li>- difficultés de produire les rapports financiers des projets (retard et par conséquent perte de crédibilité auprès des donateurs /</li> <li>- absence d'outils et de mécanismes fiables de gestion</li> <li>- Insuffisance de supervision de la part du BRAO et du Siège</li> <li>- mauvaise gestion de clôture de projet</li> <li>- mauvaise gestion des audits</li> </ul>

*Il a été proposé de créer des conditions de formation / apprentissage pour permettre au personnel d'être en mesure de s'adapter à l'évolution des pratiques.*

16. Quelles sont les principales forces et faiblesses de la gestion de la programmation au BRAO, tout particulièrement dans la planification, l'exécution, le suivi et l'évaluation des projets et activités du BRAO ?

17. Quelles sont les principales forces et faiblesses du BRAO dans ses relations et son appui aux bureaux de l'UICN de la sous-région ? De quelles façons ses relations et cet appui pourraient-ils être encore plus efficaces ?

*Cette question est assez proche des réponses du 12. Pour le personnel du Bureau national du Niger, les principales forces se rapportent à :*

- l'intégration des activités menées au niveau national dans une perspective régionale;
- les possibilités de recevoir les appuis technique et politique au niveau de la sous région, sans solliciter l'appui du Siège.

*Les principales faiblesses sont liées:*

- à la délégation d'autorité au Chef de mission; en effet il a été constaté que le Chef de mission ne dispose que d'une marge de manœuvre très limitée;
- aux appuis techniques reçus du BRAO qui sont encore timides (on ne voit quelqu'un du BRAO que quand il y a des problèmes – il ne viennent que pour jouer au "Sapeur pompier")

18. Quelles sont les principales forces et faiblesse dans le contexte actuel du financement par des bailleurs de fonds ? Dans quelle mesure le BRAO a-t-il une stratégie de diversification de son financement qui lui

permet de réaliser ses objectifs ? Quelles suggestions pourriez-vous faire au BRAO à cet effet ?

La précarité des financements du Bureau du Niger a été soulignée par tous les interlocuteurs. Le Bureau ne compte que sur deux principaux donateurs. Suite au climat de méfiance qui a prévalu entre temps, il est apparu que le bureau évolue dans un contexte de vulnérabilité.

*Toutefois, il y a des perspectives intéressantes qui sont liées aux pratiques actuelles visant à élargir le cercle des donateurs (PNUD, Coopération Italienne, WWF, Union Européenne, etc.), à diversifier les partenaires (ABN, ECOPAS, COSPE, etc.) et à redorer l'image de l'UICN Niger. La liste ABC mérite d'être étoffé par des concepts nouveaux ou l'adaptation de certains concepts qui n'ont guère évolué. Mais pour cela, il faudra renforcer les capacités du Chef de mission en lui adjoignant un Chargé de programme.*

19. Dans quelle mesure le BRAO dispose-t-il du leadership et des ressources humaines appropriées pour exécuter son mandat ?
20. Quelles sont les forces et faiblesses de l'appui que le BRAO apporte à ses membres et partenaires ? Quelles suggestions feriez-vous au BRAO pour améliorer son appui aux membres et partenaires ?

*En abordant cette question, il est apparu qu'il y a une confusion dans la répartition des rôles entre l'UICN et ses membres. Beaucoup d'interlocuteurs se demandent si "l'UICN est là pour les membres ou pour elle-même". En effet, les membres (ONG en particulier) ne tirent pas assez de bénéfices de leur affiliation à l'UICN, bien qu'ils revendiquent leur appartenance à cette grande famille pour démontrer aux yeux des donateurs qu'ils sont crédibles. Il a été proposé que les membres soient impliqués davantage dans l'accomplissement de la mission de l'UICN dans la sous-région. Pour cela, il serait intéressant de promouvoir des initiatives conjointes (secrétariat et membres).*

*En ce qui concerne les partenaires, il a été noté que les relations évoluent en dents de scies (notamment avec les donateurs). En plus des problèmes liés aux rapports, ces relations ont été aussi affectées par :*

- *l'appropriation des résultats entre l'UICN et les donateurs (exemple avec DDC);*
- *l'adaptation de l'UICN à l'évolution des orientations et priorités des donateurs (approches en évolution perpétuel au niveau des donateurs)*
- *les malentendus entre donateurs en ce qui concerne les projets financés par deux donateurs (DDC et WWF)*

21. En conclusion, quelles suggestions feriez-vous au BRAO pour améliorer sa performance ?

*Quelles suggestions de la part du personnel :*

- *La confiance des bailleurs est en train de revenir – Il faut étoffer le Bureau – Trouver un nouveau chargé de programme pour répondre à la charge de travail attendu au regard des perspectives*
- *Au niveau du BRAO, il faut des orientations stratégiques claires, pour la région mais aussi pour les pays*

- 
- *Sécurisation des ressources humaines (si d'autres opportunités, possibilités de départ)*
  - *Développement des nouvelles initiatives – il y a des pays qui bougent et d'autres qui ne bougent pas – il faut un BRAO équitable entre les pays*
  - *Renforcer le Suivi / Évaluation des projets – Avoir un interlocuteur valable auprès des bailleurs de fonds – Il faut un Chargé de Programme (50% environ de son temps au suivi/évaluation)*
  - *Renforcer la crédibilité de l'UICN*
  - *Restaurer l'esprit d'équipe au sein du Bureau*
  - *Il faut développer une politique de promotion interne*
  - *Formation des cadres (plan de carrière)*
  - *Relancer le dialogue avec les donateurs*
  - *Implication des partenaires dans la définition des plans de travail de l'UICN*
  - *Diversifier les bailleurs (rendre le bureau plus offensif)*
  -

22. Autres commentaires ?

## ***IV. Analysis of interviews – Senegal***

### **Issues**

- IUCN does too much project execution work;
- Project executant role may place IUCN in competition with members;
- Balance should be struck between field project implementation and expert/convening role;
- Main value added for IUCN is in:
  - Facilitation
  - Convening diverse actors in conservation and resource management
  - Providing expert scientific and technical advice
- IUCN should diversify into new programme areas, such as:
  - Forest management and restoration
  - Economic valuation of biodiversity
  - Harmonisation of regional environmental laws and regulations
  - Regional biodiversity measuring and monitoring
  - All aspects of regional integration which impact environment
- IUCN must raise its profile and communicate results much better;
- IUCN should diversify its partner base;
- Regional members meetings should also include regional representations of international organisations that are also members of IUCN.

### **Observations**

- Good reputation and image;
- In general, operations of IUCN are good;
- Creation of regional members group – recent positive development;
- IUCN operates in traditional programme areas (PAs, wetlands) with traditional partners (Min. of Environment, Eaux et Forêts, National Parks);
- Little presence of IUCN global thematic programmes and Commissions in region;
- Project results/achievements not well communicated;
- Wetlands and coastal/marine programmes within BRAO are the two most coherent programme areas;
- Wetlands and coastal/marine programmes benefits from significant outside support;
- Project concept and proposal development must be improved (quantity and quality);
- Clearer roles and responsibilities for country staff – and their relation to BRAO – are required.

## ANNEX 10 : STAFF SWOT ANALYSES

### I. BRAO Regional Office

Le 20 mars 2002, s'est tenu dans la salle de Réunion de UICN BRAO, la réunion de synthèse sur la revue stratégique du programme de l'UICN en Afrique de l'Ouest. était présent :

Niasse Madidiodio, (président de séance),  
 Mme Fada Diall / Guindo,  
 Mlle Virpi Lahtela,  
 Mme Birguy Lamizana,  
 Richard Pearce,  
 Gaël Gillabert,  
 Koné Haïkayamba (Secrétaire de séance).

*Question A : ces cinq dernières années,*

#### Qu'est ce qui a marché ?

- Le développement de nouveaux programmes (Zones Humides, Initiative Désertification, Gestion des écosystèmes, ressources en eau)
- Rôle catalyseur dans le développement d'un dialogue entre les différents acteurs sur la GRN (ABN, OMVS, Désertification, institution de financement du développement tel la BAD)
- Le renforcement de l'expertise régionale à travers la création et l'animation de réseaux nationaux et régionaux (Mali, Niger, Sénégal, Burkina Faso, SAWEG et planification côtière)
- Aménagement et restauration des écosystèmes aquatiques (Diawling, Youwarou avec l'Acacia Kirkii, Djoudj, le Saloum)
- Développement des capacités de nos membres par exemple en matière d'études d'impact environnemental, de prise en compte de la durabilité sociale.
- Amélioration des connaissances de l'aspect économique de la gestion des RN dans la sous-région (cas du projet VALEURS au Sénégal).
- Développement des échanges, avancées dans la réflexion sur certaines thématiques (notamment mécanismes alternatifs de financement).
- Conciliation des préoccupations de conservation et de développement (Diawling, Youwarou, PAIGLR, Djoudj).
- Promotion de l'approche participative de la conservation.
- Expertise de l'UICN est sollicitée et son leadership de plus en plus reconnu dans la sous région. Exemples: avis techniques de l'UICN sollicité par les deux gouvernements lors des récentes discussions pour le transfert d'éléphants du Burkina au Sénégal. En Guinée Bissau, un programme de UICN a été érigé en Direction Nationale, ce qui traduit de la haute estime dont l'UICN bénéficie dans ce pays. De même l'UICN exerce une influence notable lors des discussions sur les accords de pêche de l'UE avec les pays de la sous région.

- Le BRAO a pesé de façons positive sur la politique de l'UICN mondiale (exemples les Résolutions de sur les mines et le pêche lors du Congrès d'Amman sont fortement influencées par le BRAO)

Qu'est ce qui n'a pas marché ?

- L'UICN n'a pas toujours pu mettre en œuvre ses concepts.
- L'absence d'une capacité d'autofinancement réduit la marge de manœuvre en matière de développement de projets dans certains secteurs (Projets SUPE (Sustainable Use of Pastoral Ecosystems), Delta intérieur du Niger, HEWA).
- A part le cas de WALIA en éducation environnementale, il reste beaucoup à faire en ce qui concerne l'appropriation des projets UICN par les bénéficiaires et la pérennisation de ces projets.

*Question B : Dans les cinq années à venir,*

1. Les opportunités sur le plan programmatique ?

- Possibilités de s'ouvrir à d'autre pays de la région (notamment les pays non sahéliens)
- Investissement dans de nouveaux secteurs pas suffisamment touchés par UICN dans la sous région :
  - pêche
  - exploitation minière
  - forêt
- opportunité d'influencer les politiques ((WSSD, Lignes directrices Zones Humides et Exploitation minière)

1. Quelle est la meilleure manière de mettre en œuvre ces opportunités ?

- Mieux utiliser l'expertise mondiale (réseaux et commissions de l'UICN) et mieux valoriser l'expertise régionale, surtout celle que l'UICN- BRAO a aidé à créer.
- Accroître la capacité d'autofinancement.
- Améliorer la politique de communication.

2. Quelles sont les contraintes ?

- Manque de synergie entre bureaux nationaux, bureau régional et UICN-HQ.
- Sources de financement limitées et pas suffisamment diversifiées.
- Positionnement difficile de l'UICN par rapport à ses membres: ces rapport ont tendances à devenir concurrentiels dans certains cas.

## II. Guinea-Bissau's

### What have been the successes of the IUCN GB Office over the past five years (i.e. what has worked)?

- The IUCN-GB Office impacted the political agenda of the GB government through its activities. The creation of 4 protected by the GB government is perhaps the most vivid example of that impact.
- There is a feeling that the IUCN program, work and activities in GB are now better known by the government, NGOs and other partners involved in the field of conservation in GB.
- IUCN-GB's expertise is increasingly recognised by its partners at the regional level, especially in the area of coastal planning. For example, Alfredo Simao Da Silva has been involved in the development and coordination of a sub-regional network that aims at fostering the sharing of experiences and expertise in the development of a coastal planning regional programme. This initiative involves the IUCN offices in Senegal and Mauritania as well as FIBA, WWF and IUCN-BRAO.
- IUCN national offices and partners in the region also sought IUCN-GB's expertise in areas such as the protection of threatened species (turtles), the management of fishing & natural resources and in environmental education.
- The development of database gathering important information on coastal planning & endangered species (such as the turtles).
- An increased and improved communication with local communities through initiatives such as the creation of Houses of Culture and the Environment, community radios and local schools for environmental education. All of these institutions form an important network of grassroots institutions with which IUCN-GB can work.
- Finally, there is a general feeling that local authorities and communities are now more aware than they used to be about the importance of preserving the environment and the natural resources of GB. This is especially the case in areas where IUCN and its partners (AD, Tinigena, etc.) have developed projects with local communities (culture of mangrove, production & sale of local product etc,) that promote the sustainable use of resources in harmony with the needs of local populations.

### What did not work well in the past five years?

- The GB authorities have been very slow in taking ownership of IUCN initiatives launched in the past few years. This is mainly due to a lack of political stability - high turn over among the political figures within the government - as well as a lack of government resources to efficiently managed initiatives and projects launched & supported by IUCN.
- As a result, IUCN continues to act as a replacement for the GB government in the management of projects and programs that should logically be run by the government. This includes the management of 3 of the 4 protected areas as well as poverty alleviation projects, etc.



- The creation of a regional office (BRAO) is viewed as an additional organisational structure that has brought an extra amount of administrative requirements, procedures and deadlines that put pressure on IUCN-GB staff. It was suggested that too much time is spent on answering frequent reporting requirements and that this was done at the expense of technical work in the field.
- ICUN-BG has experienced problem in financial reporting with BRAO. Delays in this area have impacted the normal flow of activities, including those of partners. Some respondents suggested that this could be due to a lack of effective coordination between the financial department of IUCN-GB and the coordinators of the different program components.
- Though efforts have been made to diversify funding with the termination of the Swiss program, few alternatives arose. It was argued that financial diversification is difficult to achieve due to the fact that potential donors are reluctant to invest in GB as long as there a major program in place.
- Significant wage difference between local technical staff and foreign technical advisors has been a source of discouragement for local staff.
- The lack of training for IUCN-GB technical staff has undermined the staff's performance.
- Though most of the staff is fluent in French, the language barrier has been an obstacle for the IUCN-GB staff when participating to IUCN workshops in the region, communicating with colleague, reading documentation or producing reports in languages other than Portuguese.
- The lack of a human resource policy & guidelines at IUCN-GB. No follow-up on human resource committee launched by IUCN-BRAO.

### **Opportunities for Guinea Bissau**

- Donors (the Netherlands, the EU, GEF-WB, FIBA, ASDI) are interested in the development of a regional program on coastal planning where IUCN-GB could play an important role due to its expertise on the matter.
- An opened attitude of the government of GB that is increasingly asking for IUCN advice when undertaking projects or else (eg. Ministry of Tourism, Ministry of Energy, Natural Resources and the Environment, Ministry of Fisheries, etc.).
- A partnership between local communities and IUCN-GB that has been build on trust & mutual respect, such as in the protected areas.
- A new modified attitude towards the sustainable use of resources among local populations in areas where IUCN-GB and its partners have been implementing projects and initiatives.
- A network of institutions (council of resource management, House of environment and culture, community radios, etc.) that was developed in areas where IUCN-GB is active and that can be used for launching future activities.
- The potential creation of an Institute (funded through an association) to manage biodiversity in the protected areas.

### **How to address those opportunities?**

- Donors & fundraising:
  - Prepare project documents.
  - Conduct field visits
  - Organize workshops, conferences & forums with donors
  - Establish links between projects and initiatives undertaken by IUCN in GB and major environmental issues at the regional level
  - Ensure an effective monitoring and evaluation of activities conducted by IUCN-GB
- Capitalize on the new/changed attitude of the government and local populations:
  - Continue to organize workshops and consultations to increase awareness of sound natural resources management
  - Increase exchanges with rural committees & local government authorities
  - Organize activities with local populations, using a participatory approach (poverty alleviation initiatives, activities that value traditional medicine, traditional know-how, etc.)
  - Involve government authorities and local populations in meetings of the "Management Councils" of the protected areas.
- Reinforce the network of institutions (houses of culture and the environment, community radios, etc.) through regular exchanges, workshops, training seminars & meetings.

### **What are the limits and constraints face by IUCN-GB to address these opportunities?**

- Lack of financial resources to sustain activities beyond 2002.
- Communications issues:
  - At the internal level where there is a lack of frequent consultation among staff members due to time constraints.
  - At the external level because of the language barrier (training, communication, research, etc.), but also because of the lack or insufficient & effective access to Internet, telephone and fax facilities
- Lack of training for IUCN-GB technical staff and managers to remain cutting-edge in their field of activities. Technical staffs need training to address the broad range of communities' needs.
- Lack of knowledge transfer between local experts and IUCN technical staff.

## IV. Niger

### Les cinq dernières années

#### 1. Qu'est ce qui a marché ? (d'un point de vue programmatique)

- Mise en œuvre des projets porteurs (PAIGLR, Aïr-Ténéré, PCSB, PEE);
- Initiative sur les réseaux (Zones humides, Education environnementale, GSUDESAO);
- Exercice de planification stratégique (Afrique de l'ouest, pays/pays);
- Règlement définitif de la question de cotisation du Niger;
- Développement de nouveaux concepts de projets

#### 2. Qu'est ce qui n'a pas marché ?

- Gestion des ressources humaines et financières;
- Partenariat avec les ONGs locales;
- Absence de nouvelles adhésions de membres;
- Faible mobilisation des ressources financières;
- Manque de vision commune partagée par tous (esprit d'équipe UICN, cohésion);
- Faible sécurisation du personnel des projets;
- Mauvaise répartition des ressources financières entre les bureaux;
- Tendance à une centralisation des ressources humaines compétentes au niveau du BRAO (faible flexibilité dans l'utilisation des ressources humaines);

### Les CINQ prochaines années

#### 3. Quelles opportunités existent ? (du point de vue programmatique)

- Tendance à développer des initiatives d'intégration sous-régionale (UICN doit jouer le rôle d'interface et de facilitation);
- Développement de nouvelles initiatives (nouveaux projets);
- Meilleure disponibilité des donateurs à allouer plus de ressources;
- Manque de formation;
- Changements intempestifs des politiques et stratégies des bailleurs de fonds;

#### 4. Comment affronter ces opportunités ?

- Revoir la structuration du Bureau Régional ;
- Développer un programme "Réintroduction";
- Lobbing de l'UICN envers les donateurs;
- Gestion décentralisée des Ressources naturelles;
- Education environnementale dans le cadre de la communication;
- Redynamiser les réseaux;
- Redéfinition de la politique de financement
- Renforcer le personnel

#### 5. Quelles sont les contraintes ?

- Ressources financières en baisse;
- Insuffisance des ressources humaines;
- Manque d'équité dans la rémunération des agents;
- Faibles capacités d'adaptation des stratégies au contexte;

## IV. SENEGAL

### I. 5 dernières années

A BIEN MARCHE	N'A PAS BIEN MARCHE
Adhésion accrue des populations	N'a pas su contribuer à arrêter certaines initiatives du gouvernement contraires à la conservation (transfert d'animaux, braconnage dans le PNNK) aucune influence de l'UICN/Sénégal
A facilité la création de sites de protection	Impuissance face à certaines décisions officielles ou à certaines situations bien connues
Développement d'un programme marin et côtier	Rôle d'influence
Constitution d'une expertise sur les ZH et les Zones Marines et Côtières à travers la mise en place de réseaux.	Réponse à des sollicitations ponctuelles ; assurer sa mission de veille écologique ; être présent dans des endroits stratégiques (ex : PNNK, secteur de la forêt)
Collaboration intense avec les universités	Perception par les partenaires gouvernementaux : UICN perçue comme un concurrent par des partenaires (services de l'état)
Forte contribution aux orientations de la politique environnementale (ex : les ZH)	
Renforcement de l' <i>awareness</i> et des capacités au niveau des populations vivant dans la périphérie des Aires Protégées. Prise de conscience plus élevée. Dispense de formations.	
Renforcement des capacités (techniques, logistiques, d'expertise) de la DPN	
Forte contribution à l'instauration d'un dialogue social autour de l'eau entre les différents acteurs (cas du Fleuve Sénégal)	
Impulsion donnée aux domaines de l'économie de l'environnement et de l'utilisation durable (développement de concepts, formations, expérimentations de méthodologies nouvelles, mise en place d'un système d'information jusque là inexistant, renforcement des capacités au sein de l'ISRA)	
Stimulation de l'intérêt des populations pour les plantes médicinales	

5 années à venir

<p><b>FORCES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• voir ci-dessus</li> </ul>	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuffisance d'initiatives envers des groupes socio-professionnels dans des domaines où l'UICN a des acquis certains à partager, des informations fiables à diffuser</li> <li>• Insuffisance d'initiatives pour l'instauration d'un dialogue social dans divers domaines (décentralisation, dialogue, collectivités locales, E &amp; F, autres)</li> <li>• Insuffisance d'initiatives envers les décideurs</li> <li>• UICN laisse des niches à elles inoccupées (appui, conseil, lobbying, plaidoyer)</li> <li>• Occupe toujours les mêmes niches dans un esprit « continuation des projets », ne diversifie pas ses niches.</li> </ul>
<p>Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Initier/aiguiller un processus de collecte de statistiques sur les stocks de ressources (inventaires, dénombrements) et leurs mises à jour avec un système souple de suivi des ressources, les intégrer dans les statistiques nationales en collaboration avec les services nationaux</li> <li>• Des niches existent dans lesquelles l'UICN pourrait davantage s'incruster tout en restant fidèle à sa mission (appui, conseil, lobbying, plaidoyer)</li> <li>• Accroître les relations entre les bureaux nationaux et les programmes thématiques mondiaux</li> <li>• Mieux partager l'expertise existante à l'interne, développer des relations de travail (appui scientifique) entre les bureaux nationaux d'une part, les commissions et les groupes de travail d'autre part (points focaux dans les bureaux nationaux)</li> <li>• Contribuer à la prise en compte de l'environnement dans la stratégie nationale de réduction de la pauvreté</li> <li>• Contribuer à instaurer une dynamique d'<i>empowerment</i> dans le cadre de la décentralisation de la gestion des RN</li> </ul>	<p>Contraintes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Risques liés à la dépendance vis à vis d'un bailleur presque unique (portefeuille de financement)</li> <li>• Absence d'un minimum de personnel et de ressources financières pour assurer sa mission dans les domaines où la demande est potentiellement la plus importante</li> <li>• Contrainte institutionnelle majeure : les projets ne sont pas des entités autonomes (trop fortement intégré dans les bureaux.</li> </ul>

- **Quelles sont les meilleures voies pour répondre à ces opportunités et quelles sont les contraintes majeures ?**
  - 1 Animer des fora avec les acteurs
  - 2 Développer un programme d'empowerment :
    - Gestion des ressources forestières par les collectivités locales
    - Renforcement des capacités de gestion de la pêche continentale (pêcheurs, administrateurs)
    - Faciliter l'émergence d'ONG environnementales capables de jouer un rôle de lobbying et de plaider aussi bien au niveau national qu'international
  - 3 Saisir les opportunités de partenariat dans le delta du Saloum (USAID, coopération japonaise) : Renforcer les ressources humaines et financières des bureaux pour permettre à l'UICN de remplir sa mission sans phagocyter les projets
  - 4 Organiser des tables rondes avec les bailleurs potentiels/ mener des initiatives à l'égard des bailleurs potentiels



## ANNEX 11 : BRAO STAFF EVALUATION OF PROGRAMME REVIEW

Approximately 20 IUCN staff from BRAO and the Country Offices participated in a 2 day wrap-up workshop to validate results and observations as well as to define conclusions and recommendations from the Programme Review. An evaluation form was circulated to all participants, seeking their views on the overall methodology and process undertaken in the review, including the organisation and approach used in the wrap-up workshop.

Overall, a large majority of participants agreed that the review either met or exceeded their expectations, and that the methodology used was sound and objective. In addition, the wrap-up workshop was appreciated by most for its participatory approach - allowing an opportunity for all staff members to comment on results and provide their perspective concerning proposed recommendations. With a view to further improving the methodology, the following comments were put forward:

- Provide a specific list of conclusions/recommendations for comment, with management options as necessary;
- TORs were too narrowly focused on region – should also include specific analysis of HQ/Regional interaction;
- Organisational, administrative, and internal management issues not sufficiently reviewed;
- Perception that the review is a tool to “rubber stamp” country-office downsizing;
- Questionnaires should have been sent out earlier;
- More lead-in time required (e.g. to review & edit questionnaire forms well in advance of review);
- BRAO staff were over-represented in the wrap-up workshop;
- Too much emphasis was placed on areas identified for improvement;
- More detailed critical review of the quadrennial plan would have been appreciated.

### The Review Workshop

The two-day review workshop was very well organised and conducted. It was a good “wake up call” to the BRAO senior staff about the issues and challenges confronting the region, the opportunities, and the hard choices they may have to make depending on future funding opportunities. Moreover, The workshop served as a good occasion to clarify a number of important issues especially related to the regionalisation process, GP funds, programme development and fundraising;

Self-reliance was the single most important message of the workshop. The review mission explained it to the BRAO staff as clearly as possible and as many time as needed that they should be realistic in their expectations of general programme allocation from the IUCN HQ. Each component part of BRAO must accept the responsibility to raise funds. The future of a particular programme/office, therefore, depends on the ability of the respective staff and the office head to raise funds for it;

A number of staff members were expecting the review mission to come up with a set of recommendation for them to deliberate. Posing the challenge to them to come up with ideas and solutions was a good tactic to make them realise that:

- They should not expect readymade solutions from outside;
- As senior staff members of BRAO it is their responsibility to regularly identify the issues and find solutions;



- If they are not able to find solutions and resolve the issues, solutions could and will be found and imposed from the Regional Director and if needed from the HQ;

For the review mission, it was a good reality check about the review methodology, process and findings. The overwhelming endorsement of the review analysis and findings is a good indication of the appropriateness of the methodology used for the programme review

**ANNEX 12 : BRAO PROGRAMME REVIEW WRAP-UP WORKSHOP**

March 27 and 28  
Ouagadougou, Burkina Faso

*LIST OF PARTICIPANTS / LISTE DES PARTICIPANTS*

<b>Name / Nom</b>	<b>Position/ Office / Bureau</b>	<b>Email</b>
1. Virpi LAHTELA	Chargée de Programme Forêt (CRAO)	virpi.lahtela@iucn.org
2. Gaël GILLABERT	Chargé de Programme Économie de la Biodiversité	gael.gillabert@iucn.org
3. Clarisse HONADIA / KAMBOU	Chargée de Programme Éducation de l'Environnement	uicnbf@fasonet.bf
4. Sani ARZIKA	Chef de mission / UICN Niger	iucn@intnet.ne
5. Madiodio NIASSE	Programme coordinator Wetlands / Water	madiodio.niasse@icn.org
6. Nelson GOMES DIAS	UICN Guinée Bissau	iucn@getelecom.gw
7. Fada GUINDO DIALL	UICN BRAO	fadaguindo@iucn.org
8. Mohamed Lemine Ould BABA	UICN Mauritanie	oulbaba@univ-nkc@iucn.org
9. Aliou FAYE	UICN Mali	uicnmali@iucn.org
10. Lamine SEBOGO	UICN/SSC/AFESG West Africa	lamine.gsef@fasonet.bf
11. Richard PEARCE	UICN BRAO	richard.pearce@iucn.org
12. Jean-Marc GARREAU	UICN BRAO	jean-marc.garreau@iucn.org
13. Tom HOMMOND	Programme Coordinator Unit HQ	tom.hammond@iucn.org
14. Yémi KATERERE	Southern Africa Regional Director	yemik@iucnrosa.org.zw
15. André BASSOLE	Consultant	abassole@fasonet.bf
16. Abdoulaye KANE	UICN Sénégal	abdoulaye.kane@iucn.org
17. Ibrahim THIAW	Regional Director West Africa	ibrahim.thiaw@iucn.org
18. Aimé J. NIANOGO	UICN Burkina	nianogo.uicnbf@liptinfor.bf
19. François-Corneille KEDOWIDE	M&E UICN BRAO	francois-corneille.kedowide@iucn.org
20. Imtiaz ALVI	Consultant	imtiazalvi@yahoo.com
21. Simon THIBAUT	Universalialia	sthibault@universalialia.com
22. Safiétou BARRY	Interprète	safibar@fasonet.bf
23. Paul OUEDRAOGO	UICN / PEGEI (Bénin)	paul.ouedraogo@iucn.org

**Outcomes of the Discussion****Main Source Of Funding For IUCN**

<b>Financial sources</b>	<b>Comments</b>
Private	Could be a donor or IUCN can provide services
Endowment Fund	Hypothetical option at present
Philanthropy	Not exploited
Internal Fund Raising	IUCN not good at this
Bi-lateral Donors Foundations	Based on project proposals + frameworks High transaction cost (personal contacts, meeting, marketing)

## Expectations From Country Office Staff / Regional Staff

### Quelques attentes de les bureaux nationaux (BN) et bureau régional (BRAO)

<b>BN ? BRAO (appui BRAO vers les BN)</b>	<b>BRAO ? BN (Appui des BN aux BRAO)</b>
Rencontre avec les bailleurs de fonds	Envoi de tout contrat signé sur le terrain + Summary sheet
Appui technique pour le développement des projets	Mise à jour et envoi des calendriers des événements
Visite régulière (mission de supervision) régulière du coordinateur des programmes	Pièces justificatives des comptes courants
Appui administratif - renforcement des capacités techniques (gestion)	Disponibilité pour répondre aux demandes du BRAO
Appui politique - Rencontre à haut niveau	Plus grandes implications des gestionnaires (chefs de missions, coordinateurs des programmes)
Base de données (mise à disposition) sur les bailleurs de fonds (priorités des bailleurs de fonds)	Besoin d'implications des responsables / coordonnateurs de programme du BRAO dans les activités du terrain (demande du BRAO), dans les secteurs développés (avoir par exemple des équipes de projets chargés de superviser l'exécution des tâches et dans cette équipe impliquer un staff du BRAO)
Médiation (en cas de situation conflictuelle)	Aider le BRAO à mieux connaître les politiques des bailleurs de fonds, partenaires / information sur les partenariats et bailleurs
Appui aux négociations	Aider dans la validation de certaines idées pour voir son applicabilité
Appui financier ponctuel (dépannage financier)	Remontée des informations concernant les programme thématiques
Note d'orientation stratégique - vision - (comment défendre la conservation dans le cadre de la réflexion stratégique de lutte contre la pauvreté)	Éviter les déficits
Relecture des documents	Esprit de collégialité entre bureaux (concept et documents de projets)
Rappel des échéances et obligations contractuelles	Implication des bureaux nationaux dans les projets régionaux (élaboration et mise en œuvre)
BRAO tienne compte des contraintes des bureaux nationaux	Consacrer du temps à la qualité des documents rédiger et suivi pour la recherche de financement
Respecter les prérogatives des bureaux nationaux - Faire jouer aux bureaux leur rôle	Minimum de background (informations) sur les documents diffusés et informations sur le deadline
Passer par le BRAO pour certains de ces messages	

### Expectations from Country/Regional Staff re: IUCN Headquarters

#### Quelques attentes de les bureaux nationaux (BN) et bureau régional (BRAO) vers IUCN Headquarters

<b>BRAO ? HQ (HQ vers BRAO)</b>	<b>HQ ? BRAO (BRAO vers HQ)</b>
Traduction des documents en français	Communication des activités du BRAO
Lobbying auprès des bailleurs de fonds	
Recevoir dans un délai rapide les grandes décisions du Siège (Stratégies techniques, directives que l'on doit faire descendre plus bas)	
Organisation par la Direction générale des appuis techniques que les programmes globaux apportent aux régions (appuis techniques ciblés et organisés)	
Feedback des différents rapports envoyés au Siège - diffusion dans d'autres régions	

▪ Problèmes fondamentaux du Programme de l'IUCN Afrique de l'Ouest (Staff):  
(Main problems identified by IUCN programme staff)

- Moins de fonds flexibles concomitamment
- Plusieurs bureau en déficit mais comme budget unique déficit de l'un partager par les autre
- Bureau de l'IUCN en Guinée Bissau auto suffisant en termes de revenus et qui générerait des revenu qui était redistribuer dans les autres bureaux connaît des difficultés car la DDC arrête tout en fin d'année
- Région en crise cette année d'où restructuration. Des exemples ont été donnés : Niger, BFC, Mali et Sénégal. A cause de tout cela, quelle solution ?
- Le changement ne signifie pas toujours le retrait de quelque chose, il peut signifier l'ajout de quelque chose d'autres. Il nous faut réfléchir pour voir ce qu'il faut réellement faire.
- Le problème de déficit est un problème de l'instant. Il faut avoir une vision prospective. Quand un bureau est en déficit financier, est-ce qu'il y a une réflexion au niveau global pour résorber cet déficit ?
- Diminution de fonds flexibles (CHF 200 000) va entraîner un déficit d' au CHF 100 000 moins à la fin de l'année. 1997 : diminution de fonds flexible malgré le bureau régional qui venait de s'établir. est-ce cela qui a entraîné ce que nous vivons actuellement ?
- Le redémarrage ne peut pas se faire sans choc. Il faut que le Siège donne les ressources qui vont faciliter à la région d'améliorer sa situation
- Ne pas réduire le débat à l'aspect déficit (financier) mais prendre en compte d'autres considérations
- Qualité des relation entre le Siège et le bureau régional, type d'investissement en terme de ressources humaines, financières etc. Quelle est la place qu'occupe l'Afrique de l'Ouest dans le dispositif de l'IUCN global ? Investissement de temps et en ressources de toute sorte pour les cinq prochaines années
- Qu'est-ce qui parmi ce que nous faisons n'est pas bon et que faire pour améliorer tout cela ?

**Possible Options for the Future**

(Options vers le futur)

1. Allouer des ressources flexibles planifiées à moyen terme avec des résultats attendus clairement identifiés. (Nécessité de donner des indications qui permettraient de se planifier sur deux à trois années)
2. Développer des programmes / projets de manière prioritaire : changer de modes de travail et de gestion du temps
3. Voir certains aspects de la décentralisation
4. Au près des donateurs : DG vendre davantage le programme Afrique de l'Ouest
5. Programmes globaux assister programmes régionaux dans le développement de programme
6. Siège : investir temps et ressources en Afrique de l'Ouest
7. Valoriser davantage les revenus en utilisant les réseaux existants pour renforcer nos projets
8. Campagne du DG dans la région pour accroître notre visibilité
9. Fermeture de tous (ou quelques) bureaux nationaux (option par rapport à la structure)
10. Déficit management, gestion des risques
11. Développement des programmes / projets entraîne le financement
12. Appui technique renforcé aux bureaux nationaux : fonction du BRAO
13. Garder bureaux nationaux et avoir un bureau continental
14. Rationaliser les bureaux régionaux en Afrique
15. Délocaliser certains programmes globaux vers les régions

## **ANNEX 13 : MEMORANDUM DU MINISTRE DE L'ENVIRONNEMENT ET DE L'EAU – BURKINA FASO**

**Objet :** Position du Gouvernement Burkinabé en sa qualité de membre de l'Union Mondiale pour la conservation de la Nature dans le cadre de la Revue Stratégique du Programme de l'UICN pour L'Afrique de l'Ouest.

Il est à saluer l'initiative prise par le Bureau Régional de l'UICN pour l'Afrique de l'Ouest (BRAO) de demander une Revue Stratégique du Programme Régional. Cette évaluation, bien qu'ayant un caractère de bilan de parcours pour mieux définir les visions pour le future, arrive à point nommé, compte tenu de la situation de plus en plus confuse de la coexistence de deux bureaux UICN au Burkina Faso (BRAO et Mission Nationale).

Cette revue est donc pour nous l'occasion de relever tout ce qui mérite d'être amélioré, afin de contribuer à une plus grande efficacité de notre union.

En effet, faisant l'analyse de la situation qui prévaut, en tant que membre de l'UICN, nous constatons que la mise en place du BRAO à Ouagadougou qui devrait avoir, de notre point de vue, pour mission essentielle, de coordonner et surtout d'appuyer les bureaux nationaux dans l'exécution de leur mandat, a plutôt contribué à une certaine confusion susceptible d'être comprise comme le résultat d'une concurrence ou même de conflits entre les deux bureaux qui se manifestent à travers les actes suivants :

- La gestion par le BRAO des programmes thématiques dont certains relevaient initialement des bureaux nationaux (zones humides, désertification, éducation/communication) ;
- L'implication active et simultanée des deux bureaux dans la recherche de financements auprès des bailleurs présents au Burkina donne parfois l'impression d'un manque de coordination ; une telle approche met les bailleurs eux-mêmes mal à l'aise ; et ils le font savoir.
- Pendant que le Bureau National continue de voir son staff se réduire (certainement faute de moyens), le BRAO semble étoffer le sien en créant parfois les mêmes postes et procédant à de nouveaux recrutements et à l'accueil des stagiaires et assistants techniques dont certains auraient pu être pu renforcer les bureaux nationaux.

Tout ceci donne l'impression que le BRAO est plus une structure d'exécution qu'une structure de coordination, et que l'absorption des bureaux nationaux est déjà amorcée.

Le Gouvernement du Burkina Faso, en sa qualité de membre de l'Union Mondiale pour la Conservation de la Nature, et pour être conforme à sa position exprimée lors des négociations et de la signature de l'accord de siège pour le BRAO, réaffirme sa position, à savoir : « qu'il soit accordé en tout état de cause la priorité au Bureau National et qu'il ne doit s'agir en aucun moment de sa suppression au profit d'un quelconque bureau régional ».

Afin de lever toute équivoque dans le fonctionnement des deux bureaux UICN présents au Burkina Faso, il est plus qu'urgent de procéder à un recentrage du mandat du BRAO dans les limites d'une coordination réelle et d'opérer en son sein un réaménagement qui pourrait prendre en compte les éléments suivants :

- Aplanir les différends entre employeur et travailleurs en privilégiant les règlements à l'amiable aux procédures judiciaires généralement coûteuses et qui peuvent porter atteinte au crédit de l'Union si l'on n'y prend garde ;
- Le renforcement des bureaux nationaux, notamment par leur responsabilisation pour l'exécution des programmes thématiques.

Forces est de reconnaître en effet qu'à l'heure actuelle, le Bureau National/UICN du Burkina enregistre dans le cadre de son fonctionnement des difficultés liées principalement à la diminution de ses ressources financières due en partie à la compétition exercée par la présence du BRAO auprès des mêmes bailleurs de fonds. Cette situation a amené la Mission Nationale à procéder à une compression de ses effectifs qui se résument à ce jour à deux (2) cadres permanents (y compris le Chef de mission), tout en maintenant ses attributions classiques, à savoir :

- L'appui aux structures de l'Etat et aux ONG membres de l'UICN dans l'élaboration des stratégies, la participation à des comités de pilotage des programmes et projets ;
- Le suivi de terrain de la mise en œuvre de certains programmes (cas du Projet GEPRENAF).

De notre point de vue, une réorganisation conséquente prenant en compte les propositions mentionnées plus haut permettrait un redressement satisfaisant du bureau national dans un délai de trois (3) ans.

En effet, les efforts conjugués des membres de l'UICN au Burkina et particulièrement l'implication de l'Etat auprès du Bureau National dans le montage en commun des projets et programmes, sont susceptibles des résultats appréciables à court terme.

D'ores et déjà, des opportunités de relance des activités du Bureau National du Burkina se dessinent à l'horizon avec la mise en chantier du Programme Partenariat pour la Gestion des Ecosystèmes Naturels (PAGEN) sur financement Banque Mondiale et du projet de Conservation à base communautaire de la biodiversité dans les zones tampons transfrontalières des Parcs du W, d'Arly et de la Pendjari (WAP)

Le Gouvernement burkinabé accorde une grande importance à l'appartenance du Burkina Faso à l'Union et à la présence de l'UICN à Ouagadougou. Ceci devrait être suffisamment visible à travers les sollicitations dont est l'objet le Bureau National de la part des structures de plusieurs ministères, dont le nôtre.

C'est pourquoi pour terminer, le Gouvernement, par le biais du Ministère technique qu'est le Département de l'Environnement et de l'Eau, fonde l'espoir d'être compris dans sa démarche qui vise un meilleur rayonnement de l'Union au Burkina, à travers la Mission Nationale.

Ouagadougou, le 18 mars 2002

Le Ministre de l'Environnement  
et de l'Énergie



## **ANNEX 14 ORGANIGRAMME**





## ANNEX 15 : BIBLIOGRAPHIE

MAURITANIE			
Titre	Auteur	Date de publication	Nb de pages
Préparation d'une stratégie nationale de la conservation en République Islamique de Mauritanie Vol 1 (Rapport de mission)		Décembre 1987	90
Renforcement des capacités institutionnelles pour la gestion des ressources des zones humides en Afrique de l'Ouest. Phase IV jan 00-déc04 (Projet DGIS RF 026904 / UICN 75794) <b>Rapport d'activité N° 1</b> – rapport semestriel (01 janv. 2000 – 30 juin 2000)	UICN – BRAO BP 1618 Ouagadougou Burkina-Faso	Juillet 2000	13
Renforcement des capacités institutionnelles pour la gestion des ressources des zones humides en Afrique de l'Ouest. Phase IV jan 00-déc04 (Projet DGIS RF 026904 / UICN 75794) <b>Rapport d'activité N° 2</b> ; rapport semestriel (01 juil 00 – 31 déc. 00)	UICN – Bureau de liaison de la Mauritanie BP 4147 Tél./Fax. 222 25 12 76 Nouakchott - Mauritanie	Décembre 2000	09
Renforcement des capacités institutionnelles pour la gestion des ressources des Zones Humides en Afrique de l'Ouest (Phase IV jan 00 – déc 04) (Projet DGIS RF 026 904 / UICN 75794) <b>Rapport d'activité N° 3</b> ; rapport semestriel ; (01 janv. 01 – 30 juin 01)	UICN – Bureau de Représentation de la Mauritanie	Juin 2001	21
Renforcement des capacités institutionnelles pour la gestion des ressources des Zones Humides en Afrique de l'Ouest (Phase IV jan 00 – déc 04) (Projet DGIS RF 026 904 / UICN 75794) Rapport d'activité N° 4 ; rapport semestriel (01 juillet 01- 31 déc. 01)	UICN – Bureau de Représentation de la Mauritanie	Décembre 01	20

Renforcement des capacités institutionnelles pour la gestion des ressources des Zones Humides en Afrique de l'Ouest (Phase IV jan 00 – déc 04) (Projet DGIS RF 026 904 / UICN 75794) Rapport d'activité N° 4 ; rapport annuel (janvier 2001 – Déc. 2001)	UICN – BRAO BP 1618 Ouagadougou Burkina-Faso	Janvier 2002	117
Projet du Gouvernement de la République Islamique de Mauritanie		Octobre 1997	13
Accord de Siège entre le Gouvernement de la République Islamique de Mauritanie et l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature, UICN		Octobre 2000	13
Protocole d'Accord entre l'UICN-BRAO et la Fédérale Luthérienne Mondiale (FLM)			04
Convention de Projet entre le Gouvernement de la République Islamique de Mauritanie et l'UICN. Programme de conservation des zones humides de Mauritanie, Phase IV		Novembre 2000	25
Mise en œuvre du projet de Conservation et d'Utilisation Durable du Protocole d'Accord entre l'UICN et la Fondation Internationale du Banc d'Arguin		Décembre 2000	22

BRAO			
Titre	Auteur	Date de publication	Nb de pages
IUCN West Africa Strategic Plan A direction for the Work of IUCN members, Commissions and Secretariat : 1999 - 2003		June 1998	23
Revue interne du programme en Afrique de l'Ouest	Jean-Ynes Pirot Ibrahim Thiaw Alex Forbes	Mars 1996	56

Rapport de revue interne du Bureau de l'UICN Mali	Ibrahim Thiaw Birguy Lamizana Makan Fily dabo Moctar Traoré	Juillet 2000	40
Rapport d'auto-évaluation du bureau UICN Sénégal		Février 2002	35
Rapport de mission de revue du bureau national de l'UICN Niger Rapport final	Fagueye Diallo Fada Guindo Diall Jean-Baptiste Kambou François-Corneille Kêdowide	Février 2001	64

<b>GUINEE-BISSAU</b>			
<b>Titre</b>	<b>Auteur</b>	<b>Date de publication</b>	<b>Nb de pages</b>
Rapport d'activité 2001 Programme de conservation du milieu et d'utilisation durable des ressources naturelles de la zones côtière de Guinée-Bissau pour la DDC	Représentation permanente de l'UICN en Guinée-Bissau	Mars 2002	24
Propositions pour la Restructuration du programme UICN / DDC en Guinée-Bissau		Avril 2001	22
Rapport de mission d'appui au Bureau UICN Guinée-Bissau ; Tome II Mise en place d'un système de suivi évaluation au sein du Programme UICN-GB ;	Mohamadou Issaka Magha Consultant	Novembre 1999	72
Rapport de mission d'appui au Bureau UICN de Guinée-Bissau ; Tome III Contribution UICN-GB à la préparation du programme 2001-2004 UICN en Afrique de l'Ouest	Mahamadou Issaka Magha Consultant	Novembre 1999	24

Rapport d'Evaluation Externe du programme « Conservation du milieu et utilisation durable des ressources naturelles de la zone côtière de la Guinée-Bissau	Mme Nina Neves Aimé, sociologue, GB ; M. Carlos Tavares de Amarante, économiste, GB ; M. Max Honegger, agronome, Suisse ; M. Paul Ndiaye, géographe, Sénégal ; Egon Rauch, socio-économiste, Suisse ; M. Piet Wit, écologiste, Suisse	Mars 1997	37
Plan d'action (juilt 2001 – décembre 2002) Trois grands objectifs du Programme de conservation et développement durable de la zone côtière en Guinée-Bissau			29

<b>UICN MALI</b>			
<b>Titre</b>	<b>Auteur</b>	<b>Date de publication</b>	<b>Nb de pages</b>
Rapport de revue interne du Bureau de l'UICN Mali	Ibrahim Thiaw Birguy Lamizana Makan Fily Dabo Moctar Traoré	Juillet 2000	40
Plan stratégique 1999-2003 Version provisoire, (ne pas diffuser)		Octobre 1999	28
Projet de recherche – action : appui à l'aménagement et à la gestion communautaire de la forêt villageoise de M'Baradou Rapport de clôture 1998 – 2000	UICN Mali	Décembre 2001	21
Rapport annuel 2001	UICN Mali	Décembre 2001	17
Rapport d'activité semestriel janvier – juin 2000	UICN Mali	Juillet 2000	18
Rapport d'activités de l'UICN-Mali	UICN- Mali	Décembre 1999	04
Rapport annuel 1997 UICN Mali	Mission de l'UICN au Mali	Janvier 1998	08
Rapport annuel 1998	UICN-Mali	Décembre 1998	08