

COMIT – Campagne BIOPAMA 2016

Développement des capacités des gestionnaires d'aires protégées



Bilan des activités de l'outil IMET et de l'approche de coaching du COMIT
du programme BIOPAMA en Afrique centrale et occidentale

Compilé par Domoina Rakotobe et Sébastien Regnaut

BIOPAMA

www.biopama.org



Une initiative du Secrétariat ACP financée par
l'Union Européenne dans le cadre du 10ème EDF



La terminologie géographique employée dans cet ouvrage, de même que sa présentation, ne sont en aucune manière l'expression d'une opinion quelconque de la part de l'UICN sur le statut juridique ou l'autorité de quelque pays, territoire ou région que ce soit, ou sur la délimitation de ses frontières.

Les opinions exprimées dans cette publication ne reflètent pas nécessairement celles de l'UICN et ne peuvent en aucun cas être considérées comme reflétant les points de vue de l'Union européenne ou du Groupe de pays ACP.

Cette publication a été réalisée avec le soutien du programme BIOPAMA, une initiative du Groupe de pays ACP financée par le 10^{ème} et 11^{ème} Fonds européen de développement de l'Union européenne.

Publié par : UICN, Programme Afrique centrale et occidentale (PACO)
Ouagadougou, Burkina Faso

Mise en page : INTUITIV - info@intuitivme.com

Disponible auprès de : UICN (Union internationale pour la conservation de la nature)
Programme Afrique centrale et occidentale (PACO)
01 BP 1628 Ouagadougou 01
Burkina Faso
Tél.: +226 25 40 99 42
E-mail : biopama@iucn.org
Web : www.biopama.org

À propos de BIOPAMA

Le Programme de gestion de la biodiversité et des aires protégées (BIOPAMA) vise à faire face aux menaces à la biodiversité dans les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) et, en même temps, à réduire la pauvreté dans les communautés au sein et autour des aires protégées. Il bénéficie du soutien financier de l'allocation intra-ACP au titre du 10^{ème} Fonds européen de développement (FED) de la Commission européenne (CE). BIOPAMA combine une disponibilité améliorée des données avec un renforcement des capacités pour une meilleure gestion des aires protégées. Il comporte deux volets principaux : l'un relatif aux aires protégées, mis en œuvre conjointement par l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) et le Centre commun de recherche (CCR) de la CE, et l'autre relatif à l'accès et au partage des bénéfices (ABS) mis en œuvre par l'Initiative multi-donateurs pour le renforcement des capacités sur l'ABS gérée par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH.

www.biopama.org

À propos de l'UICN

L'UICN est une union de Membres composée de gouvernements et d'organisations de la société civile. Elle compte avec l'expérience, les ressources et le poids de ses plus de 1300 organisations Membres et les compétences de plus de 16 000 experts. L'UICN fait aujourd'hui autorité au niveau international sur l'état de la nature et des ressources naturelles dans le monde et sur les mesures pour les préserver.

www.iucn.org - [www.twitter.com/iucn](https://twitter.com/iucn)

À propos de la Commission européenne et du Centre commun de recherche

La Commission européenne (CE) est l'organe exécutif de l'Union européenne (UE), qui est le plus grand donateur mondial d'aide publique au développement. En tant que service scientifique interne de la CE, le Centre commun de recherche (CCR) fournit aux politiques de l'UE un soutien scientifique et technique indépendant, fondé sur des données probantes, y compris des politiques et des programmes au niveau mondial et plus particulièrement ceux qui se concentrent sur le Groupe des pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP).

ec.europa.eu/dgs/jrc/index.cfm

À propos de l'Union européenne

L'Union européenne est composée de 28 États membres qui ont décidé de lier progressivement leur savoir-faire, leurs ressources et leurs destinées. Ensemble, sur une période d'élargissement de 50 ans, ils ont construit une zone de stabilité, de démocratie et de développement durable tout en maintenant la diversité culturelle, la tolérance et les libertés individuelles. L'Union européenne s'est engagée à partager ses réalisations et ses valeurs avec les pays et les peuples au-delà de ses frontières.

europa.eu

À propos du Groupe Afrique, Caraïbes et Pacifique

Le Groupe des pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP) est la plus grande organisation intergouvernementale transnationale de pays en développement dans le système international, avec 79 pays membres d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique. Aujourd'hui, l'objectif principal du Groupe est de diriger la solidarité Sud-Sud et la coopération Nord-Sud pour le développement durable des pays ACP et leur intégration réussie dans l'économie mondiale.

www.acp.int

COMIT – Campagne BIOPAMA 2016

Développement des capacités des gestionnaires d'aires protégées

Bilan des activités de l'outil IMET et de l'approche de coaching du COMIT du programme BIOPAMA en Afrique centrale et occidentale

Compilé par Domoina Rakotobe et Sébastien Regnaut

Février 2017

PRÉFACE



Vous trouverez dans ce rapport un bilan et l'analyse d'un exemple d'adaptation du cadre stratégique pour le développement des capacités des professionnels de la gestion des aires protégées. L'outil spécifique (COMIT), dont le lecteur trouvera toutes les caractéristiques dans l'introduction du présent document, innove dans deux domaines : d'une part, l'outil établit un lien direct entre la planification de la gestion des aires protégées et la mobilisation des compétences par les gestionnaires. L'exercice de suivi-planification et les formations ne sont plus conduits en silos mais exécutés simultanément, selon une approche pratique soutenue par la théorie et mettant directement le gestionnaire face aux résultats et aux attentes.

Par ailleurs, l'outil triangule plusieurs méthodes : classiques, comme la formation présentielle ; modernes, comme le forum d'échanges techniques en ligne ; et nouvelles, comme l'approche par compétences.

La mise en œuvre de l'outil, comme vous le verrez, a mobilisé 40 professionnels provenant d'une vingtaine d'institutions ou indépendants. Treize pays, environ 350 professionnels et un millier de parties prenantes y ont participé.

L'approche a été plébiscitée par plusieurs pays et réseaux régionaux, ainsi que par des organismes tels que le PNUD, GIZ ou AWF. Ce plébiscite est dû, bien sûr, à la qualité de l'outil de suivi (IMET) autant qu'au niveau d'engagement de l'équipe de professionnels que j'ai eu le bonheur de coordonner pendant ces deux années. Mais la réussite et les résultats exceptionnels de cette campagne ont grandement tenu à la capacité à faire le lien entre les outils existants, les besoins des utilisateurs et les compétences des experts pour répondre efficacement à un besoin réel.

Dr. Sébastien REGNAUT

Coordinateur du Programme de l'UICN pour les aires protégées et la biodiversité en Afrique centrale et occidentale



À mesure que le réseau mondial des aires protégées se développe et évolue, la capacité des individus et des institutions à assurer une gestion et une surveillance efficaces devient un défi de plus en plus grand. Pourtant, les capacités sont fondamentales au succès des aires protégées. Une étude récente sur les aires marines protégées dans le monde a révélé que celles qui possèdent des capacités suffisantes au sein de leur personnel avaient un impact écologique presque trois fois supérieur à celui des aires protégées où les capacités étaient insuffisantes.

Le travail entrepris dans le cadre de l'approche COMIT repose sur les outils de professionnalisation développés par la Commission mondiale des aires protégées qui mettent l'accent sur l'importance de la planification et de la mise en œuvre basées sur les compétences. L'accent mis sur la clarification des connaissances, des capacités et des comportements (compétences) nécessaires pour jouer un rôle particulier dans un système d'aires protégées aide à la fois les individus dans ce rôle et leurs superviseurs à gérer les attentes et à élaborer des stratégies pour créer les capacités appropriées. Cette initiative souligne l'importance de renforcer la professionnalisation dans les aires protégées dans le monde entier.

Dr. Eleanor STERLING

Responsable scientifique de la conservation, Centre pour la biodiversité et la conservation, Musée américain d'histoire naturelle, et Vice-présidente adjointe pour le Développement de capacités de la Commission mondiale des aires protégées de l'UICN

TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION	9
2	STRATÉGIE RÉGIONALE BIOPAMA POUR LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS DES GESTIONNAIRES D'AIRES PROTÉGÉES	11
3	FAITS SAILLANTS DE LA CAMPAGNE	13
4	ORGANISATION DE LA CAMPAGNE	15
5	RÉSULTATS GÉNÉRAUX DE LA CAMPAGNE	22
6	LE FORMULAIRE IMET	26
7	GOVERNANCE DES DONNÉES	31
8	RENFORCEMENT DES CAPACITÉS	34
9	RECOMMANDATIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS	47
10	CONCLUSION	53

INTRODUCTION

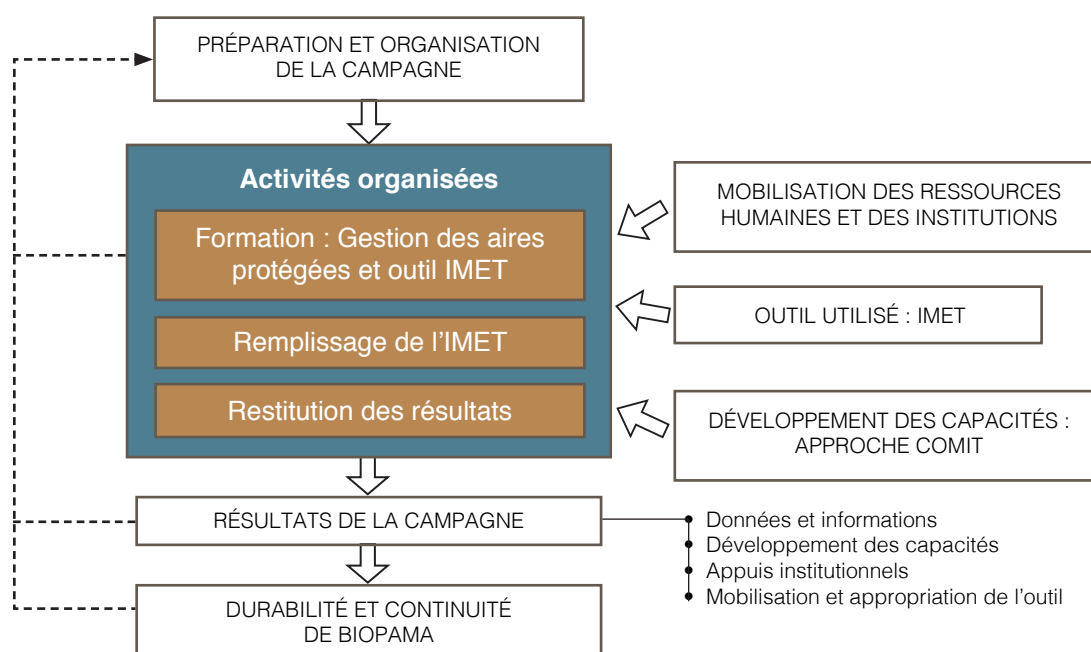


Ce document dresse un bilan de la mise en œuvre du volet « Développement des capacités » du programme BIOPAMA en Afrique centrale et occidentale en 2016, et partage les recommandations issues des leçons apprises. Il complète le rapport d'activités et la base de données sur la campagne. Une version avancée de ce bilan a été proposée aux *coaches* en vue de l'atelier d'analyse régional qui s'est déroulé du 17 au 19 novembre à Douala, Cameroun.

Le volet développement des capacités n'est pas autonome, il est indissociable de l'organisation des missions par l'UICN-PACO, de l'outil *Integrated Management Effectiveness Tool* (Outil intégré pour l'efficacité de la gestion ou IMET en anglais) ainsi que de la disposition et des disponibilités des *coaches* et des partenaires. Ainsi, le présent rapport intègre ces différents aspects pour pouvoir dresser un bilan aussi complet que possible de la campagne.

Les informations de ce document sont issues de plusieurs sources :

- Les participants aux formations IMET, qui ont répondu aux questionnaires d'évaluation distribués à la fin de chaque formation.
- Les évaluations des *coaches* (18/28 ayant répondu) et des bénéficiaires (27% de réponses) réalisées au mois d'octobre 2016 (par souci de transparence, nous avons gardé les réponses telles quelles dans ce bilan).
- La base de données de suivi des missions comprenant : les aires protégées appuyées et les fiches de présence de chaque activité.
- Les rapports de missions menées par les *coaches*.
- Le rapport de l'atelier d'évaluation par les *coaches* du 17 au 19 novembre 2016 et les recommandations des personnes ressources.



L'évaluation des impacts du programme est encore prématurée, étant donné que ce rapport n'est établi que moins d'un an après le début de la campagne. De même, il concerne uniquement les aspects liés au développement des capacités avec l'IMET et l'approche COMIT, laissant de côté d'autres aspects du programme. Enfin, ce document n'a pas un but scientifique, il tente de mesurer les perceptions, les avis et les recommandations permettant d'évaluer la campagne 2016, et se termine par des propositions d'améliorations pour le futur.

STRATÉGIE RÉGIONALE BIOPAMA POUR LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS DES GESTIONNAIRES D'AIRES PROTÉGÉES



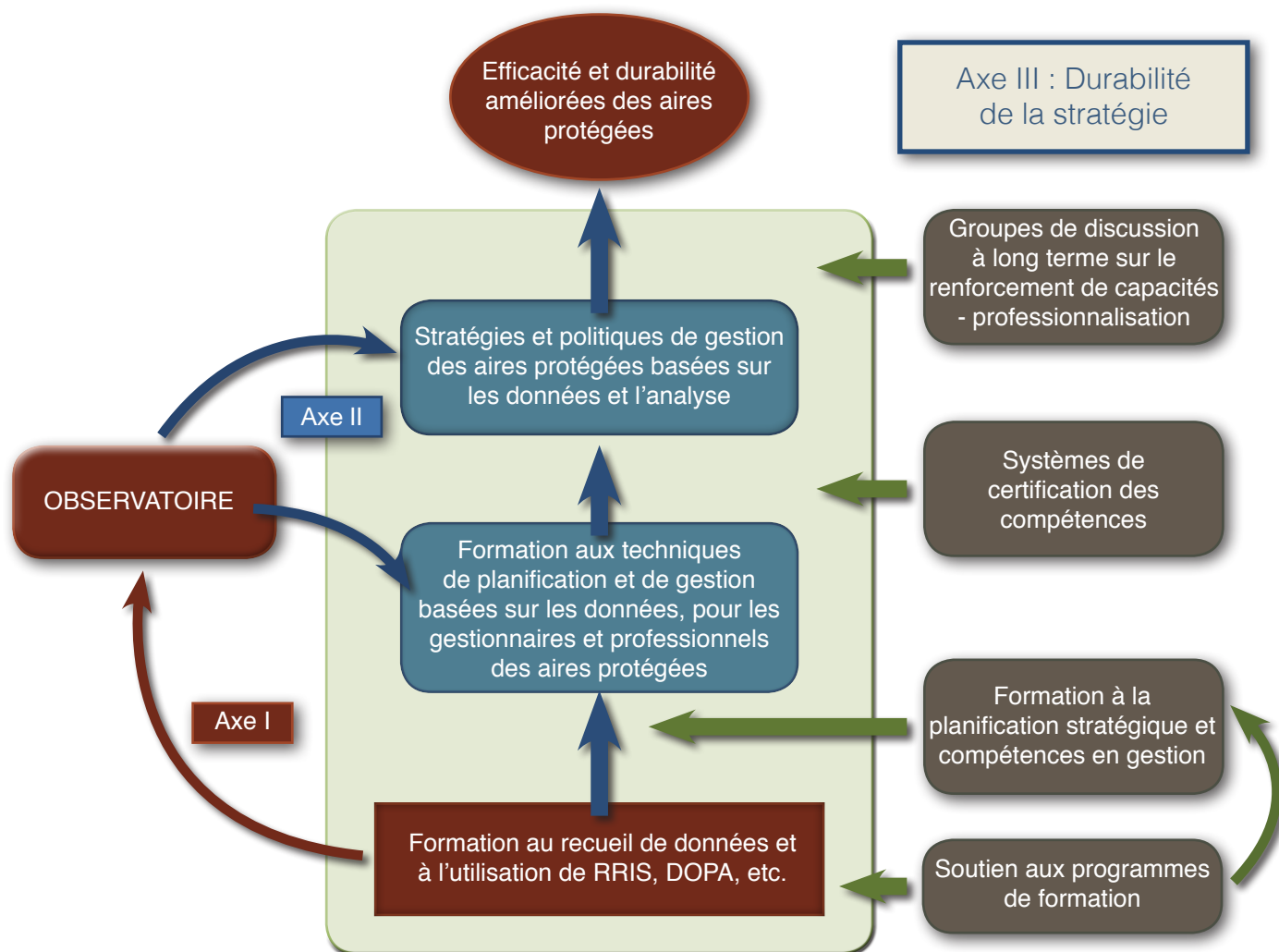
En 2014, M. Abibou Ciss et Mme Domoina Rakotobe développèrent une approche compréhensive en trois axes (voir figure ci-dessous) ayant pour but d'apporter aux gestionnaires des aires et des réseaux de conservation les bénéfices des travaux de la Commission mondiale des aires protégées de l'UICN. En particulier, les travaux portant sur le cadre d'évaluation de l'efficacité de gestion (PAME en anglais) et ceux relatifs au cadre stratégique de développement des capacités des gestionnaires d'aires protégées devaient être articulés avec les études préliminaires sur les besoins de la région (Hausser 2013 et Laugenie 2013, disponibles sur papaco.org).

Par ailleurs, un outil PAME avancé et orienté sur la planification était en cours de développement par M. Carlo Paolini sous la maîtrise d'ouvrage de l'Observatoire des forêts d'Afrique centrale (OFAC).

Grâce à la coopération de nombreux experts, l'outil PAME de l'OFAC et l'approche de M. Ciss et Mme Rakotobe ont été incorporées dans un ensemble d'outils intégrés : l'IMET et le COMIT. L'approche IMET/COMIT associe donc une suite d'outils permettant à l'utilisateur d'améliorer la gestion des sites et des réseaux grâce à la mobilisation et à l'utilisation de l'information, au développement des compétences des équipes, à la priorisation et au suivi des résultats.

Cette approche se base sur la triangulation de trois méthodes : la formation, le *coaching* et le suivi sur forum en ligne. Elle fournit à l'utilisateur un ensemble complet de guides et manuels, ainsi qu'un réseau d'experts et des sites web qui l'accompagnent dans son utilisation de l'outil, l'interprétation des résultats ou la prise de décision.

Le présent rapport fait état de la diffusion de cette méthode sur 69 sites en 2016.



FAITS SAILLANTS DE LA CAMPAGNE



La campagne BIOPAMA avec l'outil IMET et l'approche COMIT au cours de l'année 2016 est indéniablement un succès quant à l'objectif d'améliorer la gestion des aires protégées en Afrique centrale et occidentale.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : 69 aires protégées appuyées en 11 mois, 11 pays concernés et 735 personnes travaillant dans ou pour les aires protégées ayant bénéficié d'un renforcement des capacités. Le renforcement des partenariats au niveau des pays et des deux régions, les gains de compétences individuelles et institutionnelles et une meilleure visibilité du programme comptent parmi les autres bénéfices palpables de cette campagne.

Les recommandations présentées en fin de document ont principalement pour but d'offrir des pistes d'amélioration du volet développement des capacités du programme pour la phase suivante.



Aires protégées concernées

69 aires protégées

- 30 en Afrique occidentale et 39 en Afrique centrale
- 52 directement mises en œuvre par l'UICN-PACO et l'administration nationale (100% en Afrique occidentale) et 17 indépendamment de l'appui technique direct de l'UICN



Pays couverts

11 pays

- Afrique occidentale (7) : Mauritanie, Sénégal, Guinée-Bissau, Burkina Faso, Niger, Bénin
- Afrique centrale (4) : Cameroun, Gabon, Burundi, Congo

* Phase de test anglophone : Uganda et Kenya

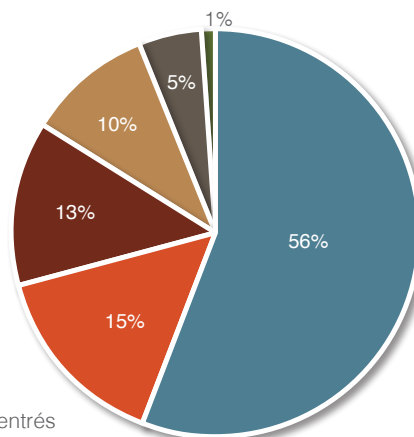


Personnes impliquées

735 (fiches de présence reçues pour 65 activités recensées, sans compter l'équipe BIOPAMA)

Typologie des participants Campagne BIOPAMA/IMET 2016

- Personnel d'aires protégées
- Communautés locales
- Administrations centrales
- Partenaires techniques et financiers
- Collectivités décentralisées et services déconcentrés
- Indéfini



Institutions concernées

Agences ou administrations nationales de tutelle des aires protégées :

- Mauritanie : PND, PNBA, Ministerio
- Bénin : CENAGREF
- Sénégal : DPN, DAMCP
- Cameroun : DFAP
- Guinée-Bissau : IBAP
- Congo : ACFAP
- Burkina Faso : DFC
- Gabon : ANPN
- Niger : DFCAP
- Burundi : OBPE

Institutions régionales : RAMPAO, RAPAC, OFAC, UEMOA/BCG

Autres partenaires financiers : UNDP, PRCM, GIZ



Coaches impliqués

20/28



Organisateurs

Equipe UICN-PACO : Coordinateur régional aires protégées et biodiversité ; 2 Assistants techniques et 1 financier

2 personnes-ressources (consultants)

Autres personnes étroitement impliquées : équipes UICN Pays, OFAC.

ORGANISATION DE LA CAMPAGNE




4.1 DÉROULEMENT DE LA CAMPAGNE

4.1.1 PROCÉDURES D'ORGANISATION

	Démarches adoptées	Qui	Durée	Notes du Consultant
PRÉPARATION	Sélection des aires protégées, calendrier, budget	Agence nationale (+ OFAC en Afrique centrale)	2 semaines à 2 mois	La prise de décision peut être lente si un haut responsable local n'est pas impliqué. Les liens des coaches avec les administrations centrales sont décisives.
	Mobilisation des coaches	Consultant	2 semaines	Parfois les coaches ne sont pas disponibles car les délais d'information pour une mission sont trop courts.
	Termes de référence, budget, liste des participants	UICN	2 à 3 semaines	La communication avec l'administration nationale peut être lente. Au niveau de l'UICN, le rôle des Assistants techniques est important pour le suivi du dossier. La procédure peut être largement améliorée (voir recommandations dans le rapport d'activités du consultant).
	Plan de formation et déroulement	Coaches Personnes-ressources	1 à 2 jours avant la formation	Les coaches expérimentés n'ont plus besoin que d'une mise à jour.
DEPLOIEMENT	Planification et organisation des missions <ul style="list-style-type: none"> pendant la phase de préparation de la formation, ou convenue à la fin de la mission. 	Coaches Conservateurs	Moins d'une journée	La principale difficulté est d'allier la disponibilité des coaches avec celle des conservateurs.
	Mise à disposition du financement 3 options : 1. Gestion par l'Assistant technique de l'UICN ; 2. Mise à disposition pour les coaches, soit directement, soit à travers une agence UICN ; 3. Accord de collaboration avec l'agence nationale.	Assistant technique Finance UICN Coaches Agence nationale	Très variable	Option 1 : cas du Niger, Côte d'Ivoire Option 2 : cas du Burundi, Niger, Côte d'Ivoire, Mauritanie, Sénégal Option 3 : cas du Congo, Gabon, RDC, Burundi Chaque option a ses limites. Nous avons remarqué que plus il y a d'intermédiaires, plus le processus est long.
	Activités : atelier de formation ; atelier de remplissage ; atelier de restitution	Coaches	Variable	Le temps reste très variable. Nous avons essayé de nous adapter aux circonstances et aux doléances des pays et des coaches.
SUIVI	Rapportage technique	Coaches (+ suivi Dir. régional)	1 semaine à 1 mois après	Rapport de formation, de mission, restitutions, Données IMET (db)
	Rapportage financier	Coaches, Assistants techniques	1 semaine à 1 mois après	

Tableau 1: Démarches adoptées lors de la campagne.

4.1.2 FEEDBACKS REÇUS SUR L'ORGANISATION ET LE DÉROULEMENT DE LA CAMPAGNE



Positifs...

- C'était très bien.
- Très satisfait des réponses urgentes à toutes nos messageries lors des préparatifs de la formation et remplissage.
- La préparation a été faite suivant les directives contenues dans le COMIT.
- La préparation logistique a toujours été faite par les partenaires intervenant dans les aires protégées où la campagne s'est déroulée. Techniquement nous avons apporté notre contribution.
- Formation 5/5. En ce qui concerne la restitution je pense que tout s'est très bien passé et chaque acteur a pu réellement toucher du doigt la pertinence et l'importance de l'outil IMET pour l'amélioration de sa planification et de sa gestion.
- Assez bien dans l'ensemble. L'engagement du Directeur a facilité les choses.
- La préparation technique et logistique de la campagne a été faite en étroite collaboration entre l'administration centrale et l'UICN en général à travers son staff, qui n'a ménagé aucun effort pour la réussite de la mission.

A améliorer...

- Retard dans les décaissements.
- La préparation logistique et technique dépend fondamentalement de la mise à disposition des fonds à temps, ce qui manque à BIOPAMA.
- Le temps de formation m'a paru court compte tenu de l'éloignement de certaines de nos aires protégées.
- Les préparations techniques et logistiques n'ont pas du tout suivi les prescriptions édictées dans le document de base COMIT. Plus criarde était la notion TEMPS de préparation des campagnes.
- La logistique était on ne peut plus incertaine et non transparente par moment. En conclusion on peut retenir que le programme devrait au besoin soigner la transparence sur la logistique et qui plus est, se donner un temps suffisant pour les préparations des missions.
- Le problème de temps de remplissage reste à résoudre parce que la phase préparatoire n'a pas été faite par les acteurs et ça a beaucoup joué sur la phase de remplissage, nous obligeant à travailler très tard la nuit. La documentation n'est toujours pas disponible, il faut vraiment revoir l'organisation de la phase avant formation et le pré-remplissage.
- La campagne pourrait être améliorée en travaillant avec une structure basée dans le pays qui, après validation des plans de travail réalise les activités. La formule actuelle amène beaucoup de cassures dans le rythme. Il faut aussi intégrer la participation des administrations centrales qui détiennent parfois des données essentielles de gestion, surtout pour les parties investissement.
- Impliquer l'administration de tutelle à toutes les étapes (formation, remplissage et restitution).

Tableau 2: Commentaires des *coaches* sur le déroulement de la campagne.

Remarques sur l'organisation logistique recueillis à Douala

En ce qui concerne la préparation logistique des campagnes, les *coaches* sont intervenus de façon variable. Certains ont été au cœur même de la préparation, d'autres ont bénéficié de l'appui de l'Assistant technique de l'UICN et d'autres n'étaient pas du tout impliqués dans la préparation logistique. Tous ont reconnu que la gestion financière est la tâche la plus lourde lors des missions. Comme dans le cas du Burundi ou du Cameroun, une personne a été affectée entièrement à cette tâche. L'appui des Assistants techniques allège également les *coaches* qui peuvent ainsi se focaliser sur l'appui technique.

4.2 ENGAGEMENT DES *COACHES*

4.2.1 CONDITIONS ET ENGAGEMENT DES *COACHES*

Rappel des termes de référence simplifiés des *coaches* :

- Préparation et conduite de l'atelier de formation IMET ;
- Point de contact entre les équipes de terrain, les administrations centrales et l'UICN ;
- Encadrement des équipes de terrain pour le remplissage de l'IMET : *coaching* sur l'outil, les principes de gestion des aires protégées, l'analyse des résultats et l'élaboration des recommandations ;
- Encadrement des conservateurs pour la restitution des résultats auprès de l'administration de tutelle et des partenaires ;
- Gestion financière (selon les cas) ;
- Élaboration des rapports de formation, de missions sur site et de restitution ; ainsi que des rapports financiers, si nécessaire.

Conditions financières :

- *Perdiem* de *coaching* : 20.000 CFA/jour de présence active
- Contribution aux dépenses : 100.000 CFA par aire protégée.

Recommandations de Douala sur les frais de mission :

Beaucoup de discussions ont concerné les frais de mission des *coaches*, jugés trop faibles pour cette campagne. Les recommandations sont de :

- Améliorer les taux utilisés, soit en utilisant les barèmes standards de l'UICN pour les missions, soit à travers un taux unique de 80 000CFA comprenant honoraires, *perdiem* et hébergement.
- Prendre en compte les jours de préparation et de rapportage dans les frais de *coaching*. Pour la campagne 2016, les *coaches* étaient payés par jour de travail effectif sur le terrain (3 jours) alors qu'ils consacrent du temps à la préparation et à la rédaction des rapports. Un groupe a proposé 1 000 000 CFA/coach/aire protégée en considérant 13 jours de travail par aire protégée : de la préparation à la restitution, incluant les voyages.
- Cette somme ne serait pas payée entièrement, et un reste (par ex.: 20%) serait payé à la fin de la mission, une fois tous les rapports remis.
- Maintenir le système de bonus comme motivation des *coaches*.

Engagement :

Sur les 28 *coaches* formés à La Tapoa, 20 ont participé à la campagne, soit 71% de taux d'engagement.

Les huit (8) n'ayant pas du tout participé à la campagne 2016 se trouvent dans des pays où la campagne n'a pas (encore) été mise en œuvre :

- Tchad (2 *coaches*) : un des *coaches* du Tchad a été nommé DG de l'environnement.
- Togo (2 *coaches*) : un *coach* a eu un accident très grave et l'autre est parti faire un Master sur la gestion des aires protégées en Egypte.

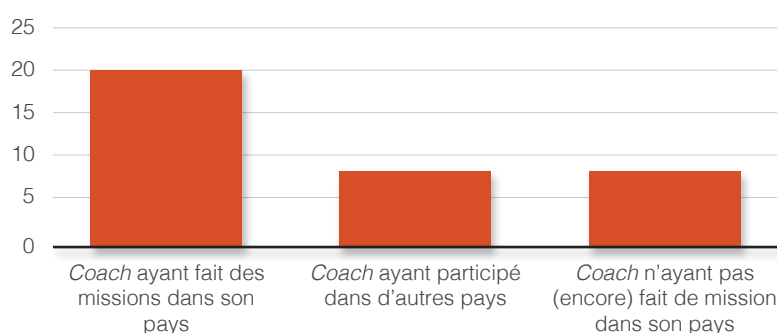


Figure 1 : Engagement des *coaches* dans les missions.

Recommandations de Douala sur le statut des *coaches*

Véritable courroie de transmission entre l'administration centrale, les gestionnaires de site, les institutions ou réseaux régionaux et l'UICN, le statut des *coaches* est appelé à être renforcé. Deux propositions ont été reçues :

- Rattachement officiel des *coaches* aux réseaux régionaux tels que RAMPAO, RAPAC. Le mot "officiel" suppose que les *coaches* soient reconnus comme des personnes-ressources de ces réseaux, grâce à des lettres de désignation de la part de l'UICN et de leur institution de rattachement. À leur tour, ces réseaux informent les administrations de tutelle des aires protégées des pays de la sous-région pour solliciter leur mobilisation, et organisent leurs missions vers les sites ou pays de mission. Cette proposition donnerait aux *coaches* une accréditation pour travailler à l'appui des aires protégées dans les pays de la région.

Le risque est que le réseau ne soit pas totalement fonctionnel comme cette année. La charge de travail déterminerait si les *coaches* doivent être détachés (par exemple, s'ils doivent faire plus de six mois de mission d'appui).

- Accréditation au niveau national : cela suppose que les *coaches* soient reconnus comme des experts de l'IMET et de la gestion des aires protégées dans leur pays, aussi bien par l'administration centrale de tutelle des aires protégées que par les partenaires techniques et financiers.

Ces deux options peuvent néanmoins être complémentaires, donnant une assise au statut des *coaches* aussi bien au niveau régional que national. Des systèmes de reconnaissance des compétences des *coaches*, comme des lettres de mérite, peuvent également être développés pour augmenter leur notoriété auprès des pays et les motiver.

4.2.2 SATISFACTION DES COACHES


- 
- On a été bien formés pendant la formation de la Tapoa.
 - Grâce à BIOPAMA, je sais établir les priorités de gestion des aires protégées. La collecte prend certes beaucoup de temps.
 - Avantages : connaissance de la problématique de gestion des aires protégées de mon pays.
 - Les avantages que j'ai eu en tant que coach, c'est le renforcement de capacité constant que j'acquiers par les échanges que j'ai dû faire dans ma fonction de coach. Sur le plan financier, les avantages restent très faibles. Les difficultés sont surtout organisationnelles car nos activités dépendent étroitement d'autres acteurs, notamment les administrations et l'équipe BIOPAMA qui imposent parfois leur programmation.
 - Avantages d'adhésion des acteurs car le coach n'est pas vu comme un « corps étranger ». Par contre, la charge de travail et le niveau de « rémunération » ne sont pas en phase.
 - Cette formation en tant que coach m'a permis de mieux m'organiser dans ma discipline de gestionnaire en m'intéressant à tout et en archivant tout pour un besoin futur.
 - Bon, difficultés à travailler dans un contexte politique difficile.
 - Avantages : maîtrise de l'outil IMET ; meilleure connaissance des aires protégées.
 - Difficultés : compréhension de certains concepts ; bugs informatiques ; traduction française du formulaire à améliorer.
 - Le renforcement de capacité des coaches a été un véritable avantage pour moi.
 - Au fur et à mesure de la mise en œuvre de l'IMET, on se voit plus responsable dans notre mission de conduire les acteurs en charge de la gestion efficace de nos aires protégées à moyen et long terme à travers l'utilisation de l'IMET. En ce qui concerne les difficultés, je pense qu'en plus du problème de temps, des conditions de travail sur le terrain... Il faut finaliser les petits problèmes qui persistent encore au niveau de l'outil.
 - Etant personnellement conscient de l'utilité de l'IMET pour l'amélioration de la gestion des aires protégées, nous étions très engagés, malgré quelques petites difficultés liées au fait que le temps imparti pour les premières missions était très limité (trois jours par aire protégée).
 - Je crois pour ma part que l'engagement des coaches avec qui on a eu à échanger est total et définitif. Il faudrait tout simplement les mettre en confiance.
 - L'application du formulaire IMET permet aux coaches de mieux cerner les contours de la planification, suivi et évaluation dans la conservation de la biodiversité et la gestion holistique et intégrée des aires protégées.
 - La difficulté majeure réside dans les risques (routes souvent très dangereuses, pays déstabilisés,...) qu'ils prennent lors des voyages.
 - En tant que coach, notre engagement est de servir de liens entre l'observatoire, l'institution nationale et les équipes de gestion des aires protégées concernées ; renforcer nos capacités de mesurer afin de conduire à une bonne gestion de nos aires protégées. Nous décidons de nous imprégner davantage de l'outil IMET et d'échanger avec le réseau des aires protégées d'ACP pour améliorer l'état des lieux autant que c'est nécessaire. Avec l'appropriation de l'outil IMET par les administrations centrales et les gestionnaires, chaque année on aura une vision commune de l'état des lieux de nos aires protégées.
 - Difficultés : existence d'aires protégées avec des plans de gestion vieux ou absents et sans budget pour la mise en application du plan de travail, car le plan de travail s'exécute par rapport au plan de gestion. Il faut aussi que le budget, une fois disponible, soit sécurisé.

Tableau 3 : Avantages perçus par les *coaches* au cours de leurs missions.

4.3 ENGAGEMENT DES PARTIES PRENANTES

Dans cette section, les parties prenantes comprennent l'UICN, les administrations nationales de tutelle des aires protégées, les réseaux régionaux d'aires protégées et les partenaires techniques et financiers impliqués dans la campagne.


- 
- Bien
 - Compte tenu de la situation périlleuse des aires protégées du Burundi, le programme BIOPAMA a été bien accueilli.
 - Scepticisme et faible engagement/implication des administrations si le processus n'est pas bien présenté en amont par l'équipe BIOPAMA. Retard dans la mise à disposition des fonds et faible considération des coaches par l'équipe BIOPAMA.
 - Les réactions ne sont pas celles souhaitées car souvent les autres partenaires ne participent pas aux restitutions, car il n'y a pas une ligne claire d'activités avec des dispositifs de communication qui permette de placer cette initiative comme importante. Les autorités étatiques voient toujours le programme BIOPAMA comme une petite initiative qui vient faire de petits appuis et ne mesurent pas son potentiel et son futur.
 - À chaque niveau les acteurs ont rempli leur engagement en répondant à l'appel en temps record.
 - Bon.
 - Assez bien.
 - L'UICN a toujours assuré l'organisation logistique et technique.
 - Les administrations ont toujours été impliquées. Cependant le niveau de représentativité pourrait être amélioré à l'avenir.
 - Les gestionnaires et l'ensemble des participants au remplissage se sont vite appropriés l'outil.
 - À tous les niveaux les acteurs ont pris des engagements fermes, mais conditionnés par la disponibilité des ressources financières.
 - Au Sénégal nous avons un engagement et engouement pour la campagne aussi bien des administrations centrales que des gestionnaires. Pour preuve, le véhicule de l'AMP Sangomar a été mobilisé durant toutes les missions.
 - En général, tous les gestionnaires réticents (à cause de la multitude d'outils d'évaluation de l'efficacité de gestion) avant l'application de l'IMET sont passionnés dès qu'ils sont mis en confiance au début du remplissage.
 - Le formulaire IMET bien qu'en construction est déjà très apprécié des parties prenantes jusqu'ici rencontrées. Tellement qu'ils n'hésitent pas à s'engager à l'appliquer dans le processus de planification, suivi et évaluation de leurs aires protégées.
 - Toutes les parties prenantes ont décidé de prendre les devants dans la poursuite du programme. De par la formation et remplissage facilités par le binôme des coaches, les administrations centrales, les gestionnaires ainsi que les populations riveraines ont tous compris que « QUI NE PEUT MESURER NE PEUT GÉRER ». Avec l'appui de l'UICN et même d'autres organisations intéressées dans la bonne gestion des aires protégées du pays, les administrations centralisées attendent impatiemment, d'ici quelques années, que l'image des aires protégées du pays soit comparable aux aires protégées internationales de même catégorie.

Tableau 4 : Perception par les *coaches* de l'engagement des parties prenantes lors de la campagne.

RÉSULTATS GÉNÉRAUX DE LA CAMPAGNE



Les fiches de présence reçues jusqu'au 31 octobre 2016 rapportent que 809 personnes (comprenant les *coaches* et les équipes organisatrices) ont participé aux activités de BIOPAMA, avec :

- une moyenne de 16,6 participants aux ateliers de formation
- une moyenne de 14,7 participants au remplissage
- une moyenne de 22,7 à la restitution

La figure ci-après détaille le profil des participants, en excluant les *coaches* et l'équipe BIOPAMA.

5.1 PARTICIPATION

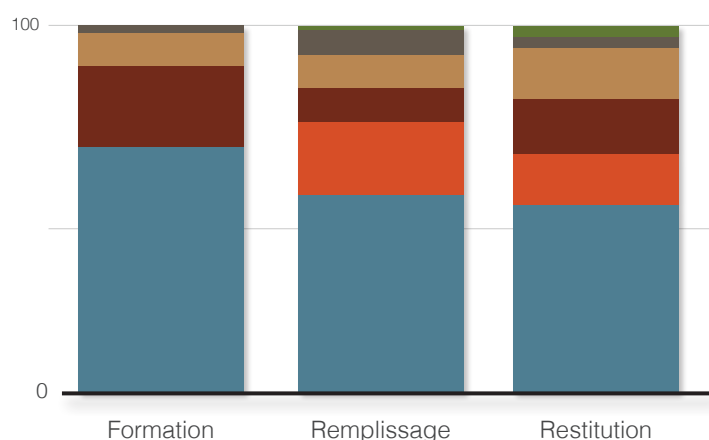


Figure 2 : Comparaison du profil des participants par type d'activités.

- Personnel d'aires protégées
- Communautés locales
- Administrations centrales
- Partenaires techniques et financiers
- Collectivité décentralisés et services déconcentrés
- Indéfini

5.2 CHRONOGRAMME DE LA CAMPAGNE

Pays		Jan.	Fév.	Mar.	Avr.	Mai	Juin	Juil.	Août	Sep.	Oct.	Nov.	Déc.	# AP
AFRIQUE OCCIDENTALE	Burkina Faso													3
	Guinée-Bissau													3
	Mauritanie													3
	Niger													3
	WAP (Benin, BFA, Niger)													5
	Sénégal													9
	Côte d'Ivoire													4
AFRIQUE CENTRALE	Burundi													14
	Cameroon													6
	Congo													5
	Gabon													14
	RDC													

Tableau 5 : Chronogramme de déroulement de la campagne.

■ Début de la campagne ■ Durée

On remarquera que les pays d'Afrique occidentale ont commencé plus tôt, exception faite du Burundi.

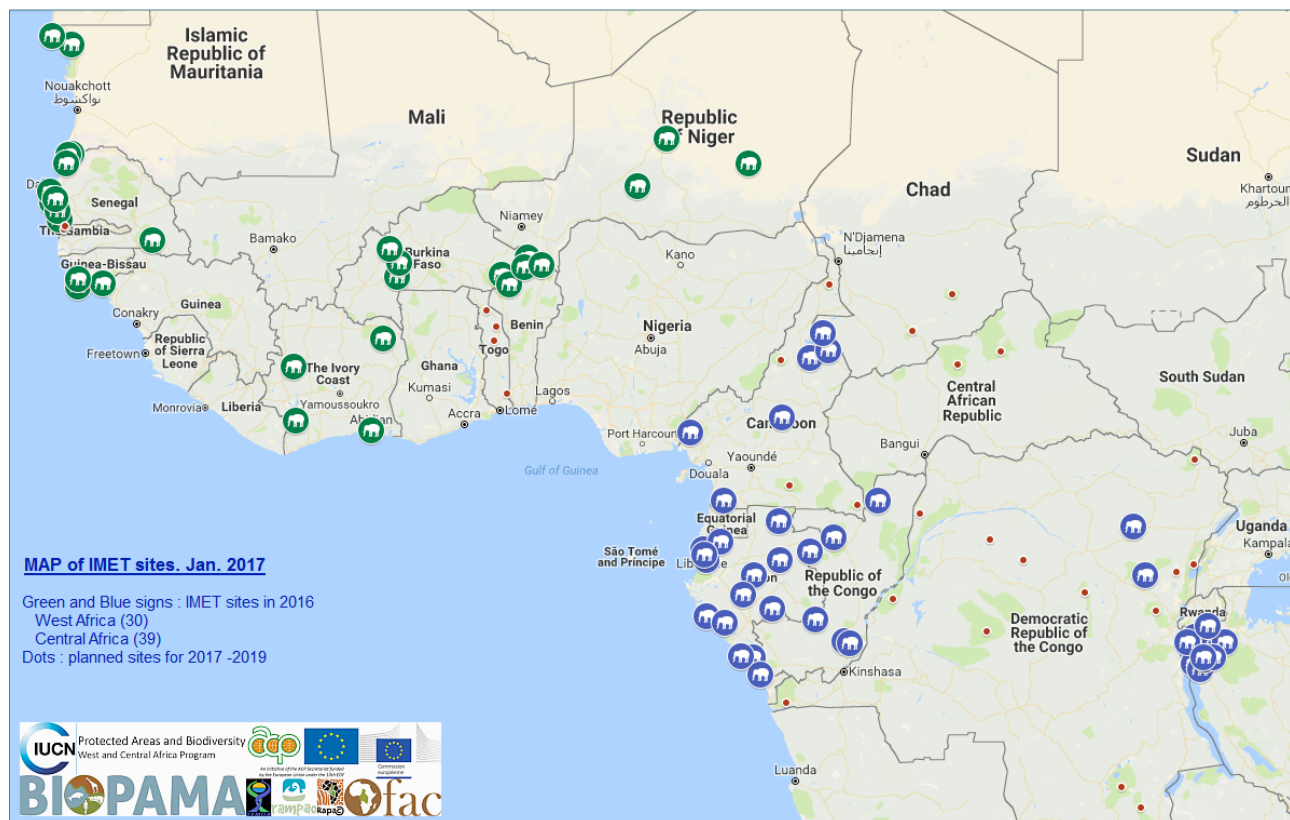
5.3 LISTE DES AIRES PROTÉGÉES PARTICIPANTES

Pays / Aire protégée	#AP	Pays / Aire protégée	#AP
AFRIQUE CENTRALE			
Burundi	14	Congo	5
Parc national de la Ruvubu	1	Parc de Conkouati Douli	1
Parc national de la Kibira	1	Parc de Tchimpounga	1
Parc national de la Rusizi	1	Parc de Lesio-Louna	1
Réserve naturelle forestière de Bururi	1	Parc de Odzala-Kokoua	1
Paysage protégé de Gisagara	1	Parc de Lefini	1
PAPN (Rwihinda)	1		
Réserve naturelle de Vyanda	1	Gabon	14
Réserve naturelle de Rumonge	1	Parc national de la Lopé (pilote RAPAC)	1
Réserve naturelle de Kigwena	1	Parc national de Minkébé (pilote RAPAC)	1
Paysages protégés de Makamba	1	Parc national de Loango (pilote RAPAC)	1
Chutes de Karera	1	Parc national d'Akanda (pilote RAPAC)	1
Faïlles de Nyakazu	1	Parc national de Pongara (pilote RAPAC)	1
Réserve naturelle de la Malagarazi	1	Parc national des Plateaux Batéké (pilote RAPAC)	1
Réserve naturelle de Monge	1	Parc national des Monts Birougou (pilote RAPAC)	1
Cameroon 1	3	Parc national des Monts de Cristal (pilote RAPAC)	1
Parc national de Sena Oura	1	Parc national de Mayumba (pilote RAPAC)	1
Parc national de la Benue (pilote RAPAC)	1	Parc national de l'Ivindo (pilote RAPAC)	1
Parc national de Bouba Ndjida (X - ECOFAC)	1	Parc national de Moukalaba-Doudou (pilote RAPAC)	1
Cameroon 2	3	Parc national de Mwagné (pilote RAPAC)	1
Parc national de Korup	1	Parc national de Waka (pilote RAPAC)	1
Parc national de Campo-Ma'an (pilote RAPAC)	1	Arboretum Raponda W	1
Parc national de Mbam et Djerem (pilote RAPAC)	1		
AFRIQUE OCCIDENTALE			
Mauritanie	3	Complexe WAPO	5
Parc national du Banc d'Arguin (RAMPAC)	1	Parc W (Burkina Faso)	1
Réserve satellite du Cap Blanc (RAMPAC)	1	Parc W (Benin)	1
Parc national du Diawling (RAMPAC)	1	Parc W (Niger)	1
Sénégal	9	Parc Arly (Burkina Faso)	1
Réserve naturelle de Somone	1	Parc Pendjari (Benin)	1
Réserve naturelle de Popenguine (RAMPAC)	1		
Aire marine protégée de Joal-Fadiouth (RAMPAC)	1	Côte d'Ivoire	4
Aire marine protégée de Kayar (RAMPAC)	1	Parc national Tai	1
Aire marine protégée de St. Louis (RAMPAC)	1	Parc national Comoe	1
Parc national du Delta du Saloum (RAMPAC)	1	Parc national Monts Sangbe	1
Parc national Niokolo Koba	1	Parc national Banco	1
Réserve naturelle communautaire de Palmarin	1		
Parc national des oiseaux de Djoudj	1	Burkina Faso	3
Guinée-Bissau	3	Bassam	1
Orango (RAMPAC)	1	Complexe 2 Bale	1
Urok (RAMPAC)	1	Tisse Oualou	1
Cantanhez	1		
		Niger	3
		Termit	1
		Air	1
		Gadabedji	1

Tableau 6 : Liste des aires protégées participantes.

Le tableau 6 (page précédente) liste les aires protégées ayant reçu le soutien de l'UICN grâce au programme BIOPAMA jusqu'au mois de décembre 2016.

Le Burundi et le Gabon ont complété l'évaluation de l'ensemble de leurs aires protégées. Les résultats du « scaling-up » pays ne sont pas encore disponibles. Un essai d'exercice sur l'analyse à l'échelle des pays a été entrepris lors de l'atelier des *coaches* à Douala, mais les résultats restent encore à analyser.



LE FORMULAIRE IMET



L'IMET offline a été utilisé pour la première fois dans les pays cette année. Une première version a été utilisée lors les premières formations : WAP (février 2016), Burundi (février 2016) et Côte d'Ivoire (avril 2016). Suite à cette première expérience, des recommandations ont pu être collectées pour élaborer la version améliorée qui a été utilisée à partir du mois d'avril. Les commentaires ci-après concernent l'utilisation de la version améliorée.

Les réponses regroupées dans cette section proviennent principalement des questionnaires envoyés aux *coaches* et aux bénéficiaires. Elles sont basées sur l'hypothèse des bénéfices fournis par l'IMET et permettent, pour la première année de large utilisation, de recueillir les appréciations des utilisateurs.

6.1 APPRÉCIATIONS GÉNÉRALES DE L'OUTIL

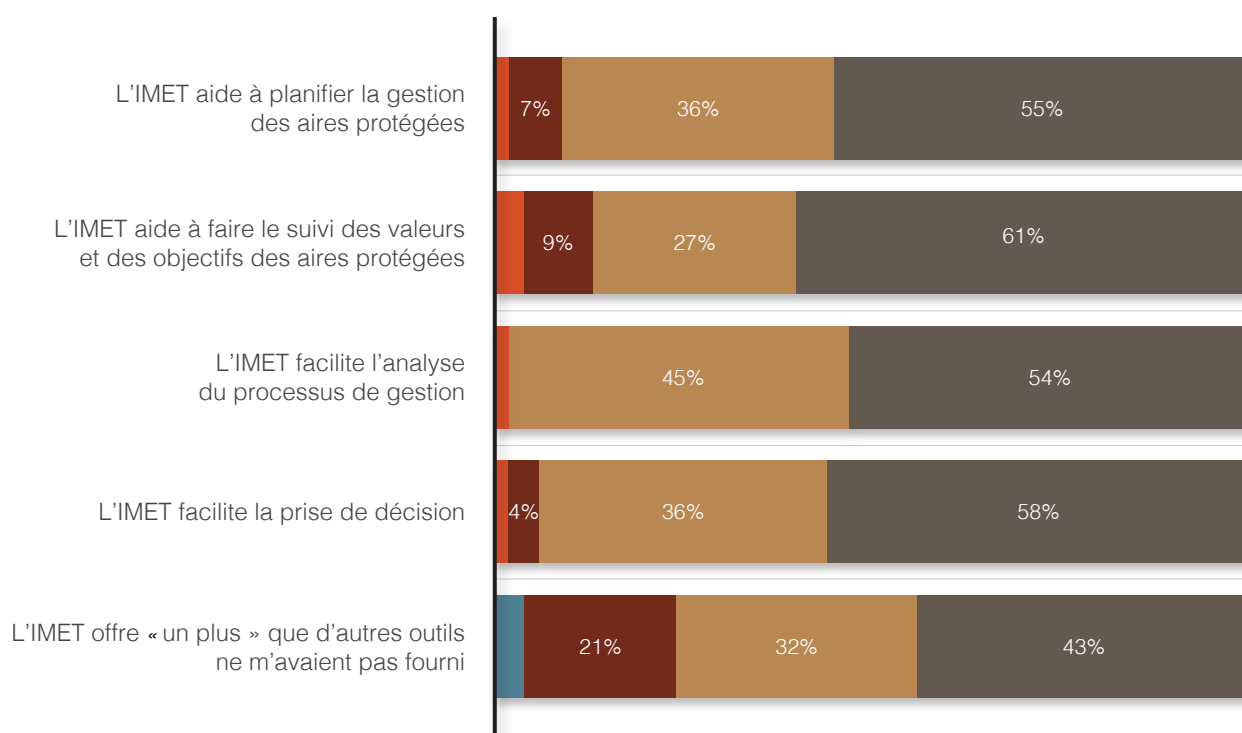


Figure 3 : Utilités de l'IMET selon les bénéficiaires.

■ Pas du tout d'accord
 ■ Un peu d'accord
 ■ Moyennement d'accord
 ■ D'accord
 ■ Parfaitement d'accord

6.2 ASPECTS TECHNIQUES

Cette section présente un **résumé** des requêtes relatives aux aspects techniques de l'outil IMET identifiés par les *coaches*. Un autre fichier regroupe les suggestions d'améliorations très détaillées du contenu de l'IMET et a été remis au consultant Carlo Paolini.



Taux de remplissage général

100%: tous les formulaires ont été remplis jusqu'au bout.



Parties les plus difficiles à remplir (problèmes de données, de compréhension, de longueur)

- CTX 3.2 Budget
- CTX.2.2 Superficie de l'aire protégée et du contexte de conservation / Indice de forme
- CTX.2.5 Contexte territorial de référence de l'aire protégée
- Processus: 19 requêtes
- Benchmark, détermination des objectifs



Parties présentant les degrés de fiabilité les plus faibles

- Maintien de la couverture des sols : CTX 4.4
- Changement climatique : CTX 6.1 - CTX 6.2 - E/I 5
- Services écosystémiques : CTX 7.2 - E/I 6
- Résultats R2



Erreurs relevées

- Barèmes répétés ou erronés
- Erreurs de grammaire, d'orthographe et de syntaxe
- Problèmes d'affichages non stables
- Calcul automatique non stable



Autres requêtes

- Vérification de la pondération statistique et guide simplifié des statistiques utilisées
- Pré-remplissage automatique de certaines parties de l'évaluation à partir des éléments du contexte d'intervention (surtout pour les éléments clés)
- Présentation des questions (répétitions)
- Longueur du questionnaire

Tableau 7 : Améliorations des aspects techniques de l'IMET.

6.2 ASPECTS INFORMATIQUES



Bases de données

- Liens actualisés avec la base de données mondiale WDPA et liens avec DOPA. Toutes les aires protégées du monde disponible (surtout Afrique).
- Liens actualisé avec la base de données des espèces animales.



Présentation et déroulement du formulaire

- Logo considérant l'Afrique centrale et l'Afrique occidentale.
- Pop-up de clarification sur les parties prêtantes à la discussion.
- Graphiques additionnels et améliorés avec des légendes.



Application

- Stabilisation avec les différents navigateurs Internet.
- Application sur Mac.



Bugs informatiques

- Utilisation de « point-virgule » ou de « zéro » créant des erreurs.
- Problème de sauvegarde.



Téléchargement et extraction

- Présentation des PDF : forme (certaines pages sont difficiles à lire ou vides), certaines machines n'arrivent pas à extraire en PDF, ajouter les graphiques
- Extraction et transmission des données.



Combinaison et suivi du remplissage

- Répétabilité sur plusieurs années pour un suivi périodique (ex : 2016, 2017, 2018).
- Visualisation des résultats des années précédentes pour une même aire protégée.
- Ajouter d'autres fichiers dans un même formulaire installé dans une machine.
- Visualisation ou/et analyse réseau d'aires protégées ou scaling-up pays.

Tableau 8 : Améliorations des aspects informatiques de l'IMET.

6.3 DÉVELOPPEMENT DE L'IMET

Plusieurs schémas de développement de l'IMET ont été proposés pour discussions avec les *coaches* (voir proposition dans le rapport de l'atelier de Douala). Ceux-ci incluent l'ajout d'un module gouvernance, l'insertion ou amélioration des fonctionnalités de planification, suivi et rapportage et la mise en place de liens vers la Liste verte des aires protégées.

Recommandations de Douala sur le développement de l'IMET

Dans l'ensemble, les *coaches* n'ont pas émis d'objections aux évolutions proposées de l'IMET. Tous étaient d'accord qu'une évolution vers des fonctionnalités facilitant la planification, le rapportage et le suivi est nécessaire et urgente. Pour la planification, une suggestion est de commencer par exploiter la dernière feuille du formulaire dans laquelle sont inscrits les objectifs d'amélioration de la gestion, en permettant leur réorganisation soit par thématique, par urgence ou autre. L'obligation des pays à rapporter leurs avancées par rapport aux objectifs de la Convention sur la diversité biologique rendent ces fonctionnalités très pertinentes. Par contre, il faudrait intégrer une fonctionnalité permettant de gérer les réseaux d'aires protégées pour ce genre de rapport national.

Un souci évoqué était de voir si ces changements majeurs de l'IMET ne sont pas prématurés, étant donné que nous sommes seulement au début du lancement de l'outil, dans une phase d'acquisition d'expériences.

GOUVERNANCE DES DONNÉES



À l'heure actuelle, nous ne sommes pas en mesure de présenter les avancées concernant les aspects de gouvernance des données par le programme BIOPAMA cette année, ceux-ci relevant plus des accords institutionnels cadres. Cet aspect reste cependant très important à clarifier et à améliorer. Nous remarquerons, dans les réponses qui suivent, que la gouvernance des données est liée à plusieurs aspects : l'outil IMET, le renforcement des capacités, la communication et les législations ou conventions de partage de données.

Les commentaires recueillis à ce sujet à Douala (nov. 2016) incluent :

- Comment améliorer la qualité des données sur le terrain ? Comment vérifier les données obtenues ? Quels sont les outils ou techniques à utiliser quand les informations ou les données sont absentes ? Comment utiliser l'absence d'informations ?
- Comment s'assurer que les données recueillies sont traduites en informations fiables ? Il faudrait par exemple associer le statisticien aux experts de terrain (les *coaches*) afin d'améliorer les pondérations et formules statistiques du formulaire, ou établir des liens entre les informations IMET et les autres bases de données.
- Améliorer la communication sur le programme BIOPAMA et l'Observatoire auprès d'une audience plus large : hauts décideurs, mais aussi personnel administratif (et pas seulement technique) en charge des aires protégées.

La figure suivante montre les propositions des *coaches* sur cette question (Questionnaire oct. 2016).

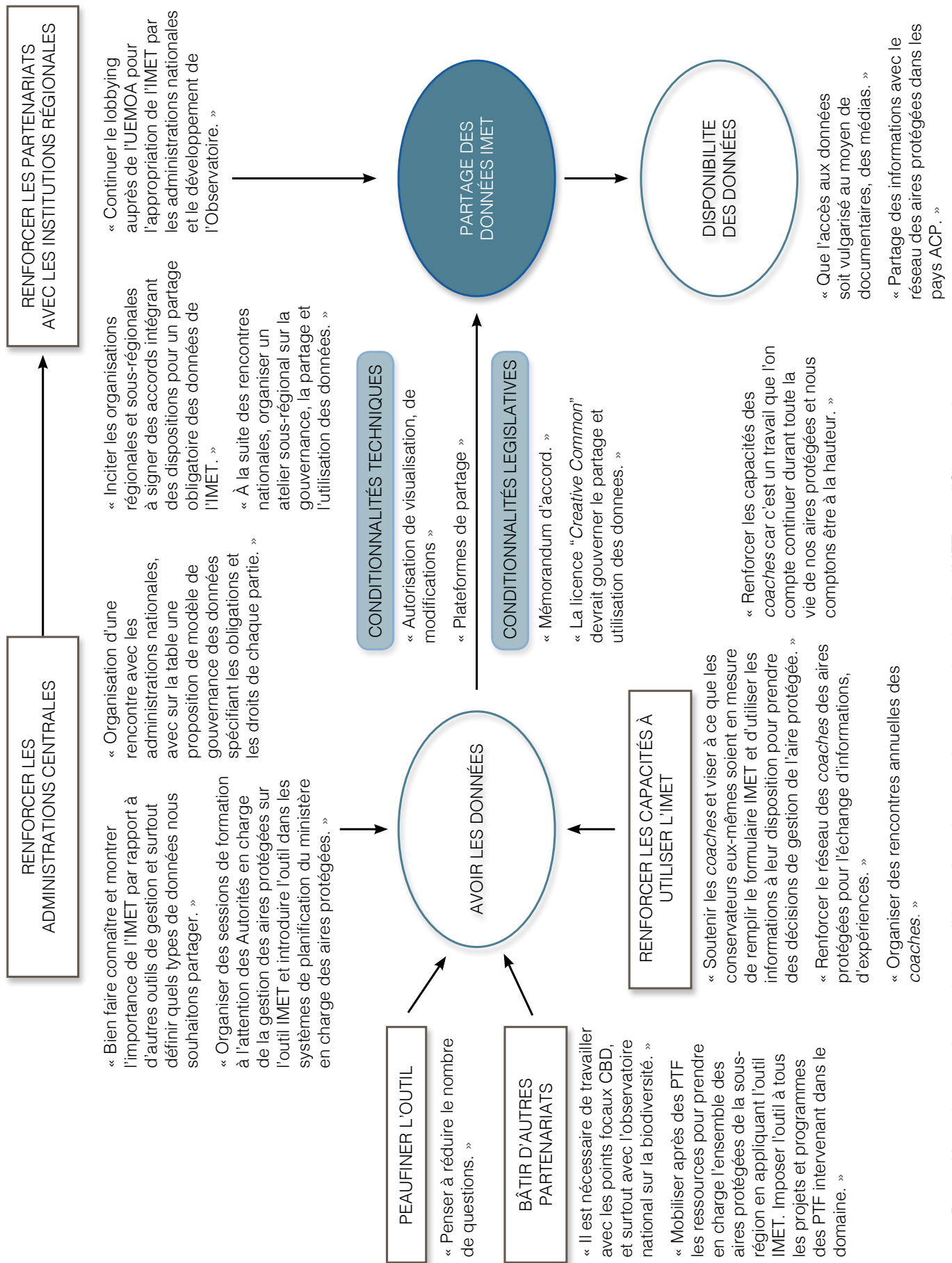


Figure 4 : Propositions des *coaches* sur les conditions nécessaires pour le partage des données IMET pour l'Observatoire.

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS



8.1 ÉVALUATION PAR LES BÉNÉFICIAIRES

Idéalement, l'évaluation d'une action de renforcement de capacités (formation, accompagnement) doit tenir compte de 4 niveaux, selon le modèle de Kirkpatrick¹ :

- La réaction : degré auquel les participants ont apprécié la formation ou l'appui ;
- L'apprentissage : degré auquel les participants acquièrent des connaissances, des techniques ou de nouvelles attitudes ;
- L'application : degré auquel les participants appliquent ce qu'ils ont appris ;
- Les résultats : c'est-à-dire les changements ou améliorations dans les façons de travailler, les produits et services grâce à l'application des compétences acquises.

Étant donné que la présente évaluation de la campagne a été réalisée à peine quelques mois voire même quelques semaines après la fin des activités, il serait prématuré d'essayer d'en identifier toutes les applications et résultats.

8.1.1 RÉACTIONS

Cette section est tirée des évaluations faites à la fin de l'atelier de formation. Une fiche d'évaluation a été distribuée aux participants et remplie de façon anonyme pour recueillir leurs premières appréciations.

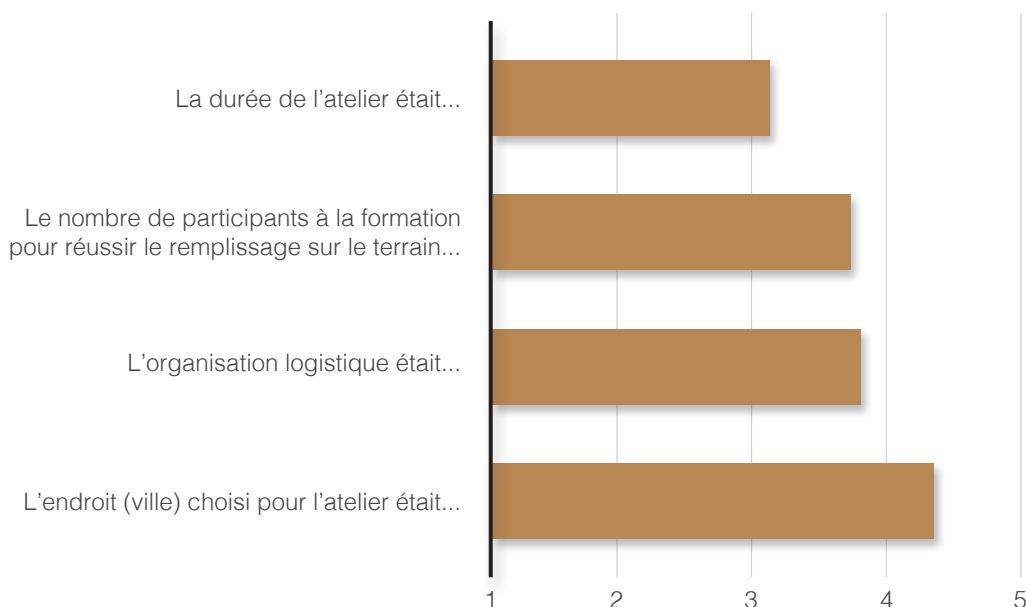


Figure 5 : Appréciation de l'organisation logistique des formations par les participants.

1: Insuffisant / très faible ----- 5: Excellent

¹ Kirkpatrick (1994) *Evaluating training programmes*. San Francisco: Berrett-Koehler. 229 pp

Pour vous, quelle a été la partie la plus importante ou la plus utile de cette formation ?		Qu'auriez-vous aimé apprendre davantage lors de cette formation ?	
Analyse et interprétation du radar	31%	Analyse et interprétation du radar	20%
Détermination des objectifs et des recommandations	10%	Détermination des objectifs et des recommandations	13%
Evaluation de l'efficacité de gestion	10%	Thématiques spécifiques du formulaire	17%
Remplissage du formulaire	21%	Aspects informatiques et statistiques du formulaire	20%
Autres (contexte, prise de décision, planification...)	28%	Autres	30%

Tableau 9 : Aspirations des participants à la formation.

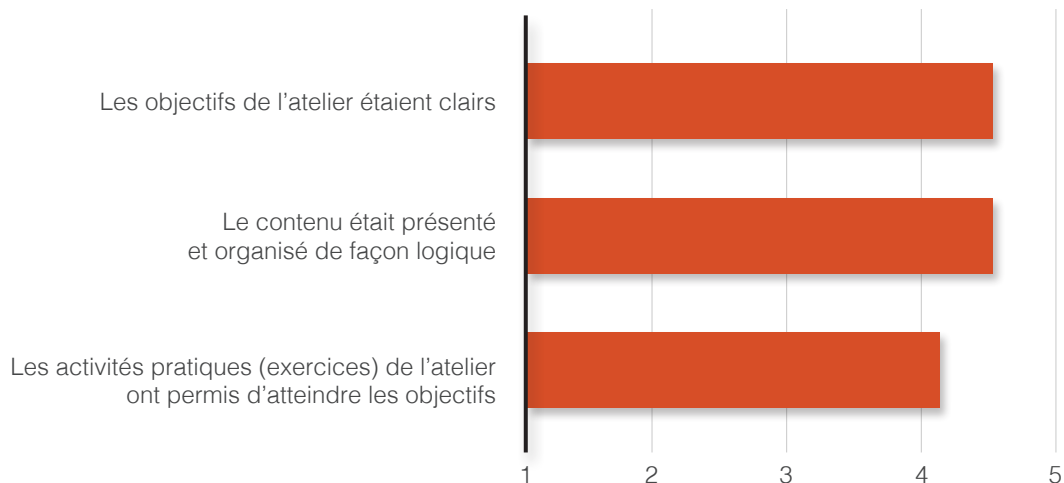


Figure 6 : Appréciation du contenu et du déroulement de l'atelier de formation.

1 : Insuffisant / très faible ----- 5 : Excellent

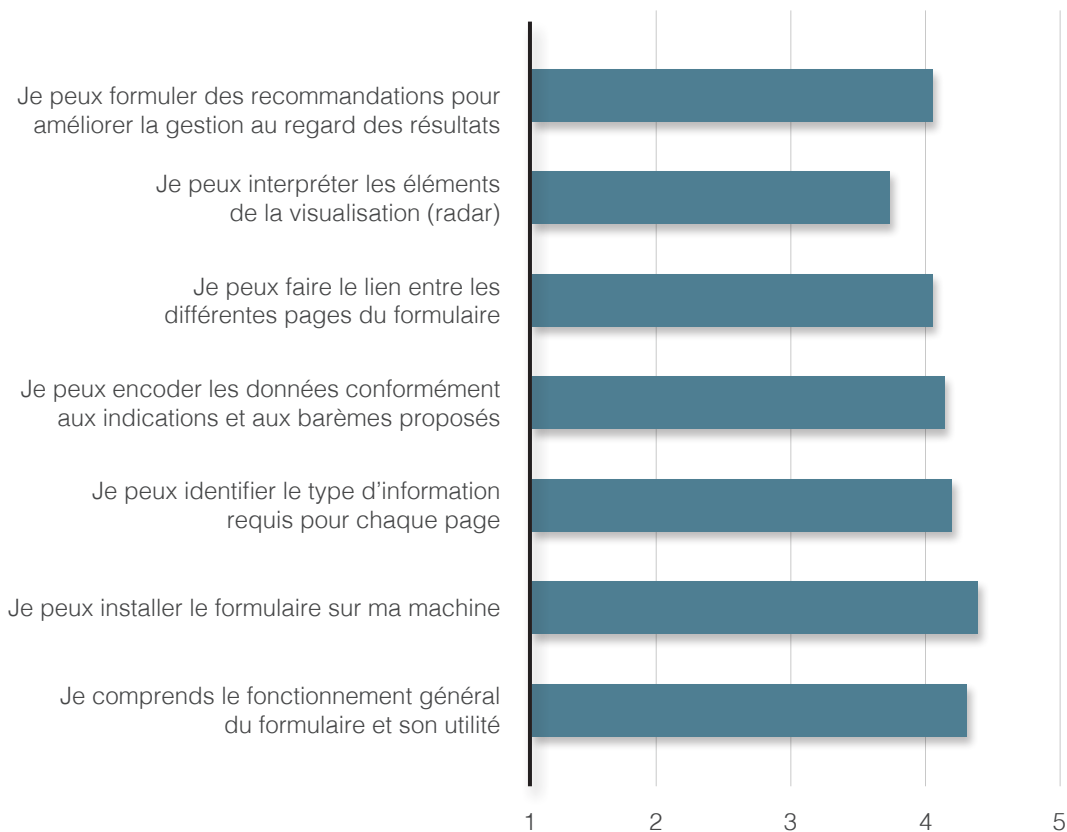


Figure 7 : Apprentissage pendant l'atelier de formation.

1 : Pas du tout capable ----- 5 : Parfaitement capable

8.1.2 APPRENTISSAGE

Cette section rapporte les impressions des bénéficiaires dans le questionnaire en ligne. Nous avons considéré, dans cette section, la campagne dans son ensemble : formation, remplissage et restitution.

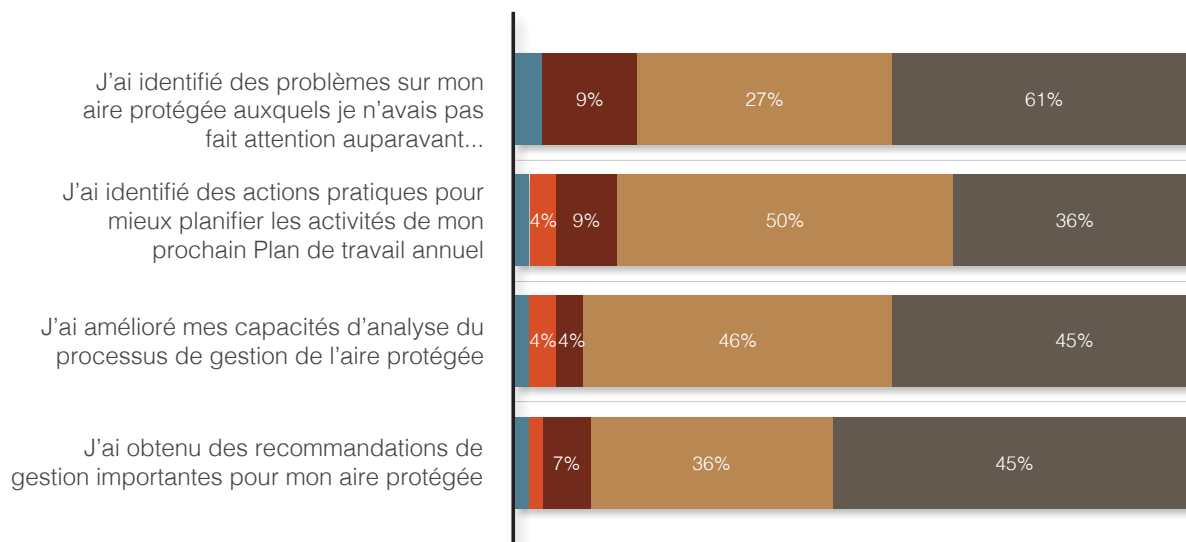


Figure 8 : Bénéfices perçus lors de la participation à la campagne (questionnaire oct. 2016).

■ Pas du tout d'accord
 ■ Un peu d'accord
 ■ Moyennement d'accord
■ Plutôt d'accord
 ■ Parfaitement d'accord

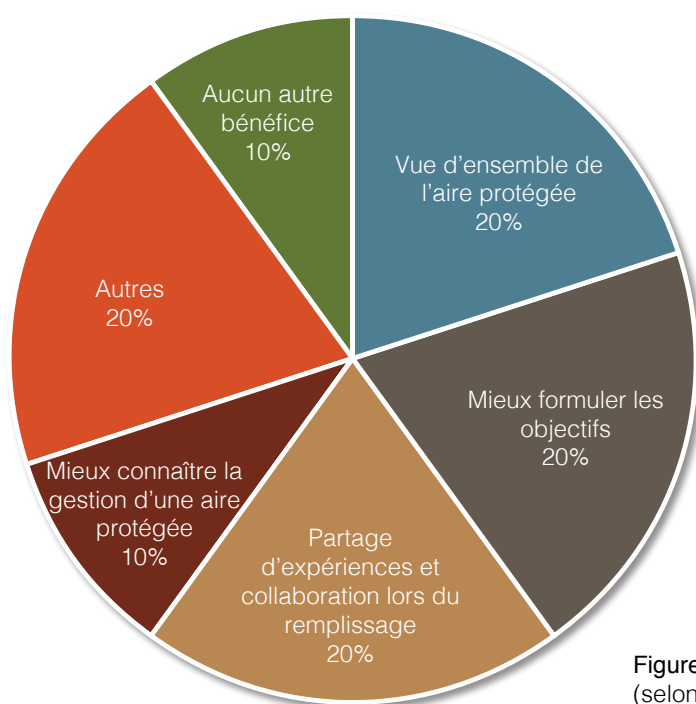


Figure 9 : Autres bénéfices de la campagne (selon les bénéficiaires - oct. 2016).

8.1.3 APPLICATIONS

Pratiquement, toutes les aires protégées présentes à la formation en ville ont participé à la campagne en acceptant de se soumettre à l'exercice IMET. Toutes les aires protégées ont obtenu des résultats (radar, objectifs d'améliorations et recommandations).

La mise en œuvre des recommandations n'a pas encore été évaluée étant donné qu'en général, il s'agit de réformes à intégrer dans le prochain Plan de Travail Annuel. Par contre, les participants à la campagne ont déjà une perception assez nette des obstacles auxquels ils auront à faire face.

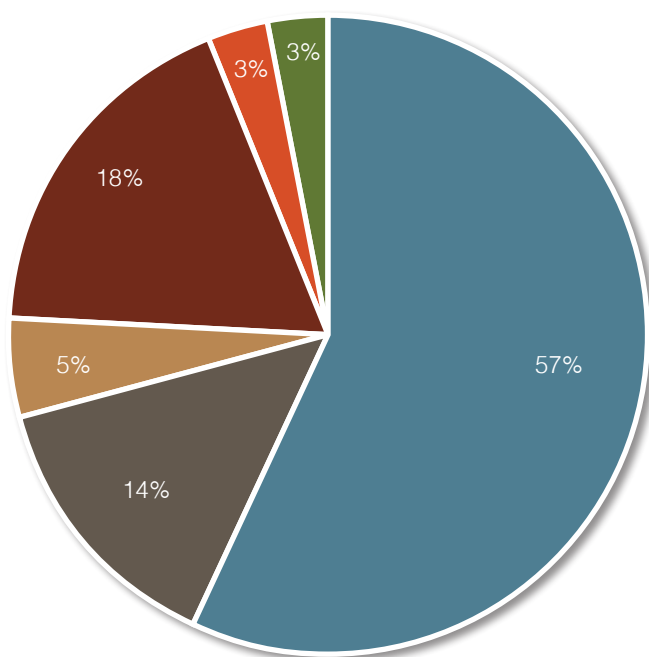


Figure 10 : Perception des obstacles aux améliorations de la gestion de leurs aires protégées par les bénéficiaires de l'appui BIOPAMA.

- | | |
|---|--|
| ■ Manque de moyens financiers, matériels et humains | ■ Manque de capacités |
| ■ Absence de volonté réelle des décideurs | ■ Problèmes liés aux organisations et structures |
| ■ Par rapport à l'approche et à l'outil IMET | ■ Autres |

8.2 APPROCHE DE *COACHING*

8.2.1 ÉVALUATION DES *COACHES* PAR LES BÉNÉFICIAIRES

8.2.1.1 QUALITÉS DE FORMATEUR

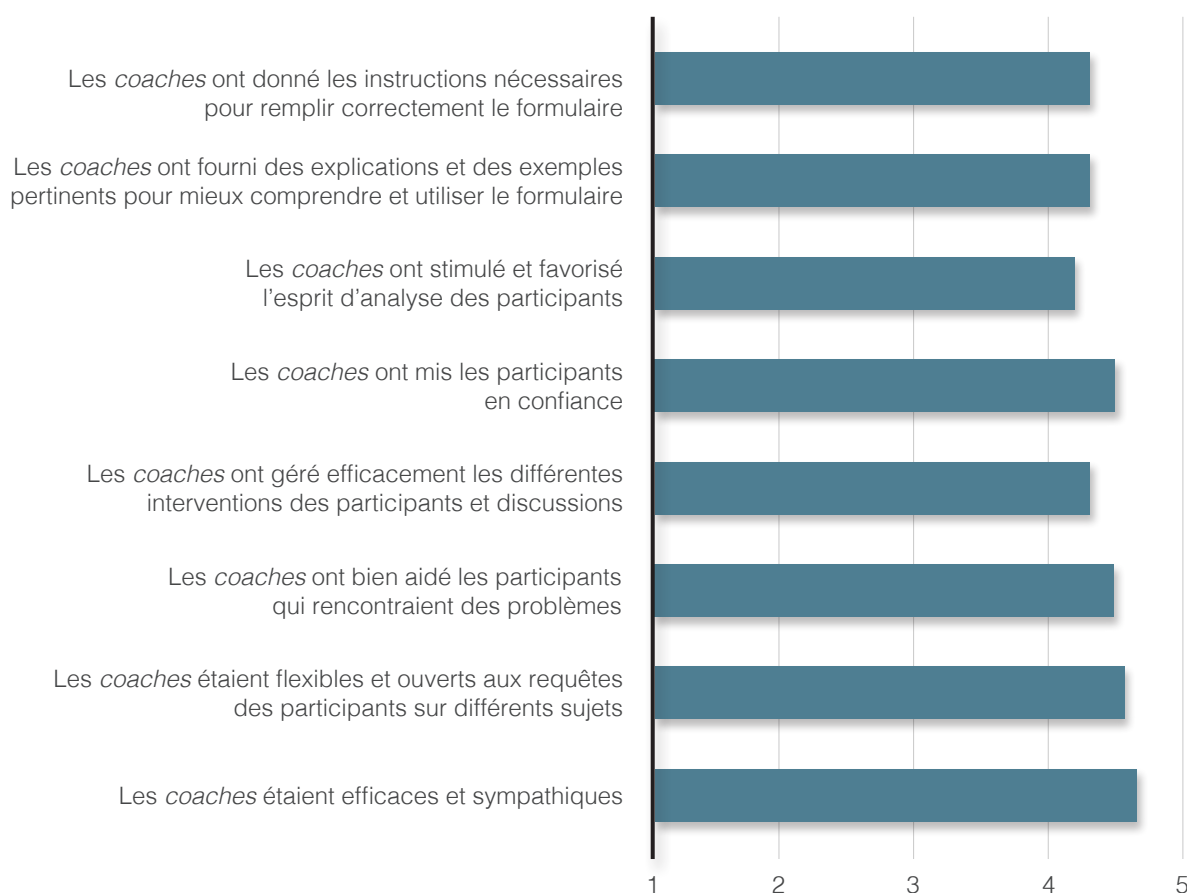


Figure 11 : Evaluation des *coaches* lors des ateliers de formation.

1: Pas du tout d'accord ----- 5: Parfaitement d'accord

8.2.1.2 QUALITÉS D'ENCADREUR-ACCOMPAGNATEUR

Capacités spécifiques à renforcer :

- Analyse des graphiques de l'outil.
- Approfondir la partie analyse et interprétation.
- L'évaluation de l'efficacité de gestion des aires protégées et aide à la décision.
- Détermination des objectifs.
- Maîtrise des outils d'évaluation.
- Recherches de données sur les régions.



Recyclage :

- Parfaite maîtrise de l'outil. (4)
- Meilleure compréhension de certains aspects. Lors du remplissage sur le terrain on avait l'impression que les coaches ne maîtrisaient pas certains aspects du formulaire. En effet pour certaines questions que nous avons posées aux formateurs les réponses n'étaient pas assez explicites. (3)
- Formation continue pour continuer à nous appuyer.
- Recyclage régulier sur un temps suffisant.
- Les coaches sont impeccables mais toujours renforcer les capacités des coaches.

Félicitations :

- Ça va, rien à dire.
- Ils font un excellent travail.
- Je les félicite, parce que, de prime à bord, je ne savais pas de quoi il s'agissait, mais après, je me suis senti entièrement impliqué, et surtout qu'ils expliquent les choses clairement. J'aurais voulu participer à la formation, ou assister à d'autres dans l'avenir.
- Ce sont des personnes qui maîtrisent la matière.

Autres remarques sur les *coaches* :

- Doivent bénéficier d'un appui financier conséquent : prolongation de la durée des formations et des séances de remplissage pour une bonne analyse.
- Continuer à encadrer les gestionnaires des aires protégées ainsi que d'autres responsables des massifs forestiers.
- Continuer le soutien technique. (2)
- Formation d'autres coaches pour éviter les indisponibilités parfois signalées.
- Plus de disponibilité et de patience.

Autres commentaires :

- Assurer des formations permanentes sur l'outil et ses applications.
- Renforcer les capacités des task forces aux niveaux nationaux et sous-régionaux.

Tableau 10 : Commentaires des bénéficiaires sur les *coaches* lors de la campagne.

8.2.2 AUTO-ÉVALUATION DES *COACHES*

8.2.2.1 ÉVALUATION DES CAPACITÉS ET DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL

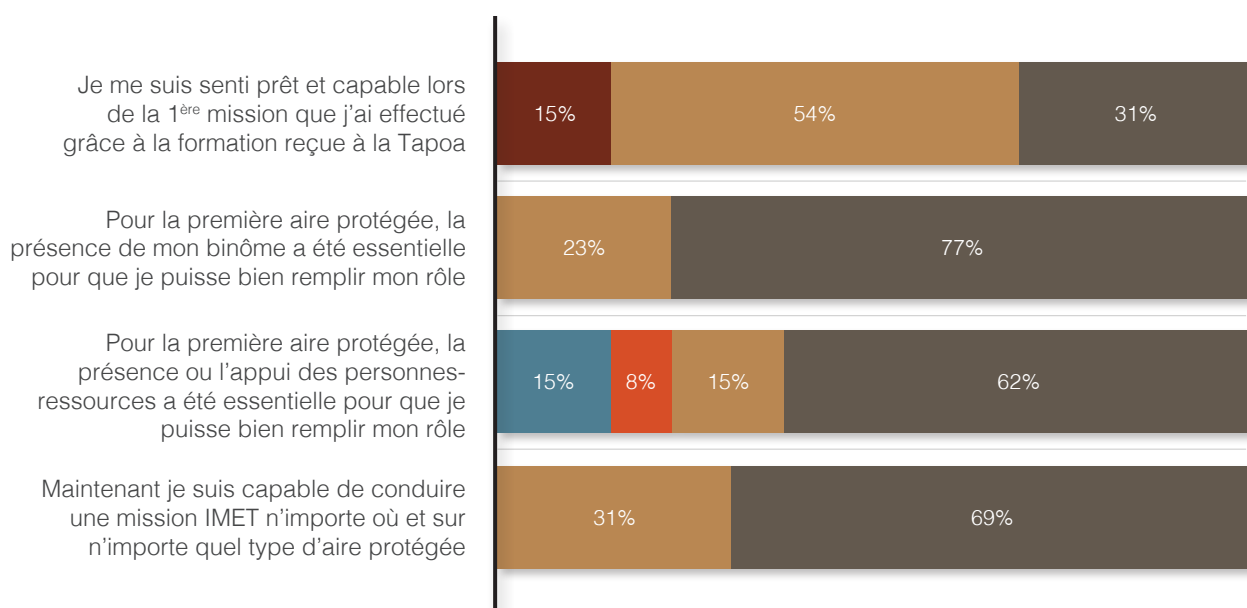


Figure 12 : Auto-évaluation par les *coaches* de leurs capacités avant et maintenant.

■ Pas du tout d'accord ■ Un peu d'accord
■ Plutôt d'accord ■ Parfaitement d'accord
■ Moyennement d'accord

Sur les 13 *coaches* ayant participé à la campagne dans au moins 2 aires protégées, neuf ont exprimé d'autres capacités à renforcer pour mieux jouer leur rôle de *coach*. Les réponses étaient plutôt diverses.

Par rapport à l'outil IMET :

- Analyse des résultats. (2)
- Formation des gestionnaires sur l'IMET, notamment la partie formulation des objectifs avec indicateurs, la valorisation des benchmarks, la formulation de l'état souhaité et la restitution avec analyse du radar. (1)

Par rapport à l'encadrement des participants :

- Pédagogie. (1)
- Travail collaboratif à distance. (1)

Thèmes spécifiques :

- Conservation de la biodiversité. (1)
- Thématiques d'actualité (changement climatique, services écosystémiques). (1)

Autres :

- Faire une expérience dans un autre pays ou d'autres aires protégées. (1)
- Intégration de données. (1)
- Communiquer sur l'IMET. (1)



Tableau 11 : Auto-évaluation des capacités à renforcer.

Discussions de Douala sur les capacités des *coaches*

Interrogés sur les capacités à renforcer, les *coaches* ont affirmé avoir besoin de renforcement sur le changement climatique, notamment dans l'appréciation des effets de celui-ci sur les espèces, ainsi que leur intégration dans la planification et les modes de gestion d'une aire protégée.

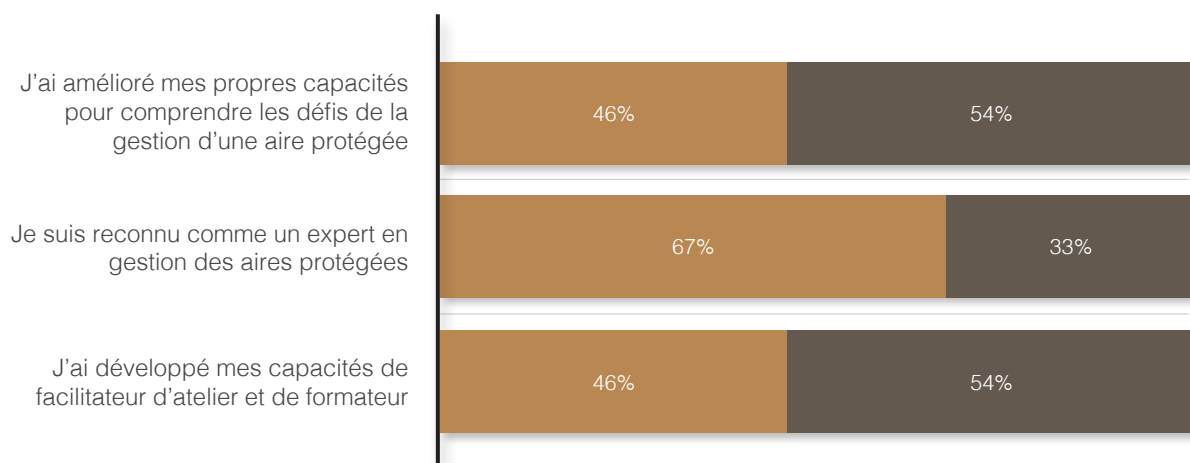


Figure 13 : Développement professionnel perçu par les *coaches* grâce à la campagne BIOPAMA/IMET.

■ Pas du tout d'accord
 ■ Un peu d'accord
 ■ Moyennement d'accord
■ Plutôt d'accord
 ■ Parfaitement d'accord

8.2.2.2 AUTRES GAINS OU BÉNÉFICES D'ÊTRE *COACH*

Renforcement des capacités pour la gestion des aires protégées :

- « Mieux appréhender la complexité de la gestion d'une aire protégée. »
- « Etat des lieux complets sur la gestion d'une aire protégée. »
- « Améliorer les connaissances sur la gestion et gouvernance de la biodiversité et des aires protégées. »
- « La compréhension des contextes régionaux (législation, recrutement, formation du personnel, gestion financière, etc.) »
- « Renforcement de mes capacités d'analyse des problématiques sur les aires protégées. »
- « En tant que gestionnaire d'aire protégée, l'IMET m'a permis d'avoir du recul et d'améliorer mon approche de gestion. »
- « Se faire une représentation de nos aires protégées grâce au radar et aux diagrammes nous aide à décider ce qu'il faut faire et comment ou par quelle voie. »

Échanges et partages :

- « Voyage, nouvelles connaissances, nouveaux contacts, etc. »
- « Échange entre gestionnaire et autres acteurs de la conservation. »

Autres capacités renforcées :

- « Gestion du temps ; conduire au consensus ; gestion des débats. »
- « La capacité à accompagner les gestionnaires à l'utilisation du formulaire. »
- « L'organisation des informations. »
- « Capitaliser les données sur les aires protégées de la sous-région. »

Autres :

- Auto-évaluation de l'administration centrale pour renforcer le secteur.



8.2.2.3 MIEUX JOUER LEUR RÔLE DANS LE FUTUR

Recommandations de Douala sur les capacités à renforcer

À la question « s'il y avait un domaine dans lequel vous (les *coaches*) vous sentez le moins à l'aise, duquel s'agirait-il ? », sept *coaches* sur 12 ont répondu le changement climatique.

Besoins concernant le renforcement des capacités / recyclage :

- Les formations en coaching.
- Une formation renforcée et accélérée sur l'encodage, pour mieux apprécier certains barèmes et enjeux.
- Développement continu des capacités.
- Des petites formations modulaires sur des thèmes comme le changement climatique seraient importantes pour accompagner les gestionnaires.
- Échange permanent d'information et de connaissances.
- Une formulation et compréhension plus explicite des indicateurs.
- En même temps que nous sommes soutenus par l'UICN, j'ai développé mes capacités de facilitateur et de formateur et j'ai compris les défis de la gestion d'une aire protégée.
- La connaissance des domaines qui touchent à la gestion des aires protégées, la formation de la Tapoa.
- Une clarification des objectifs et des actions sur la durée.



Amélioration de l'organisation :

- La possibilité de visiter systématiquement l'aire protégée avant le remplissage pour mieux apprécier certaines données.
- Augmenter le nombre de coaches par pays.
- Avoir un mandat de l'UEMOA, de l'UA ou l'UICN, comme ressources humaines extérieures à l'institution.
- Une plateforme d'échange sur le net.
- Le climat de confiance des responsables du programme BIOPAMA aiderait à continuer le travail de formateur-accompagnateur.

Autres :

- Appui technique de l'UICN.
- Le soutien de tous les passionnés de la conservation.
- S'insérer dans un programme cohérent avec gestion autonome ainsi qu'un volet communication avec une vision claire vers une amélioration de la stratégie nationale de gestion des aires protégées.

8.2.3 RÔLES DES *COACHES* ET AMÉLIORATIONS DU *COACHING*

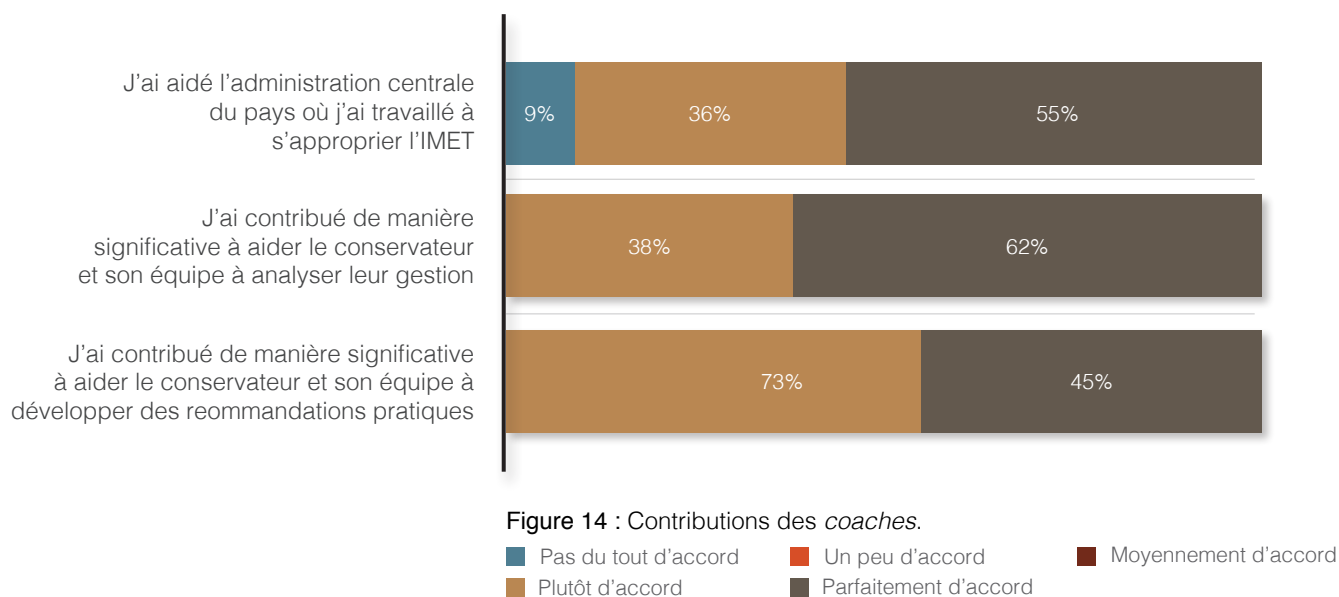
Rôles attendus, décrits dans la COMIT	Rôles réels
Point de contact entre toutes les parties prenantes.	Pas forcément. Il y a des cas où le <i>coach</i> est juste une personne-ressource et une autre personne de l'administration fait le lien avec les équipes sur le terrain.
Formateur.	Systématique (mais parfois sans création des documents de formation).
Encadrement des équipes avant (pré-remplissage), pendant (remplissage) et après la mission.	Temps très insuffisant pour faire un travail d'encadrement et conditions non clarifiées pour ce genre d'appui.
Appui au niveau de l'administration de tutelle et des partenaires.	Très variable selon les pays et le poste occupé par les <i>coaches</i> .
Gestion financière (selon les cas).	Selon les cas. Gymnastique financière et logistiques rencontrées lors des cas de problème de décaissement.

Tableau 12 : Rôles attendus vs. réels.

Recommandations d'amélioration du *coaching* collectées à Douala

Les *coaches* ont proposé comme meilleures pratiques à développer :

- Développer l'appropriation par les bénéficiaires en les préparant avant la formation, en répartissant les rôles lors du remplissage et en encadrant les conservateurs pour qu'ils fassent eux-mêmes la restitution ;
- Meilleure gestion du temps : pratique > théorie, gestion des débats, définir des étapes claires ;
- Consacrer ou réserver plus de temps à l'analyse et aux recommandations.



8.3 COMIT ET AUTRES OUTILS

8.3.1 UTILISATION DU KIT PÉDAGOGIQUE

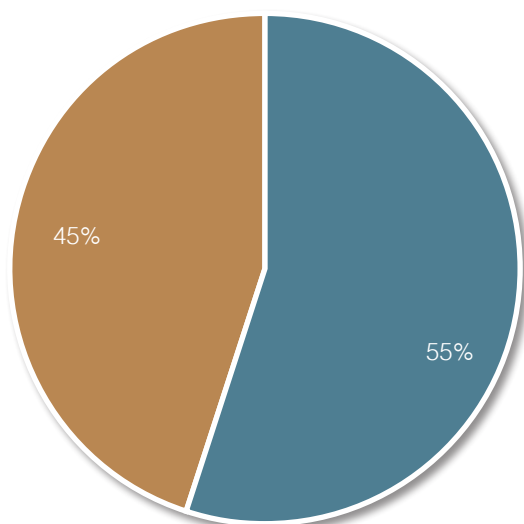


Figure 15 : Le kit pédagogique COMIT a été très utile pour comprendre l'IMET et me guider dans ma mission

■ Plutôt d'accord ■ Tout à fait d'accord

8.3.2 AMÉLIORATIONS À APPORTER

Les *coaches*, principaux utilisateurs du COMIT, n'ont pas beaucoup commenté les propositions d'amélioration (7/13). Le commentaire revenant le plus souvent concerne l'amélioration du niveau de détail d'explication des questions sujettes à interprétations (tel que la description des indicateurs). Dans l'immédiat, il semble qu'une nouvelle version ne soit pas nécessaire. Un *coach*, qui a pourtant encadré 5 aires protégées, a dit : « Il est important de faire beaucoup de pratique avant de songer à une nouvelle version du COMIT ». Un autre affirme que « le COMIT est un très bon document qui engage plusieurs institutions. Sa mise en œuvre nécessiterait un MoU entre les différentes parties impliquées dans les formations, le remplissage et l'envoi des formulaires dûment remplis à l'Observatoire régional. »

8.4 CAPACITÉS À RENFORCER AUPRÈS DES CIBLES

	Gestionnaires d'aires protégées (conservateur et <i>staff</i>)	Administration de tutelle	PTF	Populations riveraines
CAPACITÉS OU THÉMATIQUES À RENFORCER	Définition des objectifs et de la ligne de base	Techniques de recherche de financement		Importance des services écosystémiques de l'aire protégée
	Collecter et archiver les données sur leur parc	Importance de l'évaluation de l'efficacité de la gestion d'une aire protégée		Education environnementale
	Liens entre le contexte d'intervention et l'efficacité de gestion	Suivi et évaluation des aires protégées		
	Faire le lien entre toutes les pages et leurs influences			
	Identifier et décliner les éléments permettant de renseigner le contexte d'intervention et l'évaluation de la gestion de l'aire protégée			
	Cycle de gestion d'une aire protégée			
AUTRES ASPECTS À RENFORCER OU À CONSIDÉRER	Temps d'apprentissage pour le personnel des aires protégées	Organiser une session d'information au profit des ministères de tutelle et informer les PTF sur la valeur ajoutée de l'IMET par rapport aux autres outils (PA METT...)	Importance de l'appui technique et financier pour une aire protégée	Multiplier les activités génératrices de revenus
		Financer le plan de gestion et de travail et sécuriser le budget	Renforcer la collaboration	Valorisation des services écosystémiques à leur profit
		Que les décideurs centraux, partenaires techniques et populations soient assez sensibilisés et qu'ils adhèrent à la cause de la conservation		

Tableau 13 : Capacités à renforcer pour les bénéficiaires selon les *coaches* (oct. 2016).

RECOMMANDATIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS



Plusieurs propositions ont été déjà citées dans ce document à partir de l'atelier d'évaluation de la campagne par les *coaches* à Douala. Les recommandations ci-après tentent d'apporter une cohérence à ces propositions sur la base des faits, des résultats des évaluations et des leçons apprises.

9.1 RECOMMANDATIONS SUR L'ORGANISATION

Les *coaches*, ainsi que tous les partenaires, ont reconnu la complexité de l'organisation d'une campagne sur une région aussi vaste, avec des structures institutionnelles différentes et des conditions parfois difficiles selon les pays. Le succès de la campagne a grandement reposé sur la collaboration de l'équipe BIOPAMA avec les *coaches*, les administrations nationales, les réseaux régionaux et les bureaux pays de l'UICN. Toutefois, ce succès a été terni par des faiblesses d'organisation dans presque toutes les missions. Des partenaires se sont plaints d'une communication insuffisante, d'échanges déficients sur la mise en œuvre des activités et de mécanismes administratifs et financiers souvent lents (système de prise en charge variable, déblocage tardif des mises à disposition des fonds ou des remboursements). La mise à disposition d'Assistants techniques a nettement aidé au démarrage de la campagne. L'appui des consultants a été crucial, mais a parfois créé des coupures ou des reports pour la réalisation des activités en raison de leur indisponibilité.

Nous recommandons :

- **La mise en place d'une petite équipe permanente et à temps plein pour BIOPAMA comprenant :** un cadre (*manager*) chargé de la planification, de la mise en œuvre et du suivi des opérations, un Assistant technique soutenant directement les *coaches* en termes de planification et de rapportage et un responsable financier (consacrant au moins 75% de son temps au programme).
- **Un partenariat plus étroit entre les différents bureaux de l'UICN, notamment dans les pays où celle-ci est implantée** afin de fluidifier les échanges avec les partenaires locaux, de s'adapter rapidement au contexte et d'améliorer l'organisation logistique.

9.2 RECOMMANDATIONS CONCERNANT LES COACHES DE BIOPAMA

Les *coaches* sont les piliers et un élément central du succès de la campagne, cette année. Véritable courroie de transmission entre l'UICN, les sites, les administrations centrales et les autres partenaires locaux, ils ont été le visage de l'IMET et de BIOPAMA auprès des gestionnaires d'aires protégées. Ils ont joué un rôle fondamental dans le renforcement des capacités des gestionnaires et dans l'obtention de données et d'informations de qualité pour améliorer la prise de décision.

En termes de compétences, tous les *coaches* ayant participé à la campagne ont produit les résultats escomptés et ont reconnu qu'ils ont, eux aussi, acquis beaucoup d'expérience au cours cette campagne. Les scores obtenus par les *coaches* dans les évaluations par les participants confirment leur satisfaction et la reconnaissance de l'importance de leur rôle. Leurs compétences doivent cependant être renforcées, puisqu'elles ont surtout concerné l'établissement d'une ligne de base IMET pour l'année 2016. Si la correction des problèmes de l'IMET (formulation des questions, bugs informatiques, termes prêtant à confusion) devrait régler une grande partie des difficultés rencontrées cette année, d'autres capacités seront requises pour le suivi. Les *coaches* ont reconnu leur besoin de renforcement des capacités sur des thèmes transversaux (techniques d'analyses, résolutions de problèmes, techniques de plaidoyer et communication) ainsi que sur des thèmes spécifiques, notamment l'appréciation des effets du changement climatique et l'intégration des réponses à ceux-ci dans la planification et la gestion d'une aire protégée. Finalement, il faut aussi retenir que chaque *coach* a également ses propres forces et faiblesses, qu'il faudra identifier et corriger.

Le statut des *coaches* et, par conséquent, leur traitement ont besoin d'être revus. Beaucoup trop de frustrations ont été recueillies sur la gestion des perdiems et des frais de *coaching* par l'UICN, jugés trop faibles. Les recommandations de Douala (nov. 2016) donnent quelques pistes pour le futur. Ce statut nécessite beaucoup de réflexion, notamment par rapport aux nouvelles attentes de la deuxième phase de BIOPAMA.

Nous recommandons :

- **Le maintien de l'approche de *coaching* édictée dans le COMIT**, puisque celle-ci a prouvé son utilité et son efficacité pour les bénéficiaires de l'appui BIOPAMA, et a permis au maître d'œuvre (UICN-PACO) de pouvoir travailler en parallèle sur de nombreux pays.
- Le développement d'un mécanisme interne de renforcement des capacités des *coaches* afin de maintenir leurs compétences au fil de l'évolution de l'utilisation de l'IMET et des demandes locales. En plus des ateliers de formation traditionnels, des recyclages progressifs, individuels, personnalisables, et à distance pourraient être envisagés en utilisant les moyens adaptés ou via un réseau actif de *coaches*, qui agirait comme une communauté de pratique. La certification des compétences serait un moyen de motiver les *coaches* à se maintenir à niveau. Elle permettrait également de faire un suivi de l'évolution des compétences.
- **Un recyclage des *coaches* formateurs** sur quelques thématiques clés : techniques d'analyse et de résolution des problèmes, intégration des résultats IMET dans la planification, suivi des résultats IMET et changement climatique. La formation sur des outils d'aide à la planification et à la gestion par rapport aux effets du changement climatique tels que l'outil CRISTAL (<http://www.iisd.org/cristaltool/>) serait très bénéfique pour les *coaches* et les gestionnaires.
- L'adoption de mécanismes qui motiveraient les *coaches*, tout en donnant à l'UICN (et aux administrations) des garanties sur la qualité de leurs contributions. Des mécanismes de reconnaissance des compétences (certification, lettre de mérite), des approches de motivation basées sur les résultats, des avantages non monétaires (formation à l'étranger, participation à des conférences,...) pourraient être des options envisageables. Ces mécanismes pourraient être également établis avec les institutions de rattachement des *coaches*.

9.3 RECOMMANDATIONS

SUR LES ASPECTS INSTITUTIONNELS

La durabilité et l'impact du programme BIOPAMA reposent en grande partie sur les arrangements institutionnels existants et à mettre en place. Le contexte institutionnel relatif aux aires protégées est très différent entre l'Afrique occidentale et l'Afrique centrale. Le rôle des réseaux régionaux, le nombre et le dynamisme des acteurs, ainsi que l'histoire des partenariats de l'UICN avec les pays et les organisations sont autant de facteurs renforçant la disparité entre les deux sous-régions.

Une partie du succès de la campagne 2016 repose sur une grande flexibilité (et diversité) des formes de partenariats avec les pays. La collaboration étroite avec les réseaux régionaux d'aires protégées a toujours été considérée comme une approche forte, en raison de leur assise institutionnelle déjà reconnue. Ils sont aussi une bonne plateforme pour que les *coaches* puissent intervenir dans les aires protégées du réseau et appuyer les décideurs à l'échelle nationale. Cependant, l'expérience de la campagne jusqu'en novembre 2016 a montré que ce point est encore délicat, puisqu'aussi bien le RAMPAO que le RAPAC n'étaient pas encore en mesure de participer pleinement aux activités, étant toutes deux en phase de restructuration. Il faudra veiller à ce que les futurs arrangements institutionnels (protocoles entre l'UICN et les réseaux et/ou les pays), n'alourdissent pas la machine et ne freine pas le dynamisme qui a marqué cette année.

Enfin, il est important de reconnaître la particularité de chaque pays. Nous avons noté que l'expérience avec le Burundi diffère beaucoup de celle du Gabon ou de celle du Sénégal. Les *coaches* sont les mieux placés pour indiquer comment intervenir.

Nous recommandons :

- Le renforcement du partenariat avec les réseaux régionaux d'aires protégées, afin de garantir la crédibilité et la légitimité du programme. Il faudrait cependant identifier et négocier avec eux les ressources et capacités dont ils auront besoin pour jouer pleinement leur rôle d'interface.
- De continuer à communiquer directement avec les administrations nationales, au niveau des hautes autorités ministérielles ou des directeurs d'agence nationale, notamment avec ceux qui ont déjà manifesté leur intérêt pour le programme et veulent être davantage impliqués. Les *coaches* et les bureaux locaux de l'UICN sont incontournables dans cette approche.

9.4 RECOMMANDATIONS LIÉES AU DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS DES BÉNÉFICIAIRES

Les retours reçus de la campagne ont montré un accueil très favorable, à la fois de l'outil IMET et de l'appui des *coaches*. Cette première année a permis de poser les bases. Les évaluations ont montré que les capacités, à l'issue des formations, ont été renforcées par le remplissage participatif sur site et par la restitution. Les défis de la prochaine phase seront de maintenir l'intérêt, de renforcer les capacités afin qu'elles se traduisent en compétences et de répondre aux nouvelles attentes, notamment l'intégration des résultats dans la gestion de l'aire protégée et le suivi des changements.

Nous recommandons :

- De continuer à travailler avec les mêmes aires protégées afin d'obtenir un véritable changement mesurable dans l'amélioration de la gestion. L'appui proposé serait étalé sur trois ans :
 - 1^{ère} année (2016) : formation + 1^{er} remplissage (ligne de base) + restitution ;
 - 2^{ème} année (2017) : suivi de l'intégration des recommandations par les *coaches* nationaux ;
 - 3^{ème} année (2018) : remplissage avec analyse des changements + restitution des nouveaux résultats. Le *coaching* devrait s'étendre aux techniques de plaidoyer et d'élaboration d'orientations pour une stratégie nationale de gestion des aires protégées.

Cette recommandation n'empêche pas que de nouvelles aires protégées soient intégrées au programme. Ceci pourraient se faire grâce à la proposition d'établir des fonds d'actions basées sur les résultats de l'IMET (Action Funds), prévue pour la deuxième phase.

- **De soutenir les capacités institutionnelles des administrations nationales**, notamment dans l'intégration de l'outil d'aide à la décision IMET dans les mécanismes de prises de décision, de planification et de suivi de la gestion des aires protégées. Des formations spécifiques pour les services de planification et suivi-évaluation de la gestion des agences nationales et des ministères de tutelle des aires protégées sont encouragées.

9.5 RECOMMANDATIONS SUR LE COMIT

Pour rappel, le COMIT (Coach Observatory Mission Information Toolkit) a pour objectif premier d'aider les *coaches* à organiser leur mission pour l'Observatoire. Il comporte plusieurs outils, tels qu'un kit pédagogique permettant aux *coaches* de planifier, d'organiser, de répondre aux questions et d'évaluer leur mission.

La troisième partie du document (sur l'IMET) a été la plus utilisée, car elle est centrale aux missions. Les recommandations d'amélioration des formulations et des explications dans le COMIT correspondent aux améliorations de l'IMET.

Dans la plupart des cas, les directives données dans le COMIT ont été suivies et ont permis d'avoir une homogénéisation des trois interventions typiques : formation, remplissage de l'IMET et restitution. Par contre, la durée indiquée des formations a été réduite de cinq à trois jours. Or, les retours reçus à la fois des *coaches* et des gestionnaires suggèrent de maintenir la formation à cinq jours et d'augmenter le nombre de participants. Pour le remplissage, trois jours sont insuffisants pour permettre une analyse approfondie. Ces ateliers devraient donc être étendus à quatre jours minimum. Les exercices et les documents de support semblent ne pas avoir été exploités pleinement par les *coaches*. Il est toutefois prématuré d'entreprendre des réformes majeures du COMIT, étant donné que nous ne disposons que de moins d'un an d'utilisation complète.

Nous recommandons :

- De continuer à utiliser le COMIT pour maintenir l'homogénéité de l'approche sur une région aussi vaste et des catégories aussi diverses d'aires protégées.
- **De collecter les bonnes pratiques des *coaches* pour en faire un document additionnel du kit pédagogique.** L'établissement d'une plateforme d'échange tel qu'un forum, ou l'utilisation des réseaux sociaux, sont un bon moyen de promouvoir les échanges et rejoignent les recommandations de renforcement des capacités des *coaches*.
- **D'aligner les changements de l'IMET avec une mise à jour ultérieure du COMIT.** En effet, certaines améliorations de l'IMET effectuées au cours de l'année 2016 n'ont pas encore été intégrées dans le COMIT.

CONCLUSION

10

Ce bilan a été dressé pour apprécier la mise en œuvre du programme BIOPAMA en Afrique centrale et occidentale en 2016. Bien qu'il ne soit pas exhaustif, et ne permette pas d'évaluer les effets et impacts du programme, il permet de tirer les grandes lignes des activités réalisées.

- Le programme, dans son ensemble, a été bien accueilli par les bénéficiaires. Les interventions des *coaches* ont été très satisfaisantes et les bénéficiaires ont perçu un gain d'apprentissage et de capacités grâce au programme.
- Par rapport au temps d'intervention reflété dans ce document (début février à fin octobre, soit 9 mois), les résultats sont assez impressionnants avec :
 - 69 aires protégées appuyées, dont 52 directement par l'UICN-PACO
 - 12 formations réalisées
 - 11 restitutions organisées
 - 735 personnes impliquées (sans compter l'équipe BIOPAMA et les *coaches*), bénéficiaires des appuis au renforcement des capacités
- Les *coaches* ont été également les premiers bénéficiaires de la campagne, développant leur expertise et bénéficiant d'autres avantages grâce à BIOPAMA. Un noyau de *coaches*, devenus experts en IMET et en appui aux gestionnaires d'aires protégées, a été formé. Ils contribuent à leur tour à renforcer les capacités de leur institution.
- Beaucoup de pistes d'amélioration ont été recueillies.

BIOPAMA

www.biopama.org



*Une initiative du Secrétariat ACP financée par
l'Union Européenne dans le cadre du 10ème EDF*

