

•
•
•
•

Table des matières

1. Introduction	1
2. Méthodologie utilisée	1
3. Analyse de la performance	2
3.1 Objectif 1 : Renforcement des capacités des membres, description et résultats escomptés	2
3.1.1 Activités effectuées	2
3.1.2 Causes internes et externes affectant le renforcement des capacités des membres	3
3.1.3 Commentaires des membres	4
3.1.4 Commentaires du personnel	6
3.1.5 Commentaires des partenaires	7
3.2 Objectif 2 : Développement de stratégies novatrices- description et résultats escomptés	7
3.2.1 Activités effectuées	8
3.2.2 Causes internes et externes affectant le développement d'approches novatrices	9
3.2.3 Perspective des membres	9
3.2.4 Perspective du personnel	10
3.2.5 Perspective des partenaires	11
3.3 Objectif 3 : Développement d'outils IEC –définitions et résultats escomptés	12
3.3.1 Activités effectuées	12
3.3.2 Causes internes et externes affectant le développement d'outils IEC	13
3.4 Objectif 4- Diversification du financement - définition et résultats escomptés	13
3.4.1 Activités effectuées	14
3.4.2 Causes internes et externes affectant la diversification du financement	15
3.4.3 Perspectives des membres	16
3.4.4 Perspectives du personnel	16

3.4.5	Perspective des partenaires	17
3.5	Objectif 6 : Gestion du bureau et de ses ressources –Définitions et résultats escomptés	18
3.5.1	Objectifs prévus	18
3.5.2	Activités effectuées	18
3.5.3	Causes internes et externes affectant la gestion du bureau et de ses ressources	18
3.5.4	Perspectives du personnel	19
3.6	Gestion des projets et programme	21
3.6.1	Causes internes et externes affectant la gestion des projets et programmes	21
3.6.2	Perspectives des membres	22
3.6.3	Perspectives du personnel	23
3.6.4	Perspective des partenaires	26
3.7	Effets et impacts des projets et programmes	27
3.7.1	Perspectives du personnel	28
3.7.2	Perspective des partenaires	30
3.8	Autres observations sur la performance	30
3.8.1	Perspectives des membres	30
3.8.2	Perspectives du personnel	31
4.	Conclusion et plan d'action	31

Tableaux

Tableau 3.1	Connaissance de la mission (membres)	4
Tableau 3.2	Appui de la mission (membres)	4
Tableau 3.3	Clarté du mandat des membres (membres)	4
Tableau 3.4	Adéquation des alliances pour promouvoir la mission (membres)	4
Tableau 3.5	Capacité de UICN Sénégal à se faire connaître (membres)	4

•
•
•
•

Tableau 3.6 Rétention des membres (membres)	4
Tableau 3.7 Accroissement du nombre de membres (membres)	5
Tableau 3.8 Soutien aux membres (membres)	5
Tableau 3.9 Connaissance de la mission de UICN (personnel)	6
Tableau 3.10 Adéquation des alliances pour la promotion de la mission (personnel)	6
Tableau 3.11 Capacité du Bureau UICN à faire connaître sa mission (personnel)	6
Tableau 3.12 Qualité des services aux membres (personnel)	6
Tableau 3.13 Connaissance de la mission (partenaires)	7
Tableau 3.14 Appui de la mission (partenaires)	7
Tableau 3.15 Adéquation des alliances pour la promotion de la mission (partenaires)	7
Tableau 3.16 Capacité du Bureau UICN à faire connaître sa mission (partenaires)	7
Tableau 3.17 Pertinence des projets et programmes de gestion des zones humides (membres)	9
Tableau 3.18 Pertinence des projets et programmes de gestion des écosystèmes (membres)	9
Tableau 3.19 Pertinence des projets et programmes de conservation des ressources naturelles (membres)	9
Tableau 3.20 Pertinence des projets et programmes pour la valorisation des espèces (membres)	9
Tableau 3.17 Pertinence des activités d'intégration de la gestion des zones humides (personnel)	10
Tableau 3.18 Pertinence des activités de gestion durable des écosystèmes (personnel)	10
Tableau 3.19 Pertinence des activités pour l'amélioration des politiques de conservation des ressources (personnel)	10
Tableau 3.20 Pertinence des activités de valorisation des espèces (personnel)	10
Tableau 3.21 Pertinence des projets et programmes de gestion des zones humides (partenaires)	11
Tableau 3.22 Pertinence des projets et programmes de gestion des écosystèmes (partenaires)	11
Tableau 3.23 Pertinence des projets et programmes de conservation des ressources naturelles (partenaires)	12
Tableau 3.24 Pertinence des projets et programmes pour la valorisation des espèces (partenaires)	12
Tableau 3.25 Adéquation de la diversification du financement (membres)	16
Tableau 3.26 Capacité d'attirer de nouveaux bailleurs de fonds (membres)	16

Tableau 3.27 Capacité à obtenir des fonds autres que UICN (personnel)	16
Tableau 3.28 Viabilité financière (personnel)	16
Tableau 3.29 Adéquation de la diversification du financement (partenaires)	17
Tableau 3.30 Capacité d'attirer de nouveaux bailleurs de fonds (partenaires)	17
Tableau 3.31 Lien entre les activités du personnel et la mission de UICN Sénégal (personnel)	19
Tableau 3.32 Clarté des rôles et mandats du personnel (personnel)	19
Tableau 3.33 Qualité de gestion des programmes et projets (personnel)	19
Tableau 3.34 Qualité de l'ambiance de travail (personnel)	19
Tableau 3.35 Qualité des systèmes de gestion des ressources humaines (personnel)	20
Tableau 3.36 Qualité de la communication au sein du Bureau Sénégal (personnel)	20
Tableau 3.37 Adéquation des programmes avec la mission (membres)	22
Tableau 3.38 Atteinte des objectifs des programmes (membres)	22
Tableau 3.39 Qualité de gestion des projets et programmes (membres)	22
Tableau 3.40 Avant-gardisme des projets et programmes (membres)	22
Tableau 3.41 Adéquation du programme avec la mission (personnel)	23
Tableau 3.42 Pertinence du programme pour les préoccupations sous-régionales (personnel)	23
Tableau 3.43 Adéquation des projets et programmes pour l'atteinte des objectifs du plan quadriennal (personnel)	24
Tableau 3.44 Avant-gardisme des projets et programmes (personnel)	24
Tableau 3.45 Adéquation des systèmes de gestion de projets et programmes (personnel)	24
Tableau 3.46 Adéquation du système de suivi et évaluation de projets et programmes (personnel)	24
Tableau 3.47 Adéquation du programme avec la mission (partenaires)	26
Tableau 3.48 Atteinte des résultats (partenaires)	26
Tableau 3.49 Adéquation de la gestion des projets (partenaires)	27
Tableau 3.50 Avant-gardisme des projets (partenaires)	27
Tableau 3.51 Impact des projets et programmes sur les écosystèmes (personnel)	28
Tableau 3.52 Impact des programmes et projets sur les politiques environnementales (personnel)	28

•
•
•
•

Tableau 3.53 Impact des projets et programmes sur les écosystèmes (partenaires)	30
Tableau 3.54 Impact des programmes et projets sur les politiques environnementales (partenaires)	30
Tableau 4.1 Plan d'action du Bureau UICN Sénégal	32

11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

1. Introduction

Dans le cadre de ses activités de gestion, le Bureau UICN Sénégal, accompagné par une équipe du Bureau Régional d'Afrique de l'Ouest (BRAO) et d'Universalialia, a effectué une auto-évaluation de sa performance.

Ce document présente les principaux constats faits par un grand nombre d'intervenants de l'UICN Sénégal ainsi que le plan d'action développé par le bureau de l'UICN Sénégal.

Le document est divisé en 4 sections; suite à l'introduction la section 2 décrit de façon succincte la méthodologie utilisée, la section 3 présente l'analyse de la performance, la section 4 le plan d'action et la conclusion.

2. Méthodologie utilisée

Cette auto-évaluation a été réalisée en plusieurs étapes :

- Lecture des documents sur la stratégie, les objectifs et les programmes de l'UICN Sénégal
- Développement de questionnaires pour le personnel, les membres statutaires de l'UICN au Sénégal, les bailleurs de fonds. Les partenaires de l'UICN Sénégal n'ont pas été ciblés lors du premier envoi de questionnaires. Ils eurent cependant la possibilité de remplir le questionnaire lors de l'atelier tenu à Dakar le 23 septembre.
- Envoi, recueil et exploitation de questionnaires. Pour chacune des trois catégories de questionnaires envoyés le taux de réponse a varié entre 90% et 100%.
- Tenue d'un atelier de validation des constats sur la performance regroupant des représentants de tous ceux qui participent à la mise en œuvre des activités du Bureau UICN Sénégal.
- Tenue d'un second atelier pour développer le plan d'action. Ce second atelier regroupait une dizaine de cadres du Bureau UICN Sénégal. Les deux ateliers furent animés par l'équipe BRAO-Universalialia.

Un document annexe séparé, intitulé « Annexe à auto évaluation du Bureau UICN Sénégal », comporte les outils utilisés pour la cueillette d'information, le rapport complet des ateliers tenus à Dakar ainsi que d'autres documents utilisés pour cet exercice.

3. Analyse de la performance

L'analyse de la performance est basée sur les objectifs que le Bureau de l'UICN Sénégal s'est fixés pour l'année 2001, ainsi que sur des préoccupations additionnelles mises de l'avant par le personnel de l'UICN lors d'une retraite qui s'est tenue en début d'année 2001. Pour chacun des 7 grandes catégories d'objectifs identifiés dans les sections suivantes nous décrivons l'objectif et les résultats escomptés, analysons les activités effectuées ou résultats atteints et présentons les perspectives de chacun des catégories d'intervenants telles qu'elles ressortent de l'exploitation des questionnaires.

3.1 Objectif 1 : Renforcement des capacités des membres, description et résultats escomptés¹

- Les capacités institutionnelles et organisationnelles de l'UICN, et particulièrement de ses membres au Sénégal sont renforcés
- Les capacités institutionnelles et organisationnelles de l'UICN des membres sont renforcées
- Les missions de l'UICN sont mieux appréhendées par les membres, les partenaires et le grand public

3.1.1 Activités effectuées

- Renforcement des équipements et infrastructures du Parc (matériel)
- Soutien logistique, de formation et matériel dans certains projets (i.e. comités de plages, patrouilles, carburant, etc.)
- Rôle d'appui important auprès des Ministres (i.e. création de réserves naturelles)
- Création de synergies entre les organisations
 - Initiative planification côtière
 - Appui à la tenue de l'atelier sur les accords de pêches
 - Parc transfrontalier (Protocole Gambie - Sénégal)
 - Financement à la participation aux diverses sessions de formation et d'information
- Collecte de données sur l'environnement et amélioration du dispositif de suivi et de gestion des ressources naturelles
- Étude de la biodiversité du Ferlo
- Collecte d'information, cartographie et système de gestion de la RBDS
- Mise en place d'un système d'information sur les ressources sauvages du Sénégal

¹ Ces définitions et résultats escomptés sont tirés des documents stratégiques du Bureau UICN Sénégal pour l'année 2001.

•
•
•
•

- Soutiens à certaines initiatives de conservation des ressources naturelles (projets Valeurs, Salvinia; requins et raies, éducation environnementale, etc.)
- Banques villageoises (Djoudj et PNDS)
- Renforcement de la capacité des membres et partenaires par la sensibilisation et l'éducation environnementale

3.1.2 Causes internes et externes affectant le renforcement des capacités des membres

Facteurs positifs pour le renforcement des capacités

- Contexte politique
- Capacité de négociation et de mobilisation des ressources financières
- Crédibilité de l'UICN qui devrait pouvoir renforcer ses capacités

Facteurs négatifs pour le renforcement des capacités

- Manque de cohérence dans les approches. Besoin de plus de partenariat entre le gouvernement, l'UICN, les partenaires, les membres dans la planification, l'exécution et le suivi des programmes.
- Faiblesse des structures locales. La population à la base n'est pas toujours en mesure de comprendre les approches et stratégies proposées.
- Lenteurs administratives et contraintes de gestion financières
- Manque de flexibilité de l'UICN
- L'UICN a tendance à se substituer à certains partenaires
- Mieux définir les domaines d'intervention des différents partenaires
- Mieux impliquer les membres et partenaires
- UICN devra s'appuyer sur les structures techniques pour conduire certaines actions sur le terrain
- Insuffisance de personnel
- Délimitation des tâches et des responsabilités de l'UICN et de ses partenaires dans l'exécution des projets et programmes
- Manque de spécialistes, en particulier au niveau de la pêche
- Manque de suivi des résolutions
- Non-utilisation des compétences locales (au niveau du terrain)
- Trop d'attentes des membres et partenaires vis-à-vis de l'UICN qui n'est pas un bailleur de fonds
- Trop de visibilité de l'UICN au détriment des partenaires
- Pas assez d'attention apportée aux priorités des partenaires
- Concentration du travail au sein de l'UICN et non-implication des membres et partenaires dans l'élaboration et l'exécution des projets et programmes

3.1.3 Commentaires des membres

Tableau 3.1 Connaissance de la mission (membres)

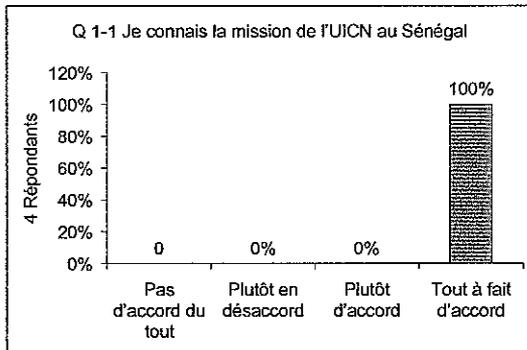


Tableau 3.2 Appui de la mission (membres)

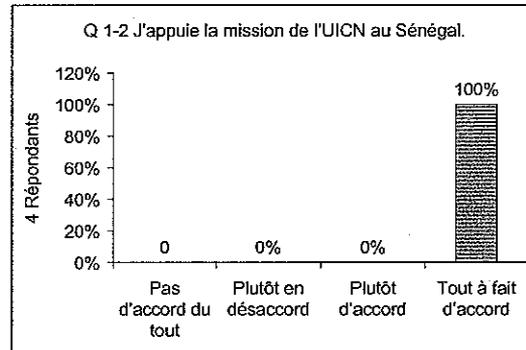


Tableau 3.3 Clarté du mandat des membres (membres)

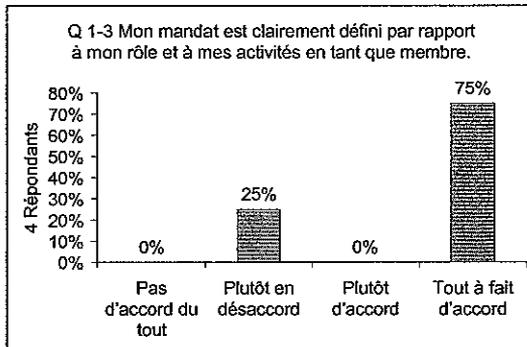


Tableau 3.4 Adéquation des alliances pour promouvoir la mission (membres)

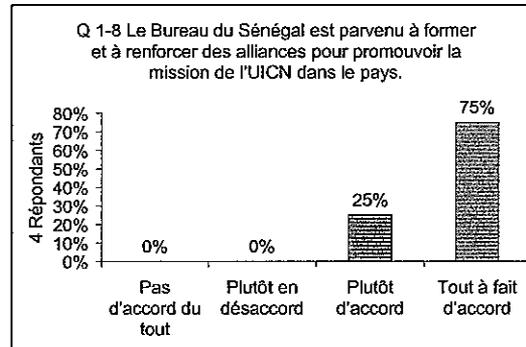


Tableau 3.5 Capacité de UICN Sénégal à se faire connaître (membres)

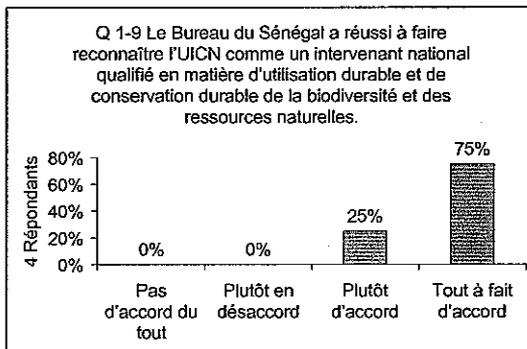


Tableau 3.6 Rétention des membres (membres)

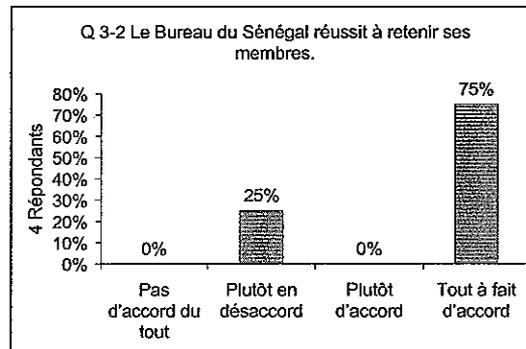


Tableau 3.7 Accroissement du nombre de membres (membres)

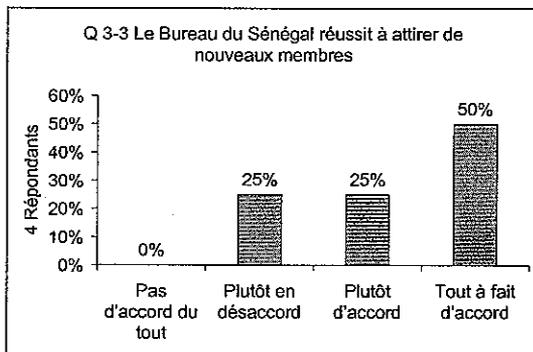
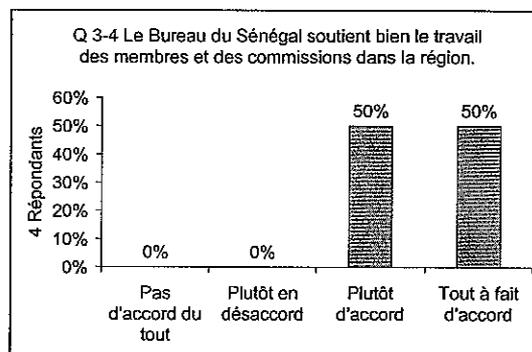


Tableau 3.8 Soutien aux membres (membres)



Q 3-5 Comment le Bureau du Sénégal pourrait-il mieux répondre aux besoins des membres?

- En les associant davantage dans la vie de l'UICN au Sénégal.
- En les associant davantage à l'exécution des projets.
- Trouver aux membres des financements pour mener à bien leurs activités et faire face ainsi à leurs cotisations au sein de l'UICN.
- Par le contact et les échanges permanents. Dynamiser le partenariat.

Q 3-6 Quelle valeur ajoutée à long terme le Bureau du Sénégal peut-il apporter aux membres de votre région?

- La formation pour la mise en oeuvre de projets pertinents.
- Appui institutionnel aux structures techniques et renforcement des ressources humaines.
- Synergie bien organisée sur les plans nationaux et internationaux.

3.1.4 Commentaires du personnel

Tableau 3.9 Connaissance de la mission de UICN (personnel)

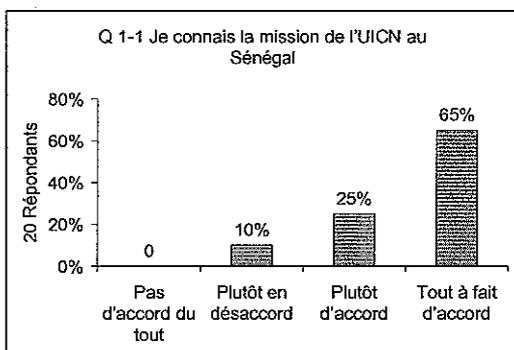


Tableau 3.10 Adéquation des alliances pour la promotion de la mission (personnel)

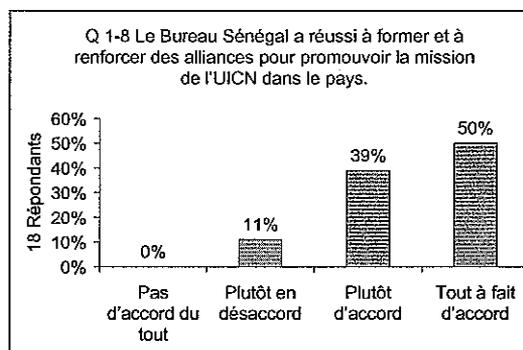


Tableau 3.11 Capacité du Bureau UICN à faire connaître sa mission (personnel)

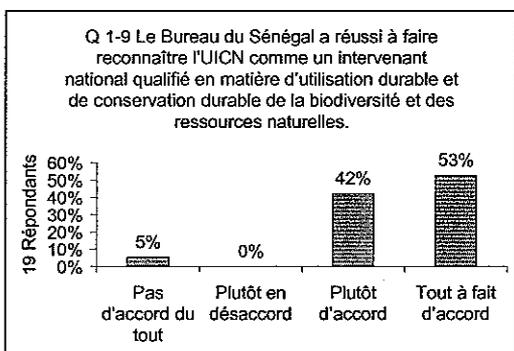
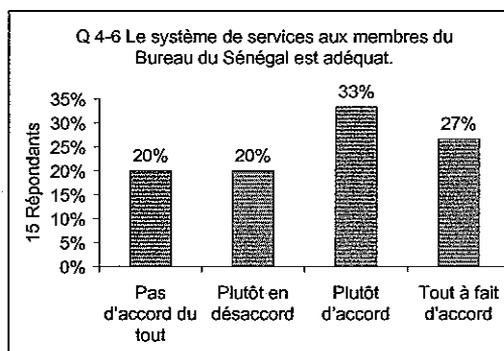


Tableau 3.12 Qualité des services aux membres (personnel)



3.1.5 Commentaires des partenaires

Tableau 3.13 Connaissance de la mission (partenaires)

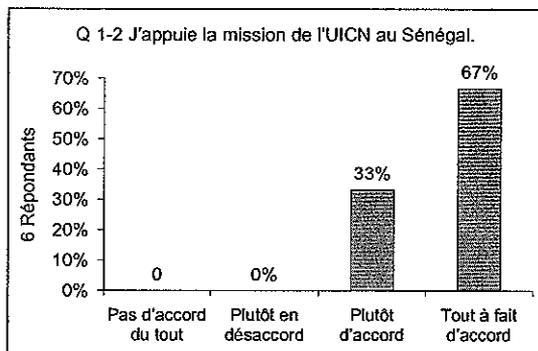


Tableau 3.14 Appui de la mission (partenaires)

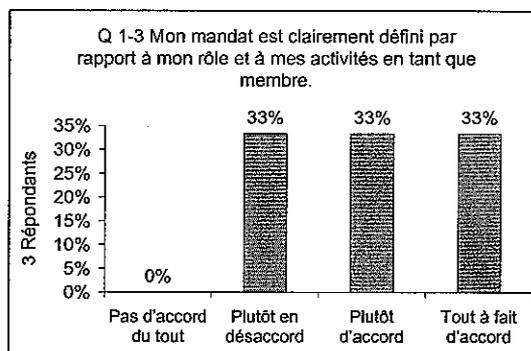


Tableau 3.15 Adéquation des alliances pour la promotion de la mission (partenaires)

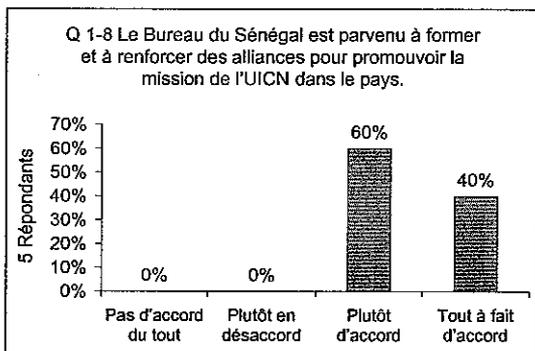
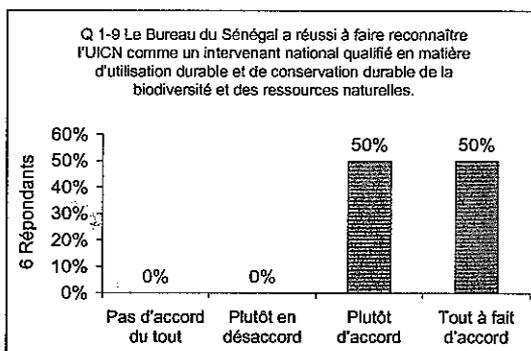


Tableau 3.16 Capacité du Bureau UICN à faire connaître sa mission (partenaires)



3.2 Objectif 2 : Développement de stratégies novatrices- description et résultats escomptés

Mettre en œuvre au Sénégal :

- Des stratégies novatrices de gestion durable des ressources naturelles impliquant toutes les parties prenantes
- De nouvelles connaissances sur les écosystèmes et leurs ressources sont capitalisées et vulgarisées
- Des expériences appropriables en matière de gestion durable des écosystèmes sont disponibles et participent à la sauvegarde des habitats et ressources menacés

3.2.1 Activités effectuées

- De façon générale, tous les projets de l'UICN Sénégal tentent toujours de mettre de l'avant des approches participatives et un processus itératif et interactif de 1) diagnostic participatif, 2) collecte; 3) traitement et 4) diffusion de l'information.
- L'UICN favorise aussi les discussions et les restitutions avec les populations.
- Il y a de multiples cadres de concertation tels que le comité de gestion, les comités de plage et les comités inter-villageois.
- Développement communautaire et activités génératrices de revenus pour la durabilité des actions de conservation et de gestion des ressources naturelles
- Création d'une politique de partage équitable des coûts et des avantages telle que développée dans les plans de gestion de la RBDS et du PNOD. Cette politique a ainsi contribué aux éléments suivants:
 - Valoriser les produits halieutiques
 - Créer un appui pour le crédit communautaire à travers les Banques villageoises
 - Stimuler le développement de l'éco-tourisme au profit des populations locales (implication villageoise)
 - Favoriser le développement du maraîchage et de l'arboriculture fruitière
- Mise en place de politiques environnementales qui ont favorisé l'amélioration de l'organisation villageoise ainsi que la création de Comités de plages et de sites trans-frontières.
- Il est à noter que les Projets du Parc National des oiseaux du Djoudj, celui de l'Utilisation durable des Ressources Sauvages au Sénégal ainsi que celui de la Réserve de Biosphère du delta du Saloum ont tous mis de l'avant une politique de gestion équitable et participative des ressources.
- Toutes les actions/approches citées plus haut résultent en une meilleure adhésion des populations aux activités de l'UICN.

Exemple : Projet Valeur (évaluation des ressources sauvages)

- La recherche vise à combler l'écart dans l'information.
 - Valeur économique
 - Durabilité
- La collecte d'information et son analyse permettent de combler les écarts :
 - Apporter d'information aux décideurs et utilisateurs
 - Proposer des changements aux niveaux politique et institutionnel afin de modifier les comportements et les attitudes
- Le projet Valeur cherche ensuite à influencer les politiques et à partager les leçons en créant un système d'information sur les ressources naturelles.

3.2.2 Causes internes et externes affectant le développement d'approches novatrices

- Beaucoup de progrès effectués dans des initiatives telles que le PNOD
- Manque de visibilité des projets au niveau national, régional et local
- Pas suffisamment de concertation au niveau interne (UICN Sénégal)
- Dans le RBDS, les outils ont été partiellement développés; les points de blocage sont :
 - Mauvaise vision de la notion de projets de la part des services de l'État
 - Ambiguïté dans la perception de la mission de l'UICN/projet
 - Manque de coopération
 - Absence ou lenteur au niveau des prises de décision et du suivi des décisions prises

3.2.3 Perspective des membres

Tableau 3.17 Pertinence des projets et programmes de gestion des zones humides (membres)

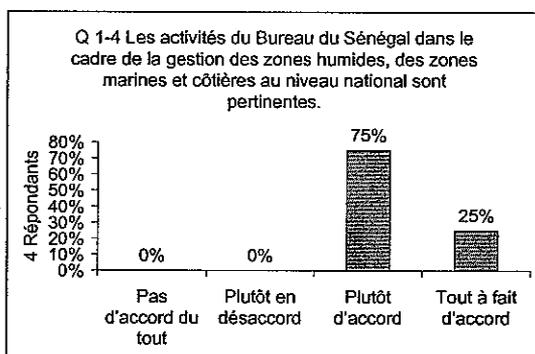


Tableau 3.18 Pertinence des projets et programmes de gestion des écosystèmes (membres)

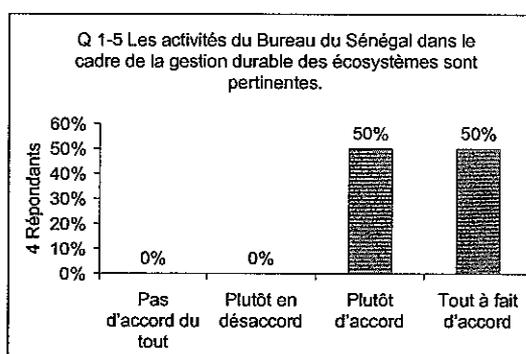


Tableau 3.19 Pertinence des projets et programmes de conservation des ressources naturelles (membres)

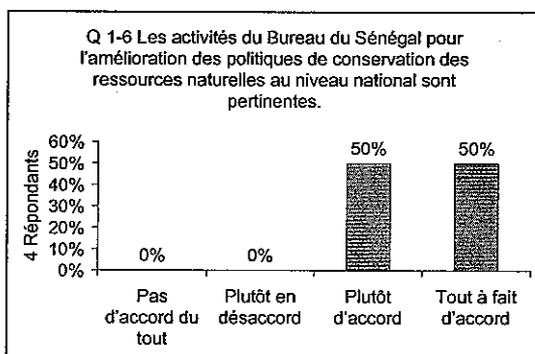
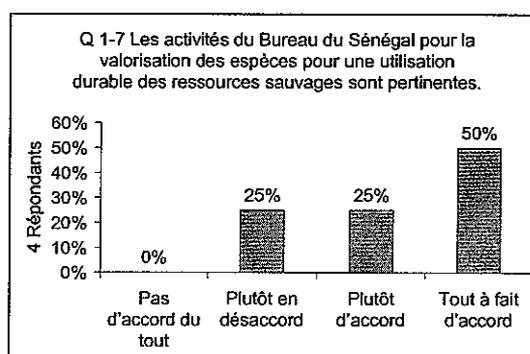


Tableau 3.20 Pertinence des projets et programmes pour la valorisation des espèces (membres)



Q 2-9 Qu'est-ce que le Bureau du Sénégal devrait faire de manière prioritaire pour répondre aux problèmes environnementaux du pays?

- Rendre populaire la conservation de la nature et ne pas en faire une affaire de privilèges
- Mettre l'accent surtout sur l'appui institutionnel des parcs
- Impliquer davantage les acteurs à la base pour mieux assurer le suivi des projets; initier des projets générateurs de revenus pour mieux les motiver
- Insister davantage sur l'information, l'éducation, la sensibilisation des populations à tous les niveaux

3.2.4 Perspective du personnel

Tableau 3.17 Pertinence des activités d'intégration de la gestion des zones humides (personnel)

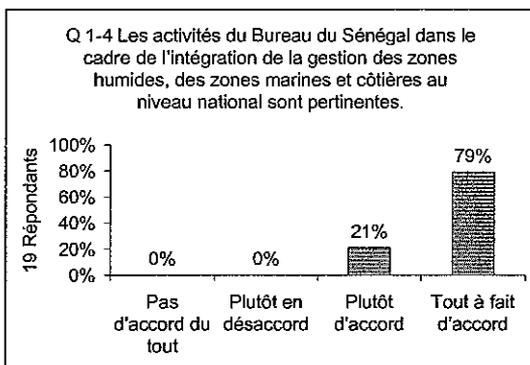


Tableau 3.18 Pertinence des activités de gestion durable des écosystèmes (personnel)

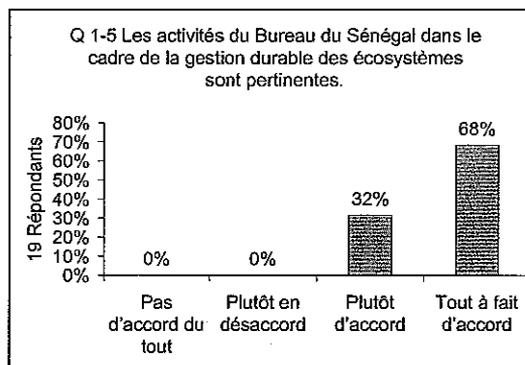


Tableau 3.19 Pertinence des activités pour l'amélioration des politiques de conservation des ressources (personnel)

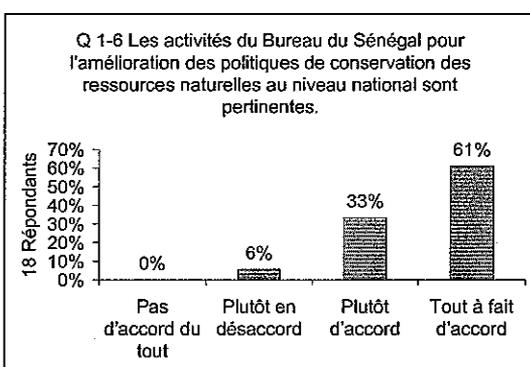
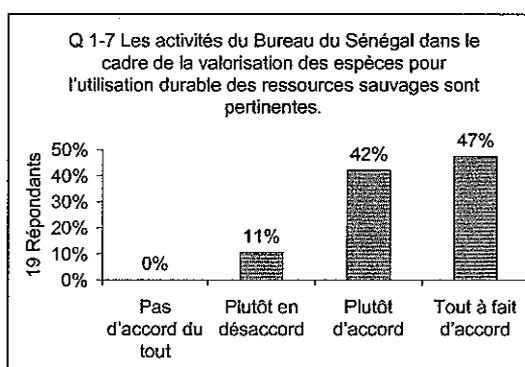


Tableau 3.20 Pertinence des activités de valorisation des espèces (personnel)



•
•
•
•

Q 2-9 Qu'est-ce que le Bureau du Sénégal devrait faire de manière prioritaire pour répondre aux problèmes environnementaux du pays?
• S'investir davantage dans l'éducation environnementale et multiplier les séminaires de formation pour la restauration et la conservation des écosystèmes
• S'impliquer plus activement dans la proposition de politiques sous le domaine de la conservation compte tenu de l'expérience acquise
• Utilisation durable des ressources disponibles. Régénération à grande échelle les espèces arboricoles locales en favorisant partout dans les villages l'existence de pépinières villageoises
• D'abord s'entendre avec les autorités sénégalaises sur les principes et les modes de gestion des projets
• D'abord faire connaître ses activités, accroître ses ressources financières et humaines et diversifier les sources de financement. Élargir le partenariat national
• S'impliquer davantage auprès des ONG Internationaux qui sont au Sénégal pour la gestion des projets
• Doter de moyens matériels et financières les populations
• S'élargir aux écosystèmes des savanes et des forêts orientales et méridionales
• Faire remonter les acquis sur le terrain et les sites de projet ainsi que les succès et changements individuels jusqu'au niveau national du décideur politique et du législateur; devenir une référence
• Mieux répondre aux problèmes environnementaux du pays et améliorer le salaire du personnel
• Éducation environnementale: formation à l'utilisation durable des ressources & responsabilisation des communautés
• Être plus présent dans les recherches de solutions aux problèmes environnementaux du pays
• Le Bureau de Sénégal devrait attirer la population le connaître davantage
• Appuyer la formulation et la mise en œuvre des stratégies nationales de conservation de l'environnement et cela suppose que les Bureaux Nationaux obtiennent des Fonds flexibles plus importants
• Travailler de façon plus étroite avec tous les autres partenaires ou organismes évoluant dans le secteur
• Toute l'étendue du territoire national est en proie à une dégradation progressive des ressources naturelles. L'UICN doit par conséquent multiplier les prospections et étendre ses programmes partout où besoin sera. Donc développer l'approche participative.

3.2.5 Perspective des partenaires

I Pertinence des projets et programmes de gestion des zones humides (partenaires)

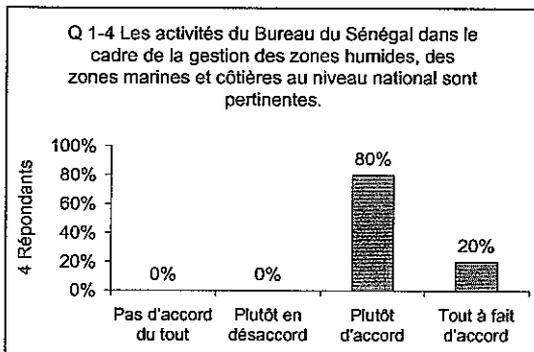


Tableau 3.22 Pertinence des projets et programmes de gestion des écosystèmes (partenaires)

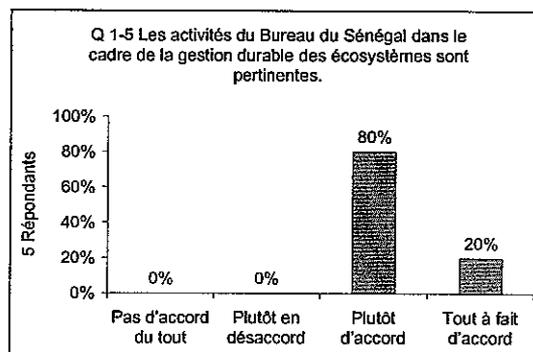


Tableau 3.23 Pertinence des projets et programmes de conservation des ressources naturelles (partenaires)

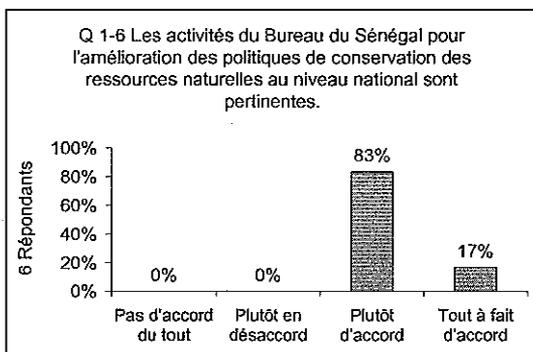
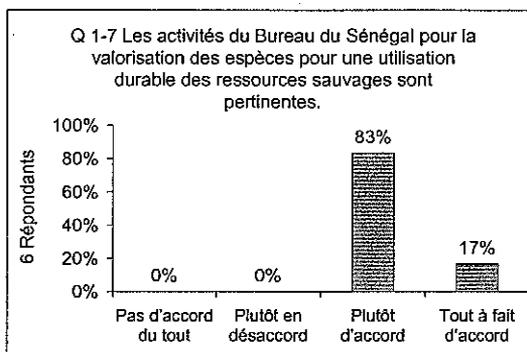


Tableau 3.24 Pertinence des projets et programmes pour la valorisation des espèces (partenaires)



3.3 Objectif 3 : Développement d'outils IEC –définitions et résultats escomptés

- Développer un programme et une stratégie fonctionnels d'IEC (Information, Éducation et Communication) sur l'environnement
- Les approches, cibles et outils didactiques en matière d'IEC sur l'environnement sont définis.
- Des programmes d'IEC sur l'environnement sont mis en œuvre et intégrés dans les projets et programmes de l'UICN Sénégal. **Activités effectuées**
- Les outils et approches IEC existent dans l'ensemble des projets de l'UICN Sénégal :
 - Média
 - Émissions de radio
 - Fora
 - Bulletins d'information
 - SIG
 - Écoles
 - Modules environnementaux dans les programmes scolaires
 - Informatique
 - Promotion des télé-services
 - Alphabétisation fonctionnelle
 - Pagnes imagés
 - Formation des populations et des agents
 - Animation / théâtre / débats

•
•
•
•

- Mise sur pied d'un système de gestion de l'information et de la communication pour permettre :
 - L'éducation environnementale (émissions de radio, points de presse, films, etc.)
 - La participation du public au développement du programme de gestion de l'eau et de l'environnement dans le bassin du fleuve Sénégal (par l'entremise d'une approche participative: consultations communautaires, techniques, politiques et économiques)
 - La création d'une bibliothèque virtuelle
- Une stratégie fonctionnelle d'IEC se retrouve dans plusieurs projets : l'Utilisation des Ressources Sauvages au Sénégal, le Parc National des Oiseaux du Djoudj et de la Réserve de Biosphère du delta du Saloum.
- Malgré l'intention de mettre en œuvre un programme d'IEC sur l'environnement, le Bureau UICN n'a pu intégrer l'éducation, l'information et la communication comme composantes essentielles dans tous les projets et programmes. Le développement d'un volet formation en IEC pour les formateurs intermédiaires semblerait également tarder. Cependant, à la lumière des projets sur l'Utilisation des Ressources Sauvages au Sénégal, le Parc National des oiseaux du Djoudj et de la Réserve de Biosphère du delta du Saloum, on note que le volet IEC forme une composante intégrale et importante pour les trois.
- Cependant, certains outils sont prévus qui n'ont pas encore été mis en place, tels que :
 - Les dépliants (il n'y en a pas suffisamment)
 - La publication des résultats
 - La dissémination des réalisations et des résultats des projets et programmes

3.3.2 Causes internes et externes affectant le développement d'outils IEC

- Le manque de temps
- Le manque d'initiative des chargés de projets
- L'absence d'une politique et d'une stratégie de publication des résultats des projets et de dissémination de ces résultats par le Bureau

3.4 Objectif 4- Diversification du financement - définition et résultats escomptés

- L'accès des membres et partenaires de l'UICN Sénégal aux sources de financement est facilité.
- Les capacités des membres et partenaires à la négociation des sources de financements sont renforcées.
- Un appui est fourni aux membres et partenaires pour faciliter leur accès aux sources de financement.

3.4.1 Activités effectuées

- Le Bureau UICN Sénégal doit diversifier ses sources de financement car 95% du financement présent vient du Royaume des Pays-Bas. De plus, avec l'approche programme, une institution comme l'UICN devra être en mesure de pouvoir mettre en exergue son avantage comparatif en matière de conservation des ressources naturelles et de développement durable.
- Les sources de financement de l'UICN sont les suivantes :
 - Le financement alloué pour le programme général (hors programme)
 - Des fonds non alloués donnés par le Siège
 - Des fonds restreints (du Siège)
 - Le financement par Bailleurs (pour les projets)
- Partenaires existants
 - Pays-Bas
 - CRDI
- Partenaires potentiels non explorés
 - PNUD
 - USAID
 - Chine Taiwan (République de Chine)
 - UNESCO
 - UNICEF
 - JICA
 - FEM
- La diversification est insuffisante. Il y a deux bailleurs pour l'essentiel du financement alors que d'autres possibilités ne sont pas exploitées.
- Des discussions avec la coopération des Pays-Bas indiquent qu'au cours des deux dernières années le Bureau UICN Sénégal a graduellement développé une relation de collaboration et de communication avec son principal bailleur de fonds ce qui permet de part et d'autre de mieux saisir les orientations, objectifs et nouvelles lignes directrices.
- Cependant, de part et d'autre, les intervenants reconnaissent que l'UICN devrait faire davantage d'actions concrètes pour s'assurer qu'au terme du financement actuel des Pays-Bas, l'UICN a pu diversifier son financement et accroître sa viabilité financière.

3.4.2 Causes internes et externes affectant la diversification du financement

Facteurs positifs

- Qualité du travail accompli
- Appartenance à un réseau mondial de référence
- Professionnalisme du personnel
- Environnement est un domaine porteur
- Collaboration de l'UICN à chercher du financement avec des ONGS
- Les lignes de la politique de l'UICN coïncident avec celles de la plupart des bailleurs de fonds
- La gestion des ressources naturelles est un domaine attirant
- La politique de l'État du Sénégal (décentralisation, participation des populations)
- La ratification par le Sénégal des différentes conventions internationales

Facteurs négatifs

- Manque de stratégie de levée de fonds
- Compétition avec l'État et autres ONGs (projet État, BM, UICN)
- Manque d'information sur les autres bailleurs potentiels
- Insuffisance de formation en technique de recherche de fonds. Les membres, ni le Bureau ne savent pas nécessairement comment rechercher du financement.
- UICN Sénégal reste sur des sentiers battus.
- Lorsque UICN met en œuvre un projet elle n'arrive pas à agir sur des sites divers.
- Lourdeurs administratives, longs circuits d'élaboration de projets (délai de 3-5 ans entre l'idée et la mise en œuvre d'un projet)
- Manque d'initiative du Bureau Sénégal envers les bailleurs
- Excès de sollicitation du Bureau Sénégal, ce qui le divertit de l'activité de recherche de financement
- Manque de moyens financiers et humains
- Manque d'information sur les possibilités de financement qui existent

3.4.3 Perspectives des membres

Tableau 3.25 Adéquation de la diversification du financement (membres)

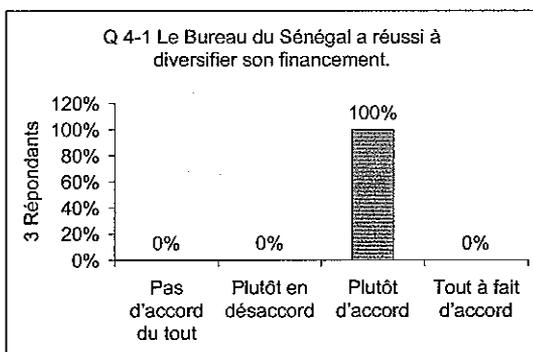
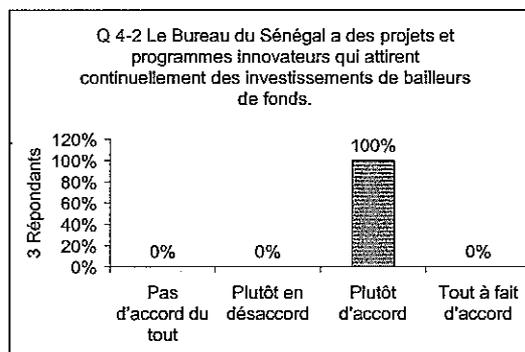


Tableau 3.26 Capacité d'attirer de nouveaux bailleurs de fonds (membres)



Q 4-3 Quelles pistes le Bureau du Sénégal devrait-il explorer pour préserver sa viabilité financière à l'avenir?

- Avoir l'initiative partenariale avec le privé. Initier des projets porteurs; Diversifier ses partenaires.

3.4.4 Perspectives du personnel

Tableau 3.27 Capacité à obtenir des fonds autres que UICN (personnel)

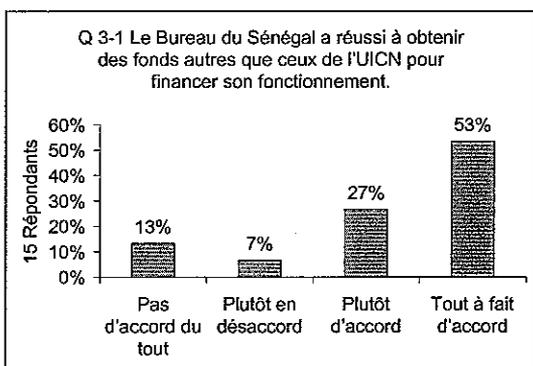
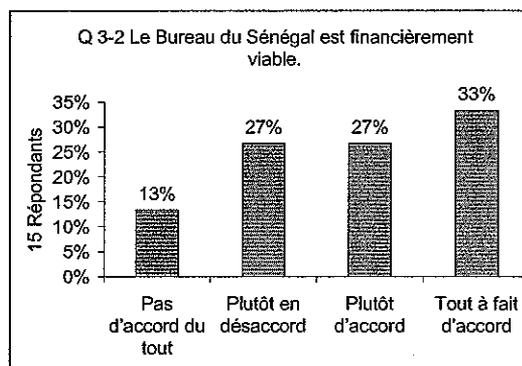


Tableau 3.28 Viabilité financière (personnel)



•
•
•
•

Q 3-3 Quelles pistes le Bureau du Sénégal devrait-il explorer pour assurer ou préserver sa viabilité financière à l'avenir?
• Élaborer des projets pertinents favorisant la conservation des écosystèmes et intégrant le développement des populations en milieu rural
• Diversifier ses partenaires, ses bailleurs de fonds, initier d'autres projets
• Travailler de façon concertée avec les organismes et ONG présents dans les mêmes zones d'activités que l'UICN pour éviter d'exécuter les mêmes actions. Veillez à donner une formation en gestion de ses agents de terrain.
• Recevoir du Siège des fonds substantiels montrant que l'UICN est plus une institution d'appui à la gestion des ressources naturelles qu'une ONG classique cherchant les moyens de sa propre survie
• Diversifier les sources de financement. Améliorer ses capacités d'exécution des projets.
• Élaborer des programmes et les soumettre aux bailleurs de fonds
• Rigueur dans la gestion des projets actuels. Vision prospective de nouveaux projets.
• Le secrétariat de l'UICN devrait financer la mission, les projets s'autofinçant / diversifier les bailleurs dans le cadre de la coopération bilatérale
• Veiller à l'exécution correcte des programmes et projets tels que définis de concert avec les partenaires
• Diversification des sources de financement
• Mieux répondre aux attentes des bailleurs, en exécutant les dépenses prévues dans les périodes bien déterminées
• Le Bureau du Sénégal doit veiller sur son fonctionnement, surtout veiller à l'administration et l'organisation ou plan de travail
• La diversification des Bailleurs de Fonds est le problème qui se pose; de plus en plus les États veulent eux-mêmes exécuter les projets.
• Trouver d'autres sources de financement. Le bailleur principal (95%) pouvait se retirer et compromettre la viabilité du bureau
• Concevoir chaque année un projet bancable à soumettre aux bailleurs

3.4.5 Perspective des partenaires

Tableau 3.29 Adéquation de la diversification du financement (partenaires)

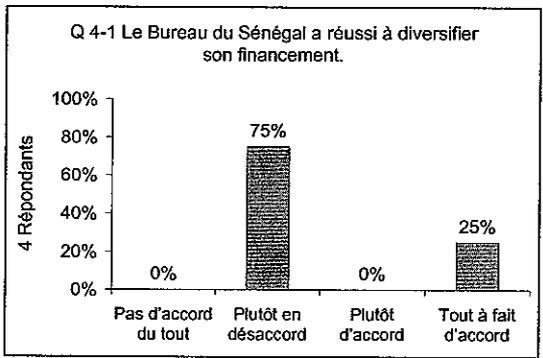
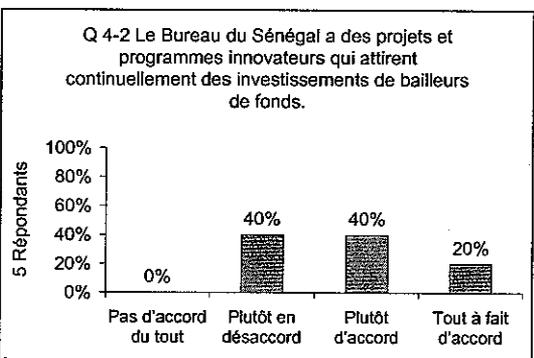


Tableau 3.30 Capacité d'attirer de nouveaux bailleurs de fonds (partenaires)



3.5 Objectif 6 : Gestion du bureau et de ses ressources –Définitions et résultats escomptés

3.5.1 Objectifs prévus

Le Plan de travail de 2001 prévoit les objectifs suivants :

- Mesures à mettre en place afin de diminuer les retards dans le traitement des dossiers (meilleure répartition des tâches, ponctualité et meilleure transmission des dossiers)
- Organisation du circuit des dossiers (temps de dépôt des dossiers élargi, nouveau circuit pour les requêtes)
- Organisation des courses du bureau et coordination des chauffeurs (ordre à recevoir d'une seule personne, éducation du personnel sur le fait que les véhicules ne sont pas là pour les courses personnelles, etc.)
- Acquisition d'un scooter pour le courrier, de cellulaires pour le bureau
- Recrutement d'un(e) secrétaire réceptionniste (il semble y avoir des problèmes au niveau du secrétariat: i.e. prise d'appel, gestion déficiente du courrier, etc.)
- Meilleure planification, coaching, impôts et enjeux liés
- Rémunération, grille de salaire
- Identification du personnel

3.5.2 Activités effectuées

- Le processus de diagnostic organisationnel
- La dynamique de mise en œuvre est en cours
- Quelques réalisations partielles (le processus est parfois mis en veilleuse)

3.5.3 Causes internes et externes affectant la gestion du bureau et de ses ressources

- Le déficit de communication en temps réel (feed-back)
- Le manque de synergie entre les projets
- Le contenu et le manque de régularité des rencontres du personnel
- L'absence de calendrier consolidé pour le bureau (absence de feed-back pour maintenir ce calendrier)
- Absence de feed-back dans le cadre du respect des résultats de la collaboration entre UICN, les partenaires et les services administratifs
- Personnalisation des projets
- Manque de synergie dans la réalisation des projets
- Blocage dans le suivi des dossiers
- Lenteurs administratives et financières
- Interruption du processus de DO
- Absence de plan de carrière, d'incitations et de temps

3.5.4 Perspectives du personnel

Tableau 3.31 Lien entre les activités du personnel et la mission de UICN Sénégal (personnel)

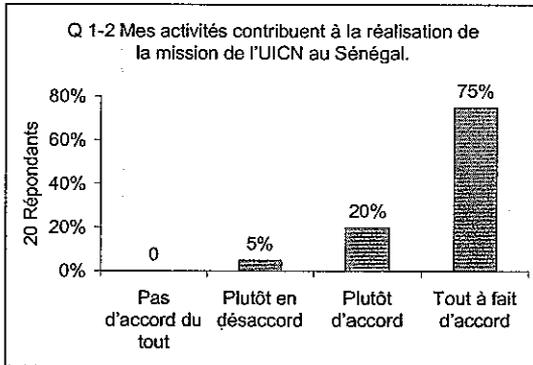


Tableau 3.32 Clarté des rôles et mandats du personnel (personnel)

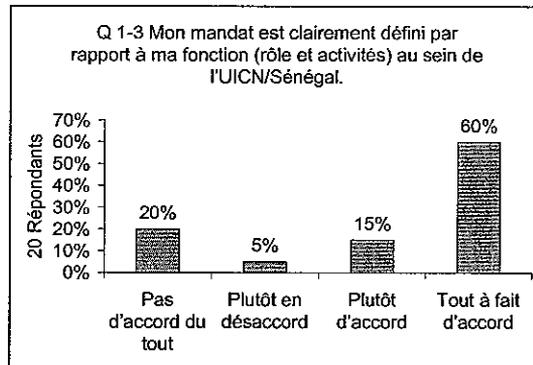


Tableau 3.33 Qualité de gestion des programmes et projets (personnel)

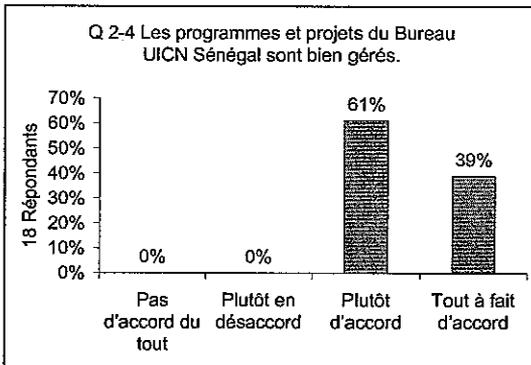


Tableau 3.34 Qualité de l'ambiance de travail (personnel)

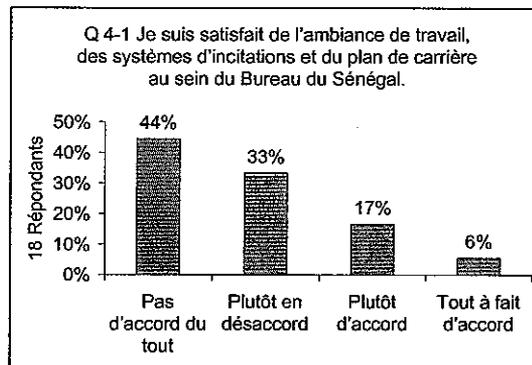


Tableau 3.35 Qualité des systèmes de gestion des ressources humaines (personnel)

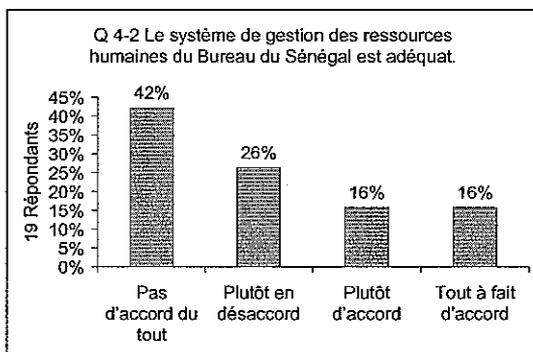
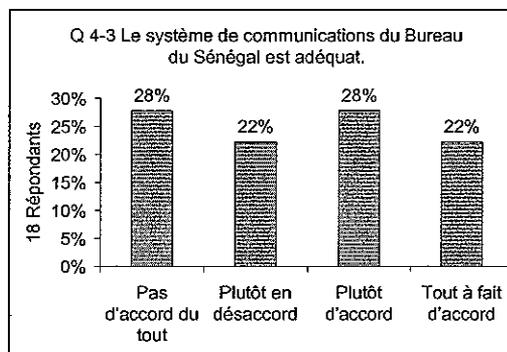


Tableau 3.36 Qualité de la communication au sein du Bureau Sénégal (personnel)



Q 5-2 Quelles sont, selon vous, les trois choses que le Bureau Sénégal devrait faire pour améliorer sa performance?
• Bien approcher les populations locales (sensibilisation/ éducation environnementale)
• Elaborer un système de communication (intranet)
• Avoir des fonds substantiels
• Responsabiliser davantage l'UICN dans l'exécution des projets
• Respecter les termes de références de chaque employé
• Égalité des chances bureau/projets
• Leur octroyer des moyens adéquats de travail
• Disponibilité auprès des partenaires
• Mieux communiquer à l'interne (intranet, staff des divers projets) et avec le secrétariat: davantage d'échanges (le problème se situe au niveau de l'Union elle-même)
• Améliorer les salaires du personnel
• Se doter de bons véhicules
• Délimiter clairement les responsabilités par chaque membre du staff avec un cahier de charges étudié (termes de référence). A défaut de pouvoir recruter, assurer des formations continues pour chaque domaine de compétence
• Instaurer des mesures incitatives, jusqu'ici inexistantes et établir des plans de carrière
• Responsabiliser le personnel
• Augmenter le salaire
• Renforcer les capacités institutionnelles du Bureau UICN Sénégal
• Accroître la formation du personnel
• Bonne gestion des ressources humaines
• Améliorer les procédures administratives et financières

•
•
•
•

3.6 Gestion des projets et programme

Cette section traite de la pertinence des programmes, leur gestion (planification, mis en oeuvre, suivi, nature, quantité). Bien qu'aucun objectif spécifique d'amélioration de la gestion des programmes n'ait été identifié pour l'année 2001, le Bureau UICN reconnaît qu'il ne met pas en place une gestion adéquate des projets et programmes.

3.6.1 Causes internes et externes affectant la gestion des projets et programmes

Facteurs positifs

- L'UICN s'appuie sur un environnement institutionnel national et international
- En S/E le travail fait est adéquat
- Flexibilité dans la conception de programmes et de projets
- Qualité de ressources humaines améliorée au cours du temps
- Recrutement de plus en plus de l'expertise nationale qualifiée
- Rigueur de gestion
- Amélioration constante de la qualité et des compétences des ressources humaines du Bureau UICN Sénégal.

Facteurs négatifs

- Manque d'utilisation des compétences de l'administration au profit des consultants (consolidation des partenariats)
- Manque d'implication des partenaires au niveau des programmes
- Dans la conception il devrait y avoir une coopération pour que l'UICN partage tout le processus (justifications, approches, ententes, suivi, etc.) avec tous les partenaires
- Concertation insuffisante avec les partenaires tout au long du cycle de projet
- Excès de recours à des consultants locaux
- Conflits de compétences avec certaines autorités

3.6.2 Perspectives des membres

Tableau 3.37 Adéquation des programmes avec la mission (membres)

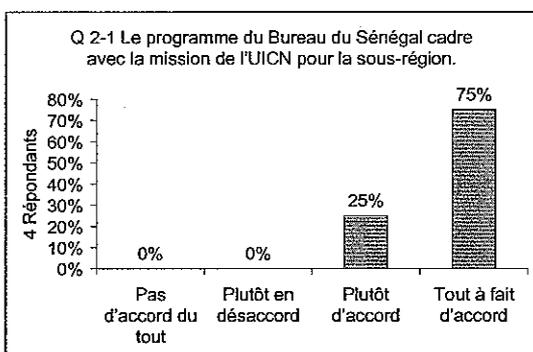


Tableau 3.38 Atteinte des objectifs des programmes (membres)

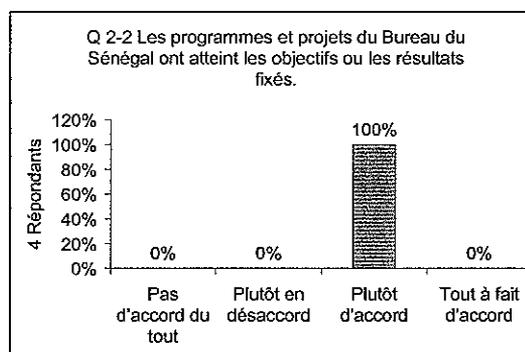


Tableau 3.39 Qualité de gestion des projets et programmes (membres)

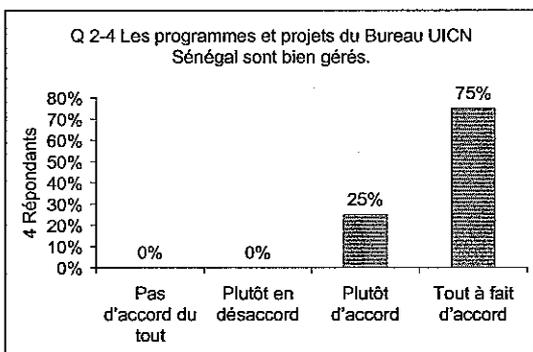
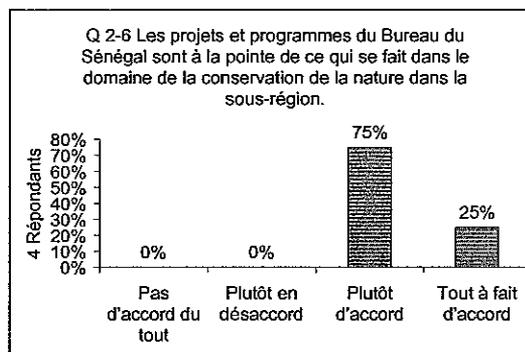


Tableau 3.40 Avant-gardisme des projets et programmes (membres)



Q 2-5 Les programmes et projets du Bureau Sénégal sont-ils bien gérés? Justifiez votre réponse:

- J'ai eu l'occasion de côtoyer la mission de l'UICN et j'ai été impressionné par la rigueur des ses membres.
- Cependant, il y a quelquefois des problèmes de coordination surtout au niveau des structures déconcentrées avec les projets à mettre en œuvre.
- Le Bureau Sénégal informe toujours ses membres de l'évolution de ses attentes. Dans le cadre également de ses activités, le Bureau Sénégal implique toujours ses membres.
- Membre, je suis les activités du Bureau de près et, par ailleurs je fréquente aussi le terrain. Mes observations sont les bases de mon sentiment.

•
•
•
•

Q 2-10 Le nombre et la nature des projets actuels et prévus au Bureau du Sénégal seront-ils suffisants pour atteindre les objectifs du Bureau? Précisez pourquoi.

- Non. Il faut davantage s'impliquer dans les plans de gestion, les parcs marins, ...
- Vu la nature des projets, on peut bien penser à l'atteinte des résultats escomptés parce que l'UICN (Bureau Sénégal) est dotée d'une capacité humaine pouvant mener à bien les projets. Cela dit si on accroît le nombre de projet, ce serait encore mieux.
- Compte tenu des améliorations globales de l'UICN je crois que le nombre et la nature des projets sont insuffisants.

Q 2-11 Le Bureau du Sénégal devrait-il apporter des modifications à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets et programmes pour répondre aux objectifs du Bureau?

- En associant davantage l'expertise des membres
- Oui, il connaît bien la réalité locale de la BRAO.
- Dans le souci de mieux mener ses projets et programmes, le Bureau Sénégal devrait, de concert avec ses partenaires, initier des rencontres d'échanges d'idées et de points de vue par rapport à ses projets et programmes pour voir les solutions à préconiser par rapport à ses projets et programmes.

3.6.3 Perspectives du personnel

Tableau 3.41 Adéquation du programme avec la mission (personnel)

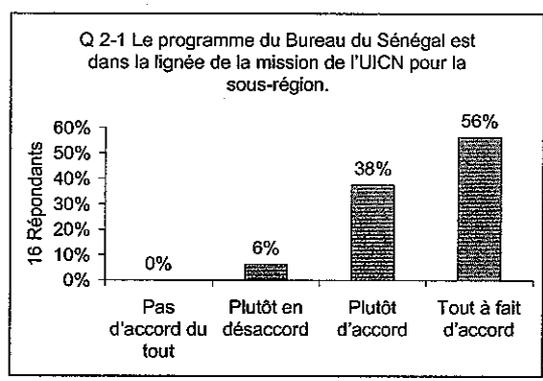


Tableau 3.42 Pertinence du programme pour les préoccupations sous-régionales (personnel)

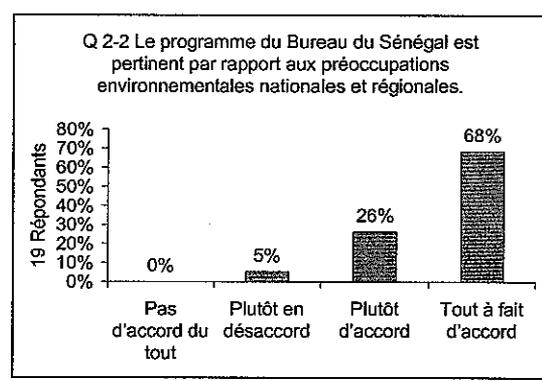


Tableau 3.43 Adéquation des projets et programmes pour l'atteinte des objectifs du plan quadriennal (personnel)

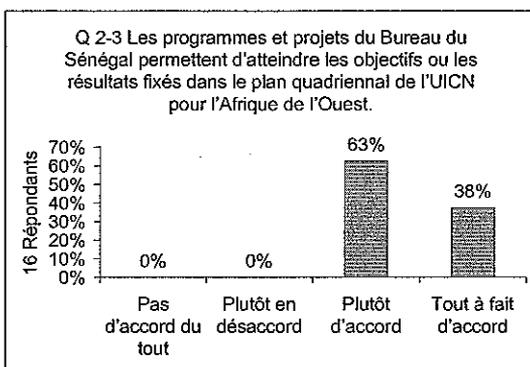


Tableau 3.44 Avant-gardisme des projets et programmes (personnel)

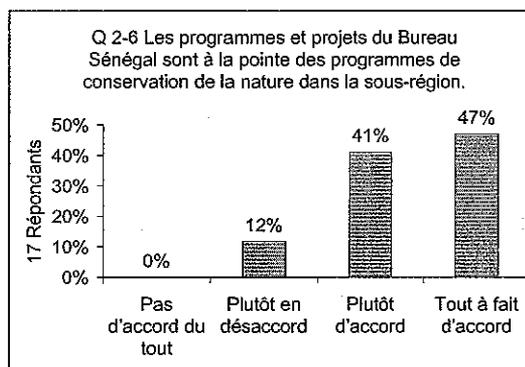


Tableau 3.45 Adéquation des systèmes de gestion de projets et programmes (personnel)

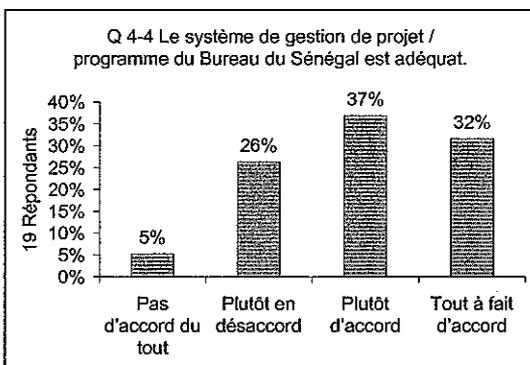
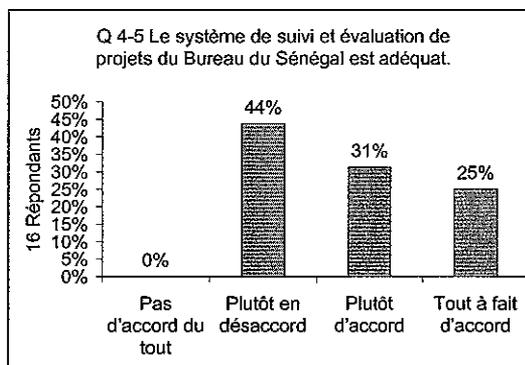


Tableau 3.46 Adéquation du système de suivi et évaluation de projets et programmes (personnel)



Q 2-5 Quelles sont les difficultés rencontrées dans la gestion des programmes et projets du Bureau de l'UICN Sénégal?

- La coordination des activités des acteurs, intervenants et des populations pose souvent problèmes.
- Lenteur administrative dans l'exécution financière
- Une certaine lenteur dans la mobilisation des véhicules et des moyens financiers de travail sur le terrain
- Le mode de gestion des projets de l'UICN ne cadre pas avec les vues et les attentes sénégalaises.
- La difficulté de collaboration avec les structures de l'État que l'UICN appuie (divergence des intérêts). La faiblesse des effectifs de l'UICN par rapport aux tâches sur le terrain.
- Une organisation bien faite et une bonne implication des acteurs qui sont sur le terrain et du personnel de l'UICN Sénégal.
- Les partenaires institutionnels et des populations impliquées dans la mise en œuvre veulent s'octroyer les moyens mis à la disposition des projets.
- Lenteurs administratives, manque de cohésion du groupe. Inconsistance dans la gestion des documents, activités et programmes. Blocage de dossiers est une entrave à la bonne marche.

•
•
•
•

Q2-5 Quelles sont les difficultés rencontrées dans la gestion des programmes et projets du Bureau de l'UICN Sénégal?
<ul style="list-style-type: none">• Le manque de ressources humaines a constitué une difficulté majeure. C'est une situation à améliorer, de même que le fonctionnement du service administratif et financier – évolution favorable.
<ul style="list-style-type: none">• Une diligence dans le règlement de prestations des partenaires est attendue.
<ul style="list-style-type: none">• Lenteurs administratives
<ul style="list-style-type: none">• Les difficultés rencontrées dans la gestion des programmes et projets sont le manque d'organisation de l'administration.
<ul style="list-style-type: none">• Le fait que les services techniques bénéficiaires changent très souvent leurs agents dans les sites de mise en œuvre de projets.
<ul style="list-style-type: none">• Problème de suivi des plans de travail.
<ul style="list-style-type: none">• Les lenteurs quelques fois liées a un gros volume de travail.

Q2-10 Les projets actuels et ceux prévus au Bureau Sénégal seront-ils suffisants pour atteindre les objectifs du Bureau?
<ul style="list-style-type: none">• A 80% ou plus pour les projets actuels et à 50% au moins
<ul style="list-style-type: none">• Oui, mais de projets supplémentaires intégrant la gestion participative de populations permettraient de mieux s'assurer de la durabilité.
<ul style="list-style-type: none">• Non l'UICN doit se renseigner parallèlement à l'évolution des problèmes environnementaux du Sénégal et s'impliquer en conséquence.
<ul style="list-style-type: none">• Non
<ul style="list-style-type: none">• En étant plus responsabilisé dans l'exécution des projets, car la dépendance vis-à-vis des partenaires nationaux constitue une contrainte en terme de lenteurs
<ul style="list-style-type: none">• Faire des évaluations pour des personnes extérieures – étrangères
<ul style="list-style-type: none">• Oui
<ul style="list-style-type: none">• Oui si on s'élargit aux domaines forestiers et de savane
<ul style="list-style-type: none">• Oui, le reste semble plutôt être l'affaire d'une stratégie de communication à mettre en place pour le bureau.
<ul style="list-style-type: none">• Pas tellement suffisants pour atteindre les objectifs du Bureau
<ul style="list-style-type: none">• Un projet de communication global (intégrant tous les projets et départements) du bureau serait peut-être un plus.
<ul style="list-style-type: none">• Oui
<ul style="list-style-type: none">• Les projets actuels et ceux prévus au Bureau Sénégal ne seront pas suffisants pour atteindre les objectifs du Bureau.
<ul style="list-style-type: none">• On ne sait pas ce qui est prévu. On a également des connaissances sommaires par rapport aux autres projets.
<ul style="list-style-type: none">• Oui, le problème se pose plus en terme de financement des ces projets.
<ul style="list-style-type: none">• En grande partie, oui.

Q2-11 Le Bureau du Sénégal devrait-il apporter des modifications à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets et programmes pour atteindre ses objectifs?
<ul style="list-style-type: none">• Par rapport à la mise en œuvre des projets, éviter de coordonner les activités des différents intervenants en ordre dispersé.
<ul style="list-style-type: none">• A chaque étape de tout projet, l'évaluation doit permettre de procéder à la reformulation éventuelle.
<ul style="list-style-type: none">• Mieux affiner l'implication des populations dans l'élaboration et la mise en œuvre des projets et programmés.
<ul style="list-style-type: none">• Oui

Q 2-11 Le Bureau du Sénégal devrait-il apporter des modifications à l'élaboration et à la mise en œuvre des projets et programmes pour atteindre ses objectifs?

- Suivi après évaluations des projets
- Non
- Oui. Une gestion plus directe des projets par les chefs de projet.
- Revoir les cadres de partenariat
- Oui, il devrait apporter des modifications à l'élaboration en œuvre des projets et programmes pour atteindre ses objectifs.
- Non
- Le Bureau du Sénégal doit insister sur l'élaboration et la mise en œuvre des projets et programmes pour atteindre ses objectifs.
- Accroître une plus grande participation des services techniques dans le suivi de la mise en œuvre de projets
- Oui, mais le bureau doit développer d'autres activités en matière environnementale et ne pas axer ses interventions dans les zones humides.
- Je trouve que les démarches de l'UICN sont très rigoureuses donc scientifiques.

3.6.4 Perspective des partenaires

Tableau 3.47 Adéquation du programme avec la mission (partenaires)

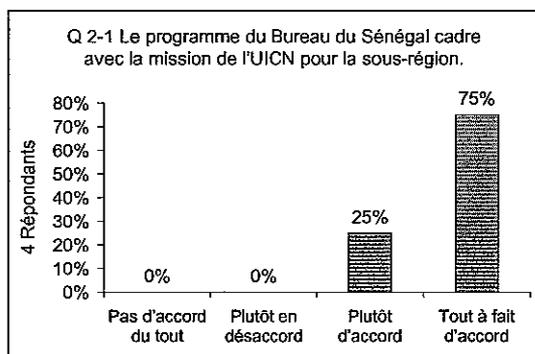


Tableau 3.48 Atteinte des résultats (partenaires)

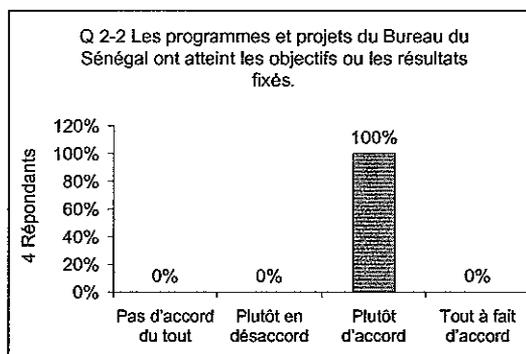


Tableau 3.49 Adéquation de la gestion des projets (partenaires)

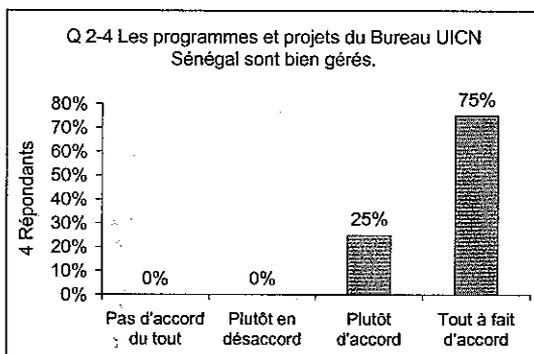
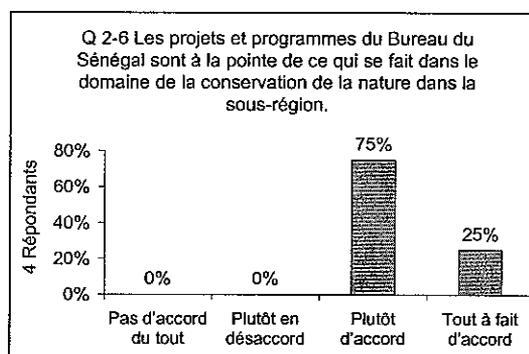


Tableau 3.50 Avant-gardisme des projets (partenaires)



3.7 Effets et impacts des projets et programmes

Les effets et impacts des projets et programmes de l'UICN sur les écosystèmes et l'environnement peuvent être appréciés à long terme. Les commentaires émis par les intervenants lors des questionnaires et aux différents ateliers s'accordent sur trois points :

- Il est prématuré de vouloir identifier les effets des activités de l'UICN sur les écosystèmes. Ces effets pourront être vérifiés au cours des prochaines années seulement.
- L'UICN ne s'est pas doté d'indicateurs précis (ni d'étude de base) pour mesurer les effets et impacts souhaités.
- Il faudrait que les activités de l'UICN soient décrites de telle manière qu'il soit possible de vérifier la mesure dans laquelle elles *contribuent* à l'atteinte des impacts et effets à long terme; ce n'est le cas pour le moment.

Néanmoins, le personnel de l'UICN ainsi que les différents intervenants se sont prononcés sur les effets et les impacts des activités de l'UICN sur les écosystèmes et l'environnement.

3.7.1 Perspectives du personnel

Tableau 3.51 Impact des projets et programmes sur les écosystèmes (personnel)

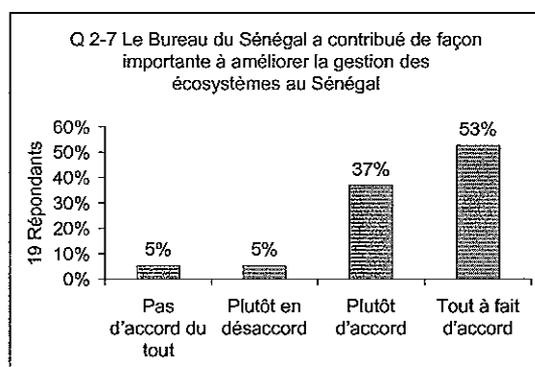
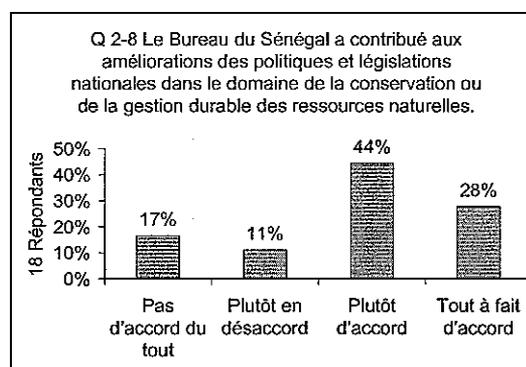


Tableau 3.52 Impact des programmes et projets sur les politiques environnementales (personnel)



Q 2-9 Qu'est-ce que le Bureau du Sénégal devrait faire de manière prioritaire pour répondre aux problèmes environnementaux du pays?
<ul style="list-style-type: none"> • S'investir davantage dans l'éducation environnementale et multiplier les séminaires de formation à la restauration et à la conservation des écosystèmes • S'impliquer plus activement dans la promotion de politiques dans le domaine de la conservation compte tenu de l'expérience acquise • Utilisation durable des ressources disponibles. Régénération à grande échelle des espèces arboricoles locales en favorisant partout dans les villages l'existence de pépinières. • D'abord s'entendre avec les autorités sénégalaises sur les principes et les modes de gestion des projets. • D'abord faire connaître ses activités, accroître ses ressources financières et humaines et diversifier les sources de financement. Élargir le partenariat national. • S'impliquer davantage auprès des ONG Internationales qui sont au Sénégal pour la gestion des projets. • Doter de moyens matériels et financiers les populations • S'élargir aux écosystèmes de savanes et de forêts orientales et méridionales • Faire remonter les acquis sur le terrain et les sites de projet ainsi que les succès et changements individuels jusqu'au nationale (niveau du décideur politique et du législateur); devenir une référence • La manière qu'il faut pour répondre aux problèmes environnementaux du pays est de bien gérer et répondre au problème du personnel côté salaire. • Éducation environnementale: formation à l'utilisation durable des ressources & responsabilisation des communautés. • Être plus présent dans les recherches de solutions aux problèmes environnementaux du pays • Le Bureau de Sénégal devrait attirer la population à mieux le connaître davantage. • Appuyer la formulation et la mise en œuvre des stratégies nationales de conservation de l'environnement et cela suppose que les Bureaux Nationaux obtiennent de Fonds plus importants. • Travailler de façon plus étroite avec tous les autres partenaires ou acteurs évoluant dans le secteur

Q 2-9 Qu'est-ce que le Bureau du Sénégal devrait faire de manière prioritaire pour répondre aux problèmes environnementaux du pays?

- Toute l'étendue du territoire national est en proie à une dégradation progressive des ressources naturelles. L'UICN doit par conséquent multiplier les prospections et étendre ses programmes partout où besoin sera. Donc développer l'approche participative.

Q 2-10 Les projets actuels et ceux prévus au Bureau Sénégal seront-ils suffisants pour atteindre les objectifs du Bureau?

- A 80% ou plus pour les projets actuels et à 50% au moins.
- Oui, mais de projets supplémentaires intégrant la gestion participative de populations permettraient de mieux s'assurer de la durabilité.
- Non l'UICN doit se renseigner parallèlement à l'évolution des problèmes environnementaux du Sénégal et s'impliquer en conséquence.
- Non
- En étant plus responsabilisé dans l'exécution des projets, car la dépendance vis-à-vis des partenaires nationaux constitue une contrainte en terme de lenteurs
- Faire des évaluations pour des personnes extérieures – étrangères
- Oui
- Oui si on s'étend aux domaines forestiers et de savane
- Oui, le reste semble plutôt être l'affaire d'une stratégie de communication à mettre en place pour le bureau.
- Pas tellement suffisants pour atteindre les objectifs du Bureau
- Un projet de communication globale (intégrant tous les projets et départements) du bureau serait peut-être un plus.
- Oui
- Les projets actuels et ceux prévus au Bureau Sénégal ne seront pas suffisants pour atteindre les objectifs du Bureau.
- On ne sait pas ce qui est prévu. On a également des connaissances sommaires par rapport aux autres projets
- Oui, le problème se pose plus en terme de financement des ces projets.
- En grande partie, oui.

3.7.2 Perspective des partenaires

Tableau 3.53 Impact des projets et programmes sur les écosystèmes (partenaires)

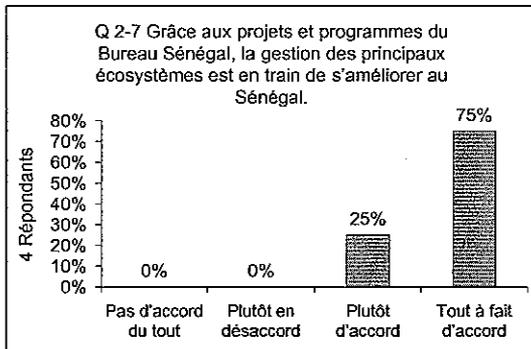
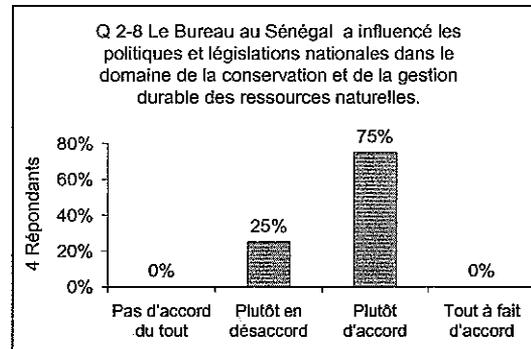


Tableau 3.54 Impact des programmes et projets sur les politiques environnementales (partenaires)



3.8 Autres observations sur la performance

3.8.1 Perspectives des membres

Q 5-1 Quelles sont, selon vous, les trois choses que le Bureau Sénégal devrait faire pour améliorer sa performance?
• Communication
• Renforcer la concertation avec les membres
• Une politique de membres
• Renforcement de ses moyens humains et matériels pour une présence adéquate sur le terrain

Q 5-2 Quelles sont, selon vous, les trois choses que le Bureau Sénégal devrait faire pour améliorer sa performance?
• Analyser
• Diversifier ses domaines d'intervention
• Impliquer les acteurs à la base
• Utiliser les capacités des membres

Q 5-3 Quelles sont, selon vous, les trois choses que le Bureau Sénégal devrait faire pour améliorer sa performance?
• Agir
• Renforcement institutionnel de capacité
• Aider les membres dans leurs activités
• Gagner la confiance des populations

3.8.2 Perspectives du personnel

Q 5-3 Quelles sont, selon vous, les trois choses que le Bureau Sénégal devrait faire pour améliorer sa performance?
<ul style="list-style-type: none">• Favoriser des échanges fructueux entre les différents projets pour éviter les mauvaises expériences déjà connues par ailleurs (Sénégal et sous région)
<ul style="list-style-type: none">• Mieux assister l'Etat sénégalais dans les politiques de coopération et de gestion durable
<ul style="list-style-type: none">• Renforcer ses ressources humaines
<ul style="list-style-type: none">• Que le staff accorde plus de temps aux chargés de projet
<ul style="list-style-type: none">• Revoir les surcharges de travail: et les conditions sociales: Ref: Statut des ONG. Établie au Sénégal
<ul style="list-style-type: none">• Un plan rigoureux de recherche de financement
<ul style="list-style-type: none">• Fournir un système d'incitations plus motivant (encore une fois, l'Union plus que le bureau est la cause)
<ul style="list-style-type: none">• Travailler à avoir une bonne ambiance de travail
<ul style="list-style-type: none">• Avoir un plan de communication intégrant les différents projets
<ul style="list-style-type: none">• Impliquer davantage les partenaires et membres dans la gestion des projets et programmes
<ul style="list-style-type: none">• Répondre à l'appel du personnel
<ul style="list-style-type: none">• Faire connaître au personnel ce qui se passe dans la sous-région par des voyages d'études
<ul style="list-style-type: none">• Diversification des projets et des sources de financement
<ul style="list-style-type: none">• Mieux responsabiliser les coordinateurs de projets en les impliquant dans les prises de décisions et voyages d'études importants et ce de façon quotidienne pour ne pas dire équitable

4. Conclusion et plan d'action

Suite aux différents constats sur les objectifs principaux, le Bureau UICN a reconnu que les deux grands défis pour l'année 2002 étaient la diversification du financement et l'amélioration de la gestion des programmes et services. Ces deux éléments sont importants car, s'ils ne sont pas traités au cours de l'année 2002, le Bureau de l'UICN mettrait à risque sa viabilité financière et programmatique.

C'est dans cette optique que le Bureau UICN a développé le Plan d'action présenté ci-dessous. Ce Plan d'action sera intégré au Plan stratégique de 2002 afin que le suivi de la mise en œuvre du Plan d'action soit effectué lors des rapports réguliers que le Bureau UICN rédige pour le BRAO.

Tableau 4.1 Plan d'action du Bureau UICN Sénégal

Priorité	Actions	Ressources	Responsable	Echéance
Améliorer la gestion des projets, programmes et du Bureau	<ul style="list-style-type: none"> Redéfinir le cadre de partenariat et de gestion des projets et formaliser un cadre de réalisation des projets Mieux définir les moyens logistiques dans la conception des projets 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de mission, Chargés de projets, Chargés de programmes et partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de mission 	<ul style="list-style-type: none"> Court-terme (octobre 2001-octobre 2002)
	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer la gestion administrative et financière et faire le suivi du Diagnostic organisationnel <ul style="list-style-type: none"> Accroître la régularité des réunions (staff meeting, Executive Team, Management meeting, etc.), tenir des réunions techniques, Mettre l'accent sur les contenus Rencontre monitoring 'à la demande' Fiche de suivi d'exécution des requêtes Feed-back à temps réel (48h) aux Chargés de projets 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de mission, Chargés de projets et RAF Pourvoir le poste de secrétariat 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de mission 	<ul style="list-style-type: none"> Court terme (à commencer en novembre 2001 jusqu'en octobre 2002)
	<ul style="list-style-type: none"> Formaliser un cadre de concertation avec les partenaires et les membres <ul style="list-style-type: none"> Repenser la structure de conception, mise en œuvre et suivi et évaluation des projets avec les partenaires pour une meilleure gestion des projets 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de mission, Chargés de projets, Chargés de programmes et partenaires BL/projet 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de mission 	<ul style="list-style-type: none"> Court et moyen termes (octobre 2001-2003)
	<ul style="list-style-type: none"> Développer des synergies entre les projets <ul style="list-style-type: none"> Réunions techniques périodiques Visites de terrain 	<ul style="list-style-type: none"> Chargés de projets 	<ul style="list-style-type: none"> Chargé de projet Saloum 	<ul style="list-style-type: none"> Court terme

-
-
-
-

Priorité	Actions	Ressources	Responsable	Echéance
Assurer la durabilité du financement	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer une stratégie pour la durabilité du financement 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de mission, Chargés de projets, Chargés de programmes et RAF Temps 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de mission 	<ul style="list-style-type: none"> A commencer en 2001; Se poursuit sur les court et long termes (2002-2004)
	<ul style="list-style-type: none"> Organiser une Table ronde annuelle avec les bailleurs de fonds et autres partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de mission, chargés de programmes et chargés de projets TPS et Fonds 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de mission 	<ul style="list-style-type: none"> D'ici octobre 2002
	<ul style="list-style-type: none"> Rechercher et partager avec tout le Bureau des informations sur les bailleurs, leurs lignes directrices et critères de financement 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de mission, Chargés de programme, et Chargés de projets 	<ul style="list-style-type: none"> Chargés de programmes 	<ul style="list-style-type: none"> A commencer tout de suite (2001)
	<ul style="list-style-type: none"> Développer des projets avec d'autres ONG 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de mission, Chargés de projets, Chargés de programmes Responsables des collectivités locales et ONG 	<ul style="list-style-type: none"> Chargés de projets 	<ul style="list-style-type: none"> Court et moyen termes (octobre 2001-2003)
	<ul style="list-style-type: none"> Développer une coopération décentralisée 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de mission, Chargés de projets, Chargés de programmes Responsables des collectivités locales et ONG 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de mission 	<ul style="list-style-type: none"> Court et moyen termes (octobre 2001-2003)

Priorité	Actions	Ressources	Responsable	Échéance
Développement de l'I.E.C.	<ul style="list-style-type: none"> Développer une stratégie I.E.C. afin de : a) capitaliser les publications et les résultats, b) éduquer, c) influencer, d) sensibiliser, e) mieux faire connaître l'UICN Sénégal Bases de données, documents de synthèses (cf. rapport du 23-10) Développer un programme national d'IEC Développer des stratégies et des politiques de publication des résultats Favoriser les visites d'échanges entre staff de différents projets Page web Implication des médias dans la vulgarisation des expériences 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de mission, chargés de programmes et chargés de projets, documentaliste Budget de développement d'outils 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de mission 	<ul style="list-style-type: none"> Court-terme (octobre 2001-2002) Déterminer le budget nécessaire
Renforcer les capacités des membres des partenaires et du staff	<ul style="list-style-type: none"> Renforcer le rôle de facilitateur et de veille écologique du Bureau UICN Sénégal à travers des actions transversales Formation Dialogues politiques Rencontres d'experts dans un domaine donné 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de mission, chargés de programmes et chargés de projets 	<ul style="list-style-type: none"> Chargé de projet Djoudj 	<ul style="list-style-type: none"> Court, moyen et long termes (2001-2004)
	<ul style="list-style-type: none"> Améliorer, de façon continue, le niveau de formation des agents de l'UICN Sénégal Formation continue du Secrétariat de l'UICN Sénégal 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de mission, Siège (Gland), BRAO Fonds flexibles Projets 	<ul style="list-style-type: none"> Chef de mission 	<ul style="list-style-type: none"> Court, moyen et long termes (octobre 2001-2004)

Priorité	Actions	Ressources	Responsable	Echéance
Renforcer les capacités des membres des partenaires et du staff (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> Continuer à apporter un appui technique aux membres et aux partenaires <ul style="list-style-type: none"> Formation, moyens matériels, équipement Impliquer les membres dans les activités des chargés de projets Poursuivre l'appui aux membres (Fonds, formation, identification de projets, etc.) Réactiver le fonds d'appui aux membres et partenaires Réactiver le fonds de développement des projets (listes O et A) Poursuivre la formation des membres et partenaires Poursuivre l'équipement des partenaires 	<ul style="list-style-type: none"> Chargés de programmes, chargés de projets Budget dans les projets 	<ul style="list-style-type: none"> Chargé de projet Valeurs 	<ul style="list-style-type: none"> A définir
Développer des stratégies novatrices en environnement	<ul style="list-style-type: none"> Poursuivre l'utilisation des approches participatives dans les projets et programmes <ul style="list-style-type: none"> Poursuivre et intensifier l'utilisation des outils de l'A.P. Poursuivre le programme de développement communautaire et des activités génératrices de revenus Développer ces programmes et ces initiatives 	<ul style="list-style-type: none"> Chargés de projets Ligne budgétaire Projets 	<ul style="list-style-type: none"> A définir 	<ul style="list-style-type: none"> A définir
		<ul style="list-style-type: none"> Chargés de projets Ligne budgétaire Projets 	<ul style="list-style-type: none"> A définir 	<ul style="list-style-type: none"> A définir

