



IUCN Regional Programme for West Africa (BRAO)

Strategic Review

Final Report

June 2002

Executive Summary

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 Tecf1.25 0 cf1l AdvisoryInstitute 06 Tw 7EH05 TD ational sur les

Contents

4.5.2 Effective Budgeting	23
4.5.3 ABC List Management and Project Tracking	23
4.5.4 Strategic Plan & Business Plan	23

	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.		

1.

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 ¹.

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.

¹ 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

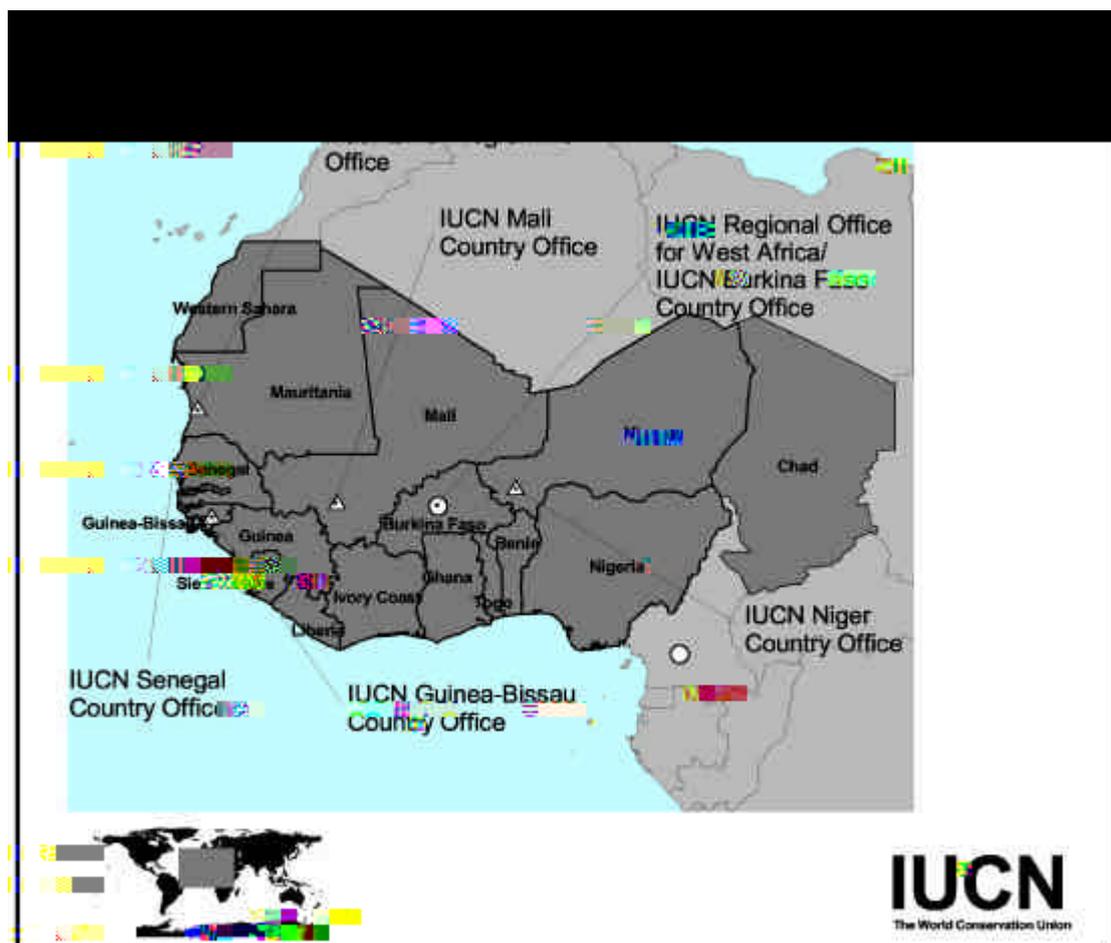
The comparison of this synopsis with the list of planned activities of the IUCN Strategic Plan for West Africa (1999-2003) and of the quadrennial plan identifies the following:

- 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

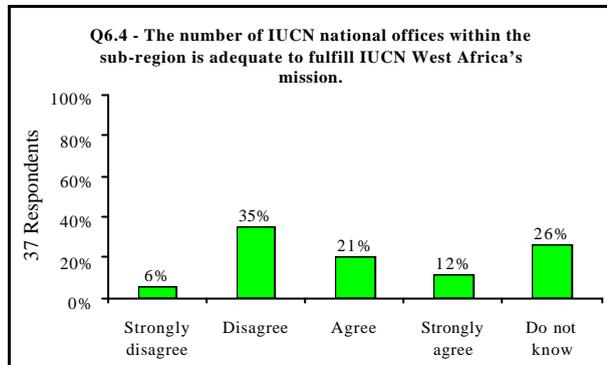
stud. T255.5 -13Ciev torecicTD -efe its IUCN Pro sub



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 conservat

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

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

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

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 Sector5e. The s 3forme4h dtic shouly.D 0 Tc6 0.0436 Tw () Tj -370.5 -27.75 1412 1.9922 T

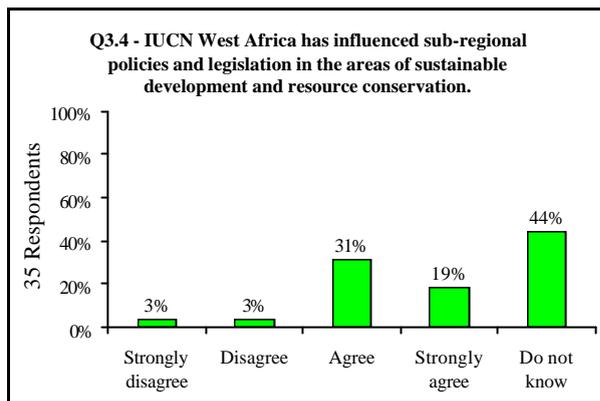
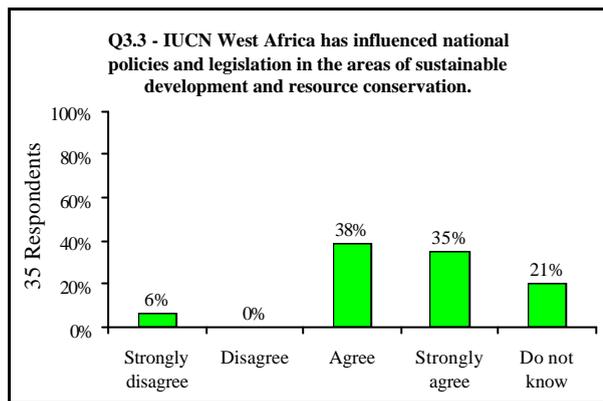
2.7.2 Summary of the Coastal/Marine Wetlands Programme Review

- 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.

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 6th office in the region⁴. 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).

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 months⁵.

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

(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.

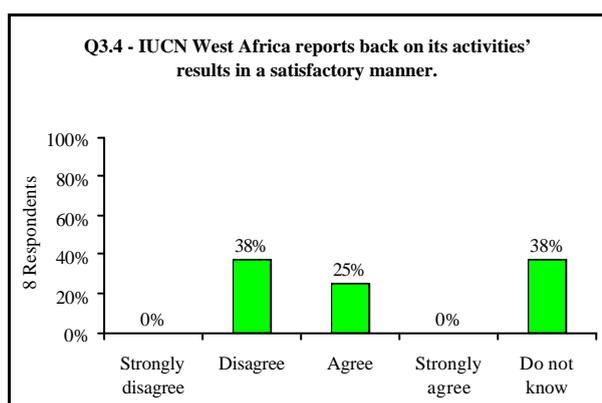
One significant area of weakness identified by the Review Team relates to the shared responsibility amongst senior programme staff, and in particular heads of Country Offices, for fundraising and new programme development. It appears that in some country offices proposal writing and fundraising have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

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 contingency analysis 1999-2003, the plan also exists within the IUCN Programme.

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).

Q2.2 - IUCN West Africa's strategy, as presented in its Quadrennial Plan, allows IUCN West Africa to fulfill its mission.

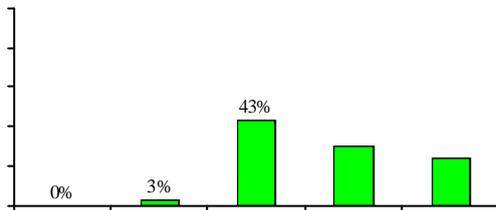


Figure 3.7 Relations between country offices and the Coordinating Unit of IUCN West Africa are

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

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

-

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

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

Strategic Review

Annexes

April 2002

Table of Contents For Annexes :

ANNEX 1 : TERMS OF REFERENCE – MARCH 1	1
ANNEX 2 : LISTE DES INTERVENANTS RENCONTRÉES	5
ANNEX 3 : PROGRAMME ZONE HUMIDES, COMPOSANTE CONTINENTALE.....	9
ANNEX 4 : COMPOSANTE ZONE CÔTIÈRE	15
ANNEX 5 : PROGRAMME ZONES HUMIDES ET RESSOURCES EN EAU EN AFRIQUE DE L’OUEST – STRATEGIE POUR 2002-2004	19
ANNEX 6 : ENJEUX ET TENDANCES DU DÉVELOPPEMENT DURABLE EN AFRIQUE DE L’OUEST ...	23
ANNEX 7 : ANALYSIS OF BRAO ABC LIST.....	41
ANNEXE 8 : QUESTIONNAIRE RESULTS	43
ANNEX 9 : RÉSUMÉ DES INTERVIEWS	63
ANNEX 10 : STAFF SWOT ANALYSES	77
ANNEX 11 : BRAO STAFF ZONES HUMIDES ET RESSOURCES	63

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

- 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).

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.

	Date	Who responsible
	February	BRAO, PPET and M&E
	by February 25	M&E
	by February 25	Global Programme Director
	by February 15	Review Team and M&E
	by February 28	M&E and Universalialia
	by February 28	Universalialia
	March 1 st onwards	Francois C Kedowide and Simon Thibault
DATA COLLECTION	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,	M -

ANNEX 2 : LISTE DES INTERVENANTS RENCONTRES

UICN BRAO	
Noms	Titre
Birguy LAMIZANA François-	Chargé de Programme, Zones Humides

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	
---------------------	---------------------------------	--

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	yoro@intnet.ne
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 TINII	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

de l'eau

pl.,

la création dès 1994 du Groupe d'Etudes (régional) sur les Plaines d'Inondations Sahéliennes

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. E

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

différents projets

projets

51uu30411528clé d Tu

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

ANNEX 4 : COMPOSANTE ZONE COTIERE

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

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: Mad6f BT 1Contribu (Edsiteur:73Tj 40.5 0 TD 0 Tc 0.318 Tw ()4Tj 31.5 0 TD ()

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 : E

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 :
 - 4 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
 - 4 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.
 - 4 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

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

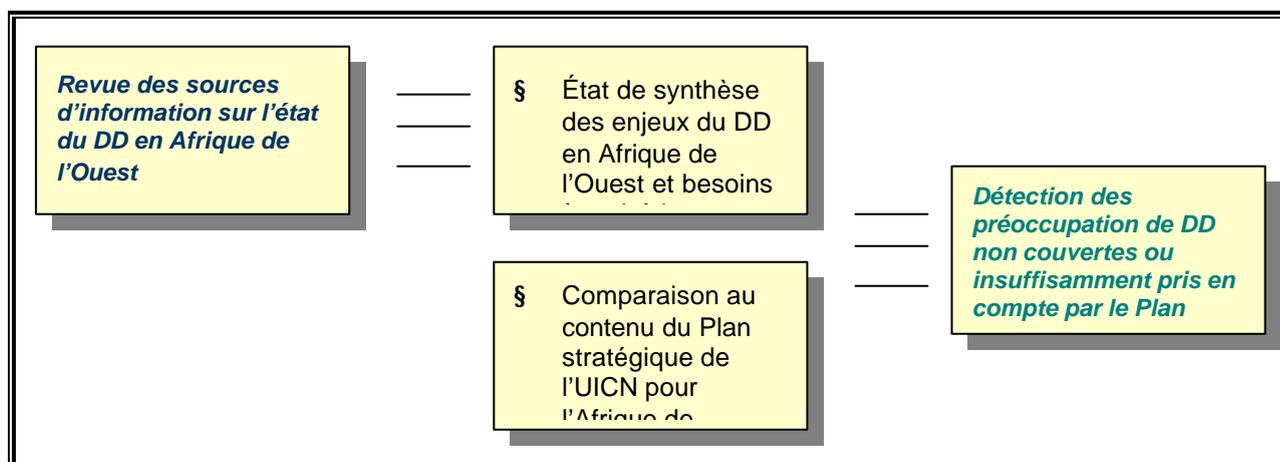
5. C'est un plan stratégique au contenu volumineux dont la mise en œuvre implique une action continue et une mobilisation de toutes les ressources disponibles et certainement au delà. La présente étude, qui se veut une contribution à la revue, a pour but d'appréhender le niveau de pertinence du Plan 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 :



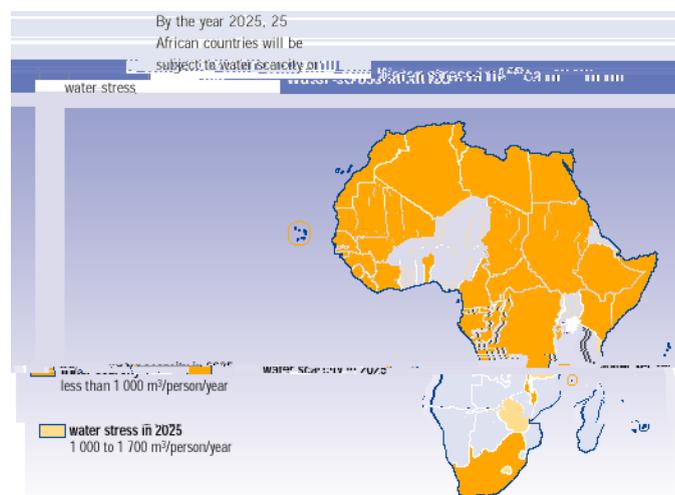
L'étude est présentée suivant l'ordre chronologique de mise en œuvre du contenu de cadre conceptuel

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

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 km² - 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

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

secteur informationnel n'ont pas toujours su intéresser les premiers, ou trouver et utiliser le langage qui les ferait 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 : la

32. Le tableau ci-dessous fait la synthèse de l'état le plus récent de mise en

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

- 4 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.
- 4 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.
- 4 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.

Rubrique	enjeux
L'écologie	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
Le social	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
L'économique	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

14. Capacité des populations à mener des activités de DD génératrices de revenus
15. Aptitude à gérer des ressources

L'économique
e

III 4- Commentaires

40. Il convie

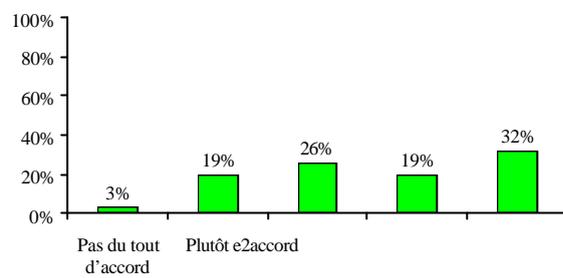
ANNEX 7 : ANALYSIS OF BRAO ABC LIST

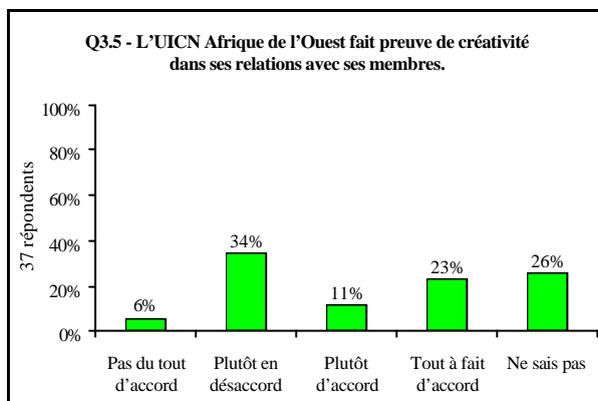
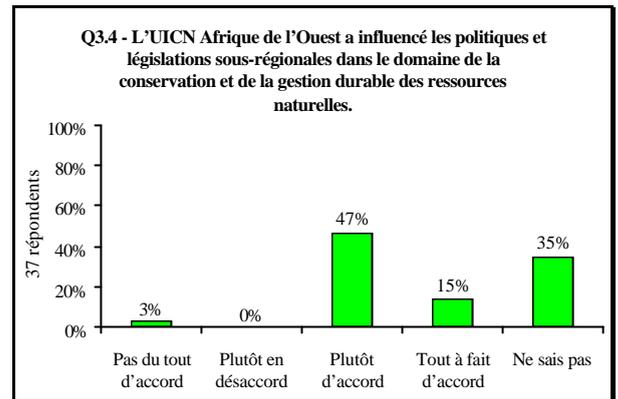
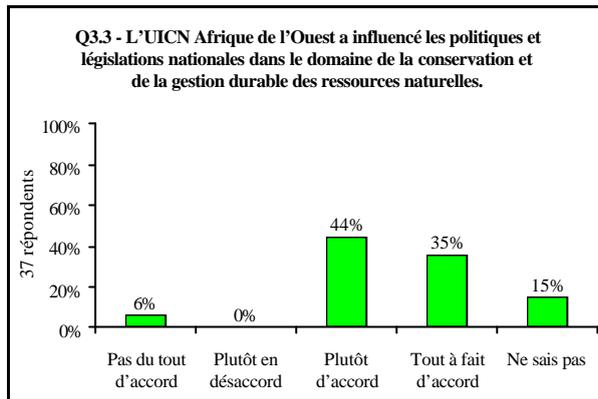
The overall BRAO ABC list was reviewed and analysed, including the specific ABC lists for the individual country offices, over the past 3 years. The following provides a comparative example of the results of the ABC list analysis of a single

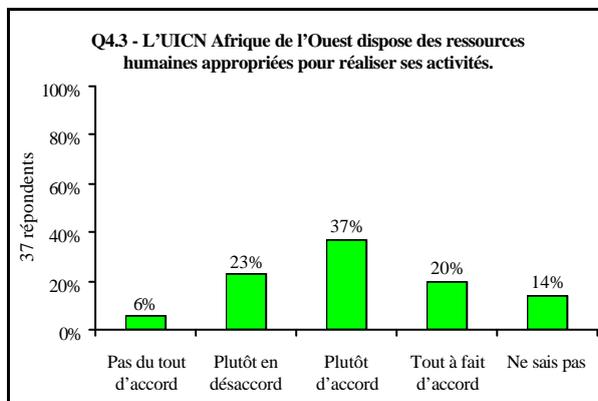
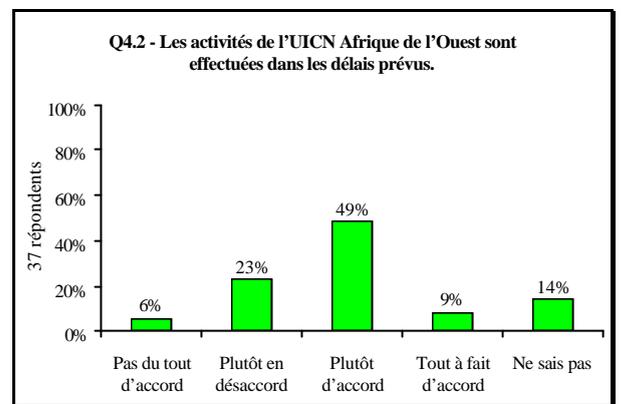
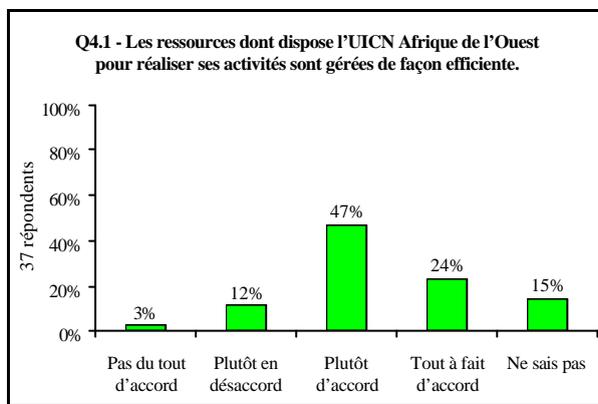
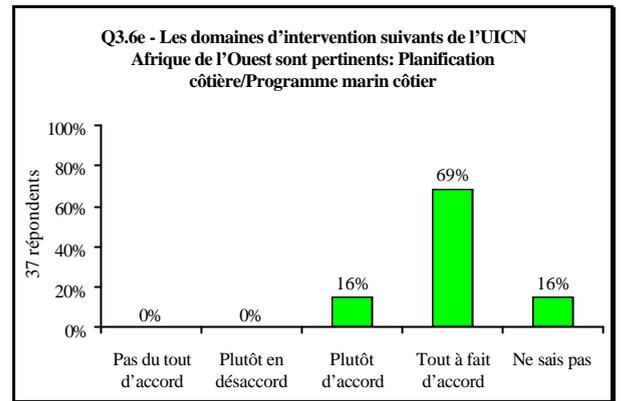
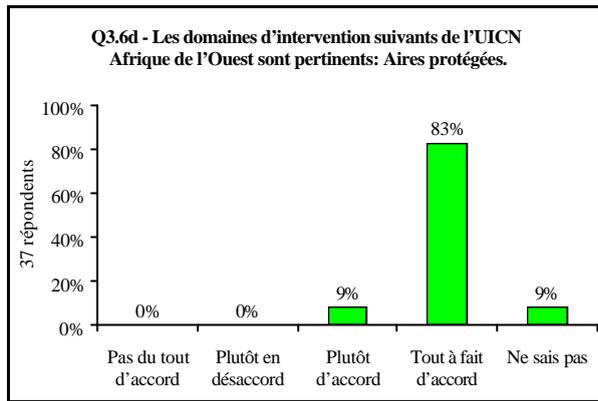
Tj T* 0.2rcompae46io2üTj T* 0.2rcompae46io2ü

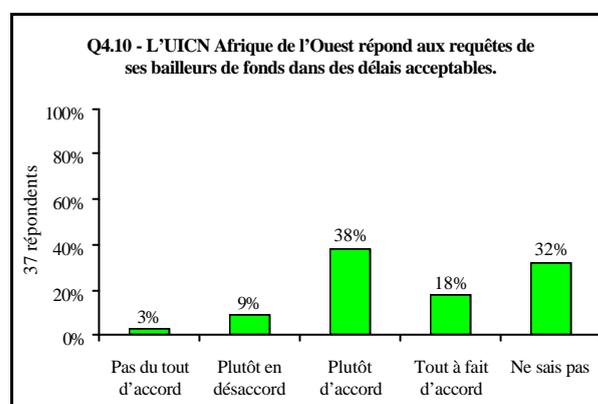
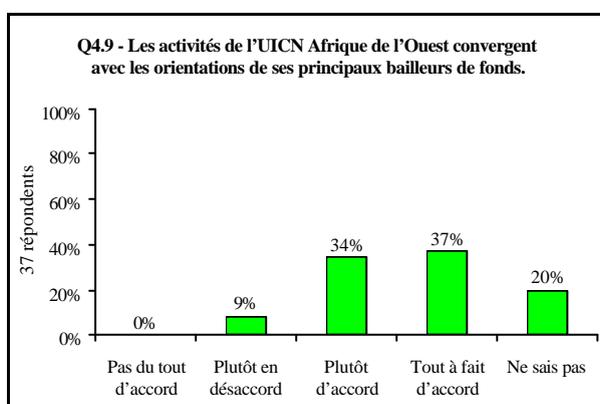
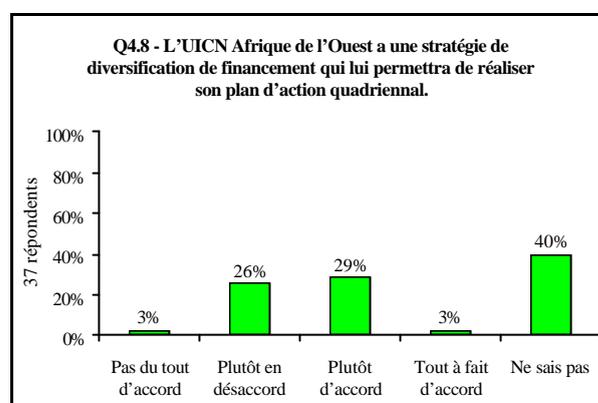
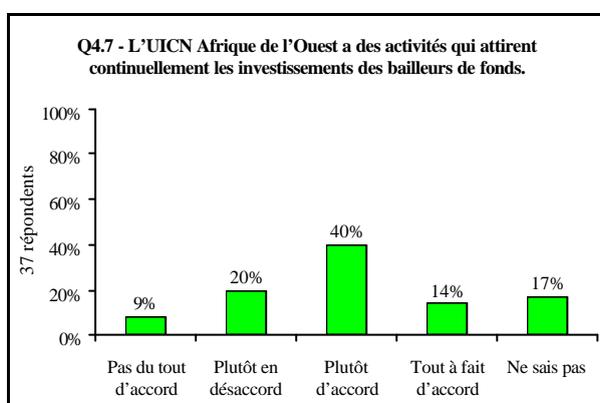
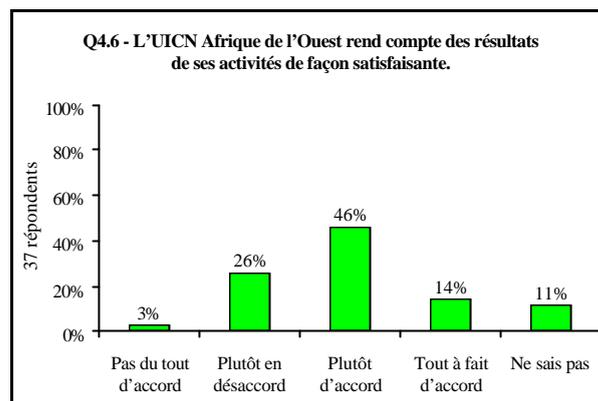
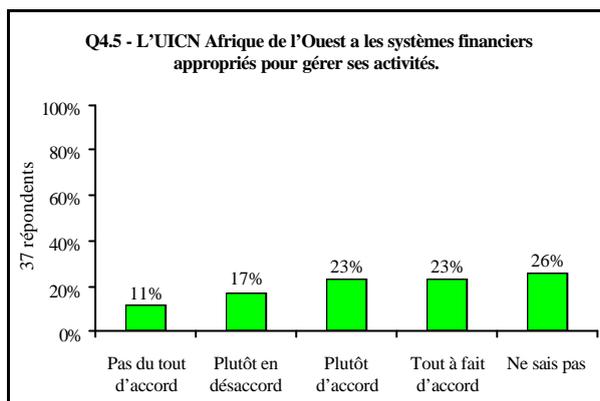
Although the data was incomplete, a review of staff time and overhead income generated or projected from the ABC list indicated that significant financial

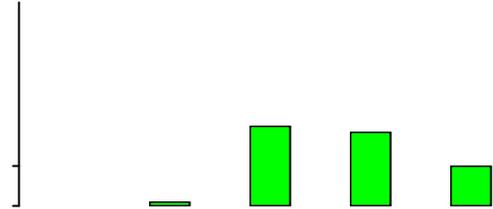
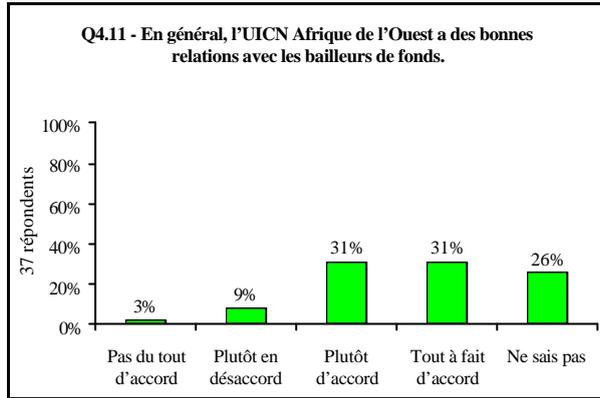
Q2.6b - L'UICN Afrique de l'Ouest est efficace dans les domaines d'intervention suivants: Désertification

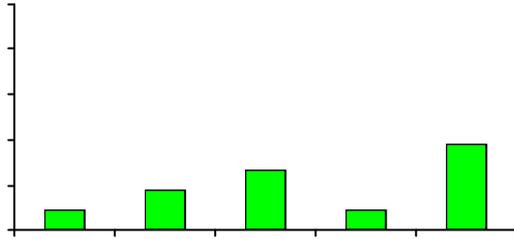




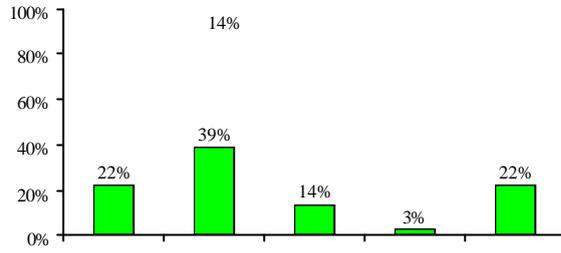




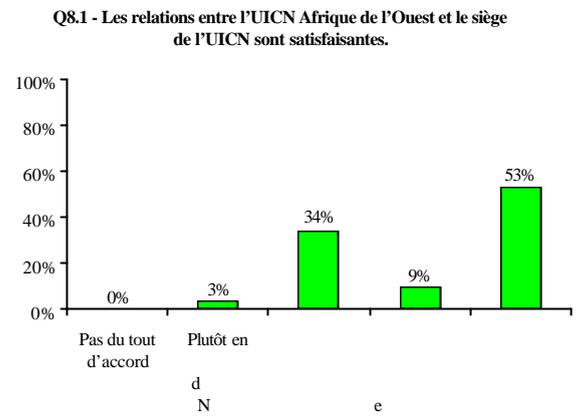
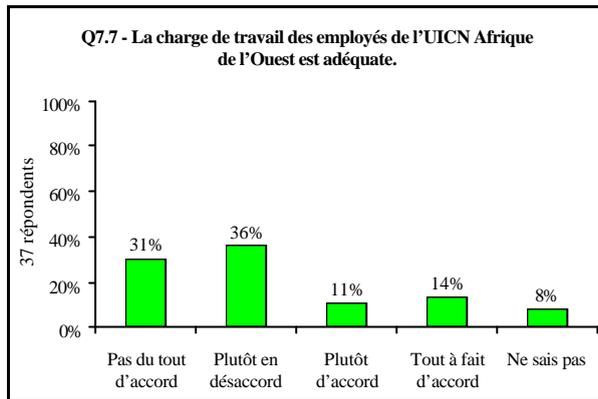




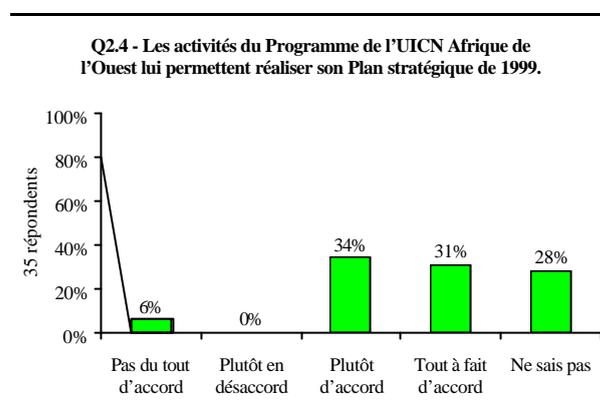
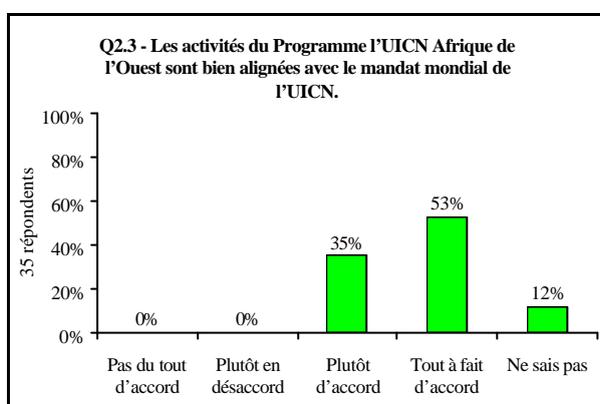
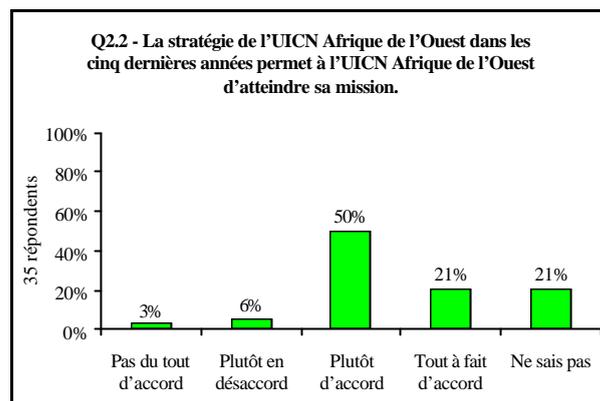
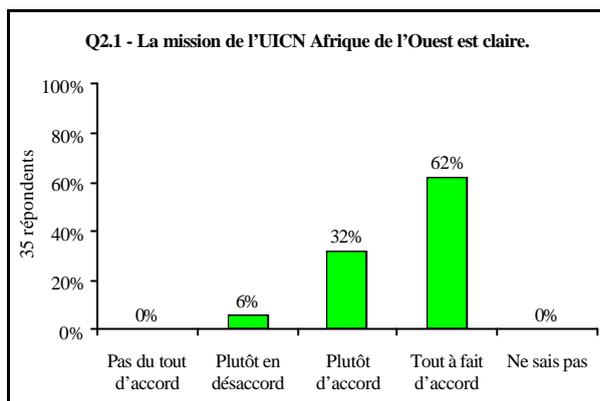
Q7.1 - Les mécanismes d'incitation et de plan de carrière de l'UICN Afrique de l'Ouest sont satisfaisants.

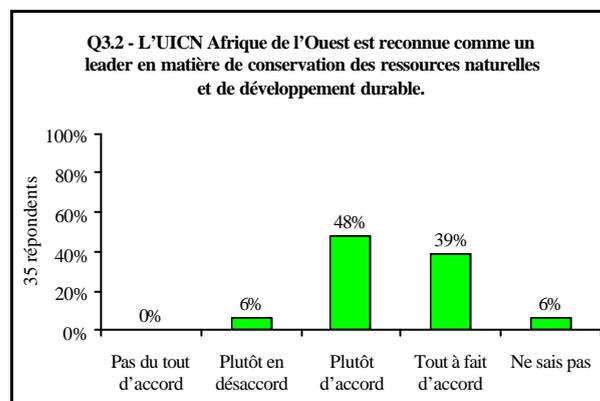
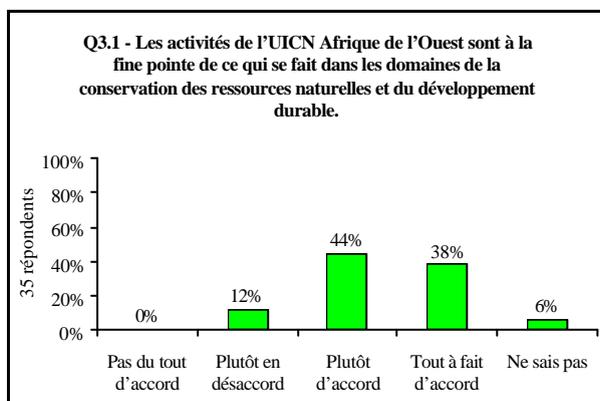
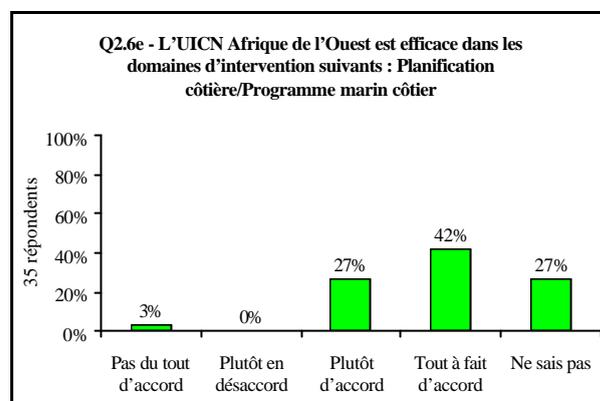
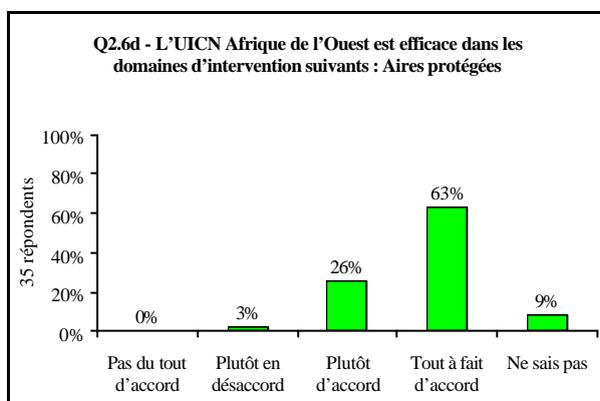
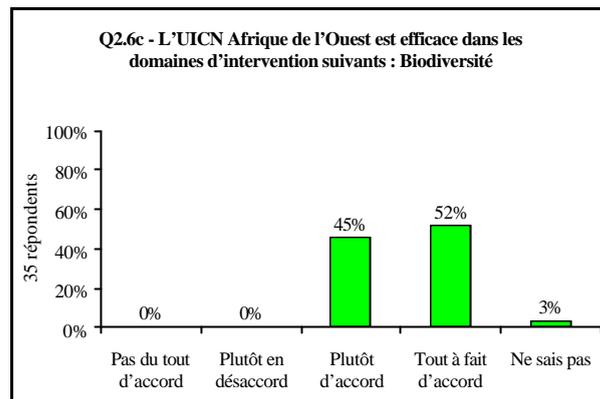
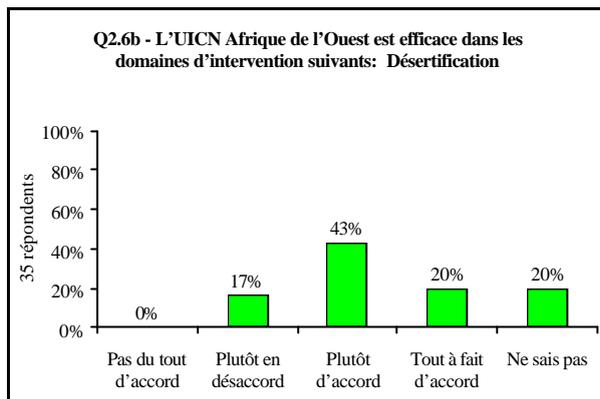


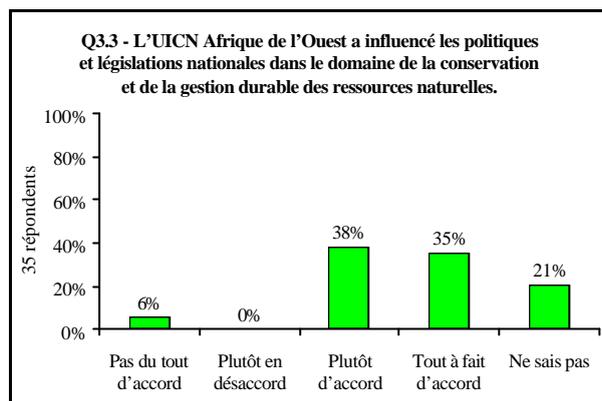
Q7.5712.75 m 59 135 222inc(Q7.5712699.75 m 59 135 699.75 1 .571275 615 m 59

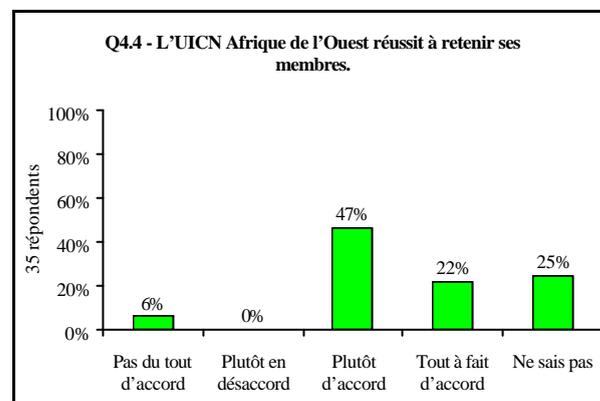
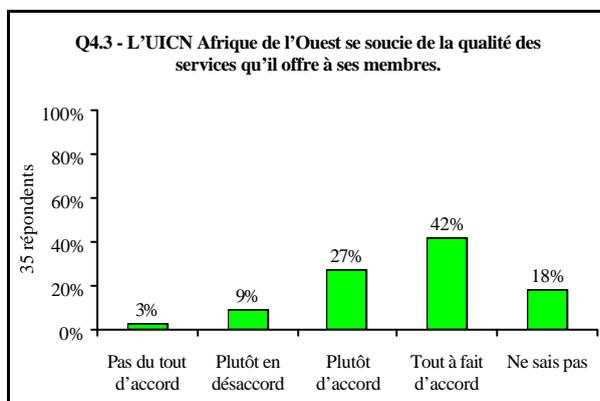
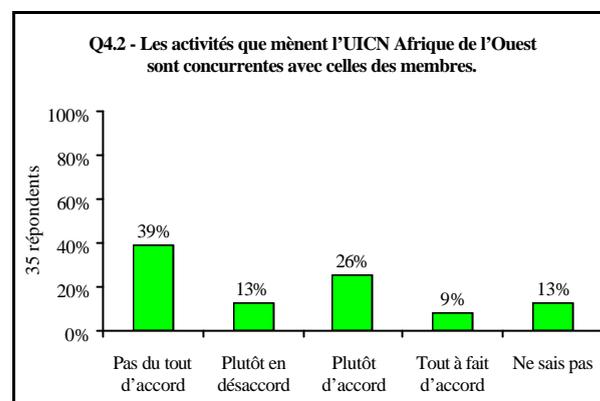
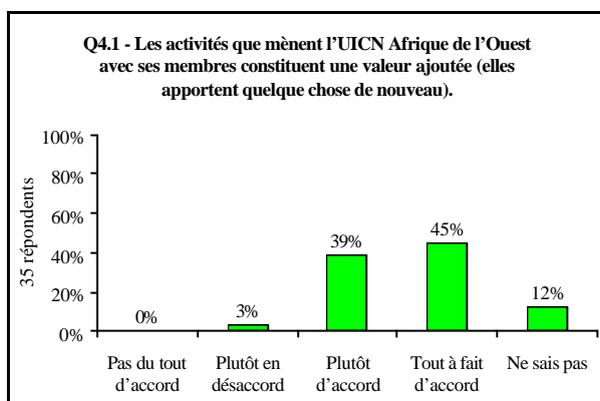
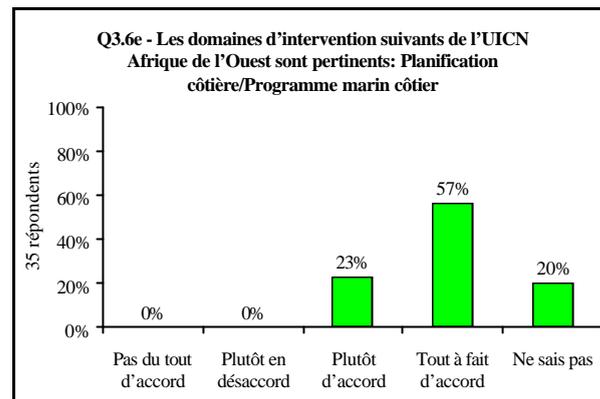
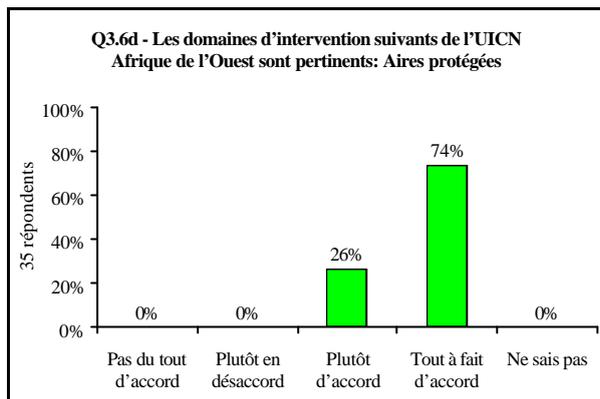


Members & Partners

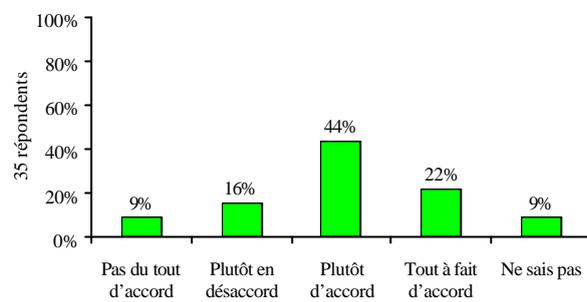






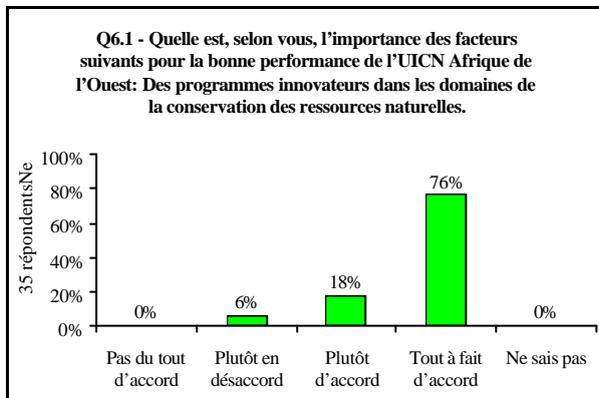
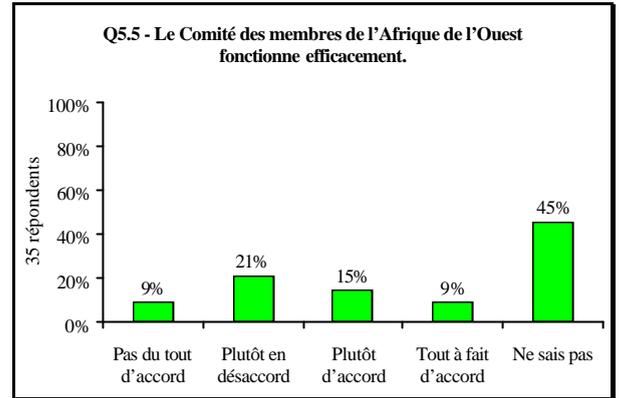
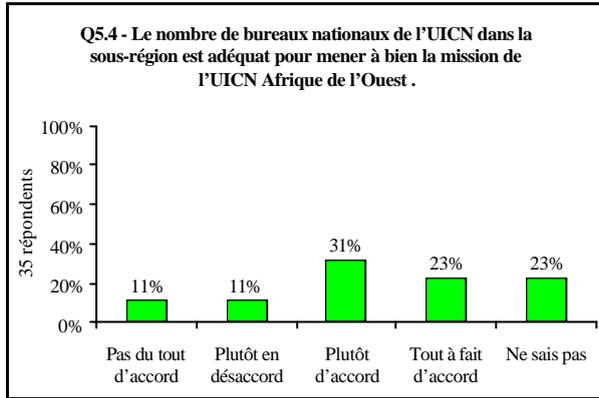


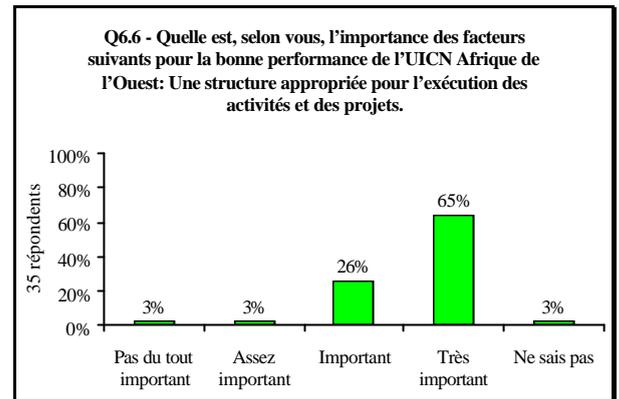
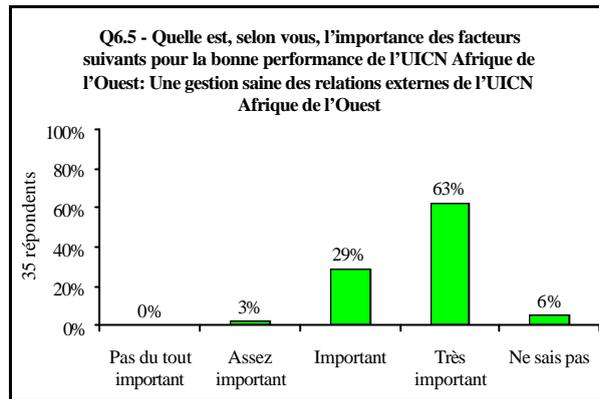
Q4.5 - En tant que membre je suis satisfait de l'appui de l'UICN Afrique de l'Ouest .



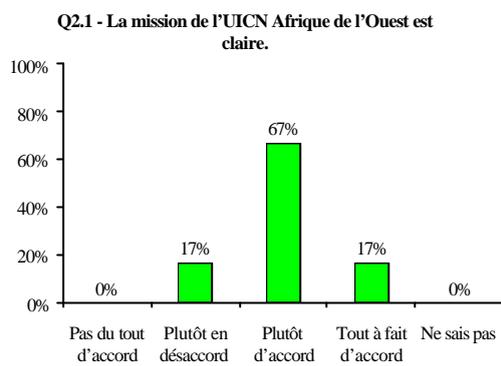
t
u
o
t
u
d
s
a
P

20%
0%

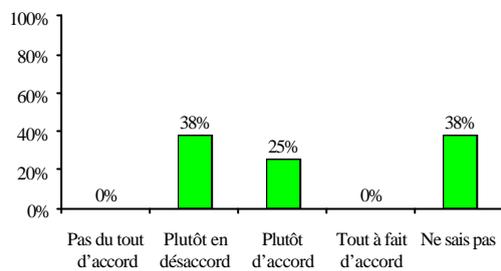


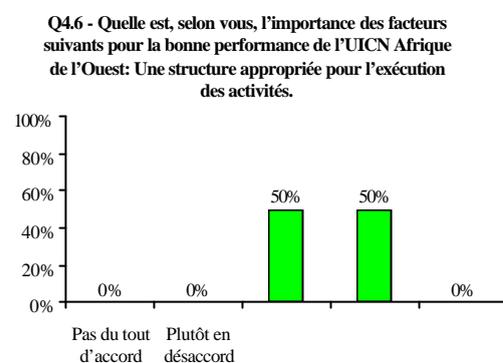
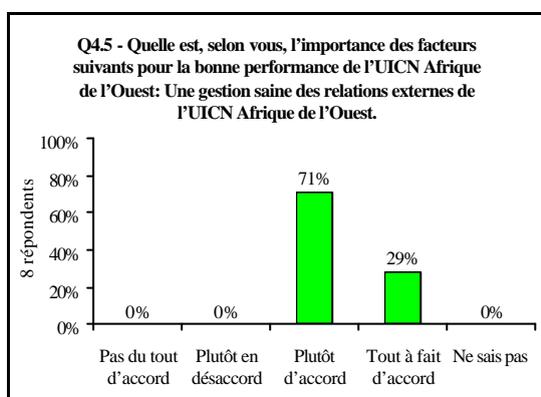
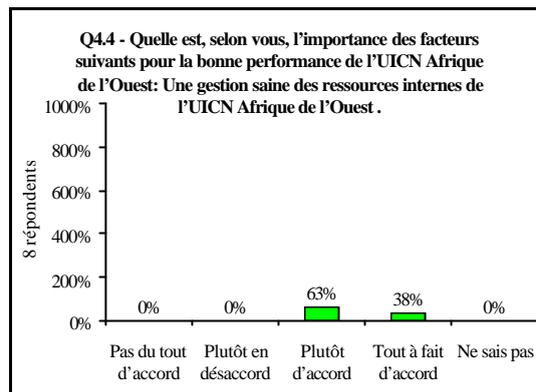
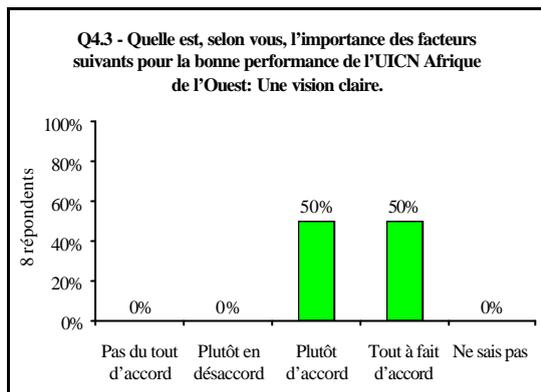


Donors



Q3.4 - L'UICN Afrique de l'Ouest rend compte des résultats de ses activités de façon satisfaisante.





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.

- 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).
-

- 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

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
-

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

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- de répop Tj 39.75 - TD 0 Tc 0.318 Tw

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

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

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 w () Elles sont les principa

-
- *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:
 - Ø Facilitation
 - Ø Convening diverse actors in conservation and resource management
 - Ø Providing expert scientific and technical advice
- IUCN should diversify into new programme areas, such as:
 - Ø Forest management and restoration
 - Ø Economic valuation of biodiversity
 - Ø Harmonisation of regional environmental laws and regulations
 - Ø Regional biodiversity measuring and monitoring
 - Ø 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,

- 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 UICN-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.
-

IV. SENEGAL

I. 5 dernières années

A BIEN MARCHE

5 années à venir

<p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • voir ci-dessus 	<p>Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 • Insuffisance d'initiatives pour l'instauration d'un dialogue social dans divers domaines (décentralisation, dialogue, collectivités locales, E & F, autres) • Insuffisance d'initiatives envers les décideurs • UICN laisse des niches à elles inoccupées (appui, conseil, lobbying, plaidoyer) • Occupe toujours les mêmes niches dans un esprit « continuation des projets », ne diversifie pas ses niches.
---	--

Opportunités

- 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
- Des niches existent dans lesquelles l'UICN pourrait davantage s'incruster tout en restant fidèle à sa mission (appui, conseil, lobbying, plaidoyer)
- Accroître les relations entre les bureaux nationaux et les programmes thématiques mondiaux
- 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)
- Contribuer à la prise en compte de l'environnement dans la stra

§ 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 plaidoyer 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:

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

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

- Ø 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

Name / Nom	Position/ Office / Bureau	Email
-------------------	----------------------------------	--------------

Expectations From Country Office Staff / Regional Staff

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

BN ? BRAO (appui BRAO vers les BN)	BRAO ? BN (Appui des BN aux BRAO)
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

**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 bureau 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

- Ø 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 ;
- Ø 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

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) ⁶			

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

GUINEE-BISSAU			
Titre	Auteur	Date de publication	Nb de pages
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
du UICN Guinée

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			29
côtière en Guinée-Bissau			

Doc 015 - Tw77m0 75 0 75 re f 374 F 50 77mpe d0y Tw (Doc 502 F w77m075 re f 387.75 5