

Forum 2016 du Programme Petites Initiatives

*10 ans de petites initiatives pour protéger
l'environnement en Afrique*



Rapport de Capitalisation

18 - 20 Octobre 2016, Limbé, Cameroun

3 jours d'échanges entre les partenaires du PPI



FONDS FRANÇAIS POUR
L'ENVIRONNEMENT MONDIAL



Organisé du 18 au 20 octobre 2016, à Limbé, au Cameroun, le Forum PPI 2016, qui a rassemblé plus de 70 participants venant de 12 pays, a été l'occasion pour une partie des acteurs de la société civile bénéficiaires du programme de se réunir pour échanger sur leurs expériences, partager leurs réflexions et démontrer qu'il existe une réelle volonté de travailler en réseau au-delà des frontières sur des thématiques communes.

Le Programme Petites Initiatives est financé par le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) et mis en œuvre par le Comité Français de l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (CF-UICN), en partenariat avec le Programme Afrique Centrale et de l'Ouest de l'UICN (UICN-PACO).



Ce rapport a été compilé par Well Grounded.

Limbé, Novembre 2016

Jour 1

Bilan des 10 ans du PPI

***Encourager les dynamiques collectives
et le partage d'expériences***

Session 1: Le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) et l'Union Internationale pour la Conservation de la Nature (UICN): Éléments de stratégie et retour sur un partenariat historique.

Intervenants:

Bernard Cressens, Président du Comité Français de l'UICN

Constance Corbier-Barthaux, Chargée de Mission Programme Petites Initiatives (PPI) et Biodiversité, FFEM

Nicolas Salaün, Chargé de Programme "coopération internationale", Comité Français de l'UICN

Les intervenants ont expliqué que le FFEM est l'instrument financier de la politique Française de coopération et de développement dédié à la protection de l'environnement mondial dans les pays en développement et émergents. Le FFEM est un laboratoire



d'innovations et d'actions pilotes et fait en sorte de créer du lien entre les grands constats scientifiques en matière environnementale, et les solutions pratiques de terrain. C'est donc dans ce but là que le Programme Petites Initiatives (PPI) a été créé.

L'idée fondamentale du PPI est de démontrer que la conservation est possible sans que cela soit au détriment des hommes, si l'on est capable d'innover dans les approches terrain, notamment en adoptant des approches multi-acteurs et réseau. L'emphasis est donc mise sur les problèmes de terrain et leurs solutions locales, tout en

Points Clés Session 1:

"Le PPI cherche à montrer que la conservation est possible sans que ce soit au détriment des Hommes".

"L'emphasis est mise sur une approche les solutions locales et une approche en réseau".

créant une dynamique collective afin d'échanger sur les meilleures pratiques entre organisations et pays.

Lors d'une sessions de questions/réponses, les participants ont soulevé les points suivants:

- **Jeunesse:** Il serait important de mieux associer la jeunesse africaine au PPI et à la conservation en général. Leur conscience des problèmes environnementaux est très limitée et lorsqu'ils ont une certaine connaissance du sujet, celle-ci est théorique. Comment pourrait-on mieux les intégrer dans le PPI ?
- **Barrière linguistique:** Il y a parfois une barrière culturelle et de langage pour que les pays d'Afrique Francophone puissent participer activement aux négociations et conférences internationales sur le sujet. Il y a donc un risque de sous-représentation de la région au niveau international. Que peut-on faire ?
- **Capacités de l'Etat:** Il y a aussi un décalage entre l'Etat et la société civile en Afrique de l'Ouest et Centrale. La société civile est souvent plus active et plus au fait



des sujets environnementaux que ses partenaires étatiques. Il faut donc aussi renforcer les capacités des acteurs publics. Qui peut prendre ça en charge ?

- **Incohérence des financements publics Français:** Nous remarquons parfois des incohérences entre certains financements Français, comme par exemple nos actions, financées par le FFEM, et certains investissements

publics à travers l'Agence Française de Développement (AFD) qui appuient le développement de grandes entreprises de monoculture agricole. Les impacts de ces monocultures vont clairement dans le sens opposé de nos actions. Que faire lorsque nous voyons de telles incohérences ? Les intervenants ont répondu que en tant que bénéficiaires du PPI, les Organisations de la Société Civile ont la légitimité de soulever le problème auprès de l'AFD directement, de l'Ambassade de France dans le pays concerné, ou auprès de l'UICN qui relayera l'information au FFEM.

Session 2 : Le bilan du PPI, 10 ans d'accompagnement de la société civil africaine dans la protection de l'environnement.

Intervenants:

Paul Estève, Comité Français de l'UICN

Thomas Bacha, UICN Programme Afrique Centrale et de l'Ouest (UICN-PACO)

Silvia Ritossa, Chargée de mission PPI au Comité Français de l'UICN, 2007-2015

Le PPI a été lancé sur la base du constat que la société civile africaine a un rôle essentiel à jouer dans la bonne gouvernance des ressources naturelles en Afrique; Il était urgent que d'autres modèles de conservation soient trouvés; C'est pourquoi le PPI a été organisé autour de trois axes d'intervention:

- Protéger la biodiversité et lutter contre le changement climatique ;
- Protéger les écosystèmes dont les communautés dépendent pour leur survie ;
- Renforcer les capacités et l'influence des ONG pour pérenniser les acquis de leurs projets ;

L'idée des "Petites Subventions" a été retenue afin de promouvoir les vraies actions de terrain et les résultats concrets. C'est d'ailleurs pour cette raison que le PPI ne paie pas de réunions ou de per diem : l'emphase est mise sur les actions. Mais la question de la taille critique est une constante au PPI : Quelle taille est idéale pour avoir un vrai impact ? Il s'agissait pour le PPI de trouver le bon équilibre entre une échelle vraiment locale et l'impact attendu, qui devait pouvoir atteindre un maximum de personnes. C'est ainsi que les critères de sélection du PPI sont nés.

La gestion de nombreuses petites subventions étant trop coûteuse pour le FFEM, un accord a été trouvé avec le Comité Français (CF) de l'UICN qui a été chargé de la mise en œuvre du programme. Le CF est donc en charge de la bonne marche générale du programme, de la sélection des propositions et du suivi des financements et projets, alors que l'UICN-PACO a été chargé du volet renforcement des capacités locales.

Au lancement du programme, 35 pays étaient éligibles pour solliciter des fonds. Rapidement, cette liste fut limitée à 27 pays en Afrique Centrale et de l'Ouest. De même que

Chiffres Clés:

- 4 programmes successifs ont été mis en œuvre (aujourd'hui en fin de PPI 4);
- 17 appels à projets lancés, 2864 propositions reçues en tout;
- 181 projets financés, concernant 144 organisations;
- 7 pays prioritaires : Burkina Faso, Togo, Ghana, RDC, Cameroun, Congo Brazza, Côte d'Ivoire;
- 14.6m d'euros ont été investis en tout (9.5 milliards de FCFA), dont 6.3m par le FFEM et 8.3m en co-financement de la part des organisations bénéficiaires;

la couverture géographique a changé au cours des 4 programmes, la philosophie même du PPI a évolué pour intégrer les apprentissages des actions de terrain et s'adapter à l'évolution du contexte. La dynamique réseau et la création de synergies thématiques (tortues marines, grands singes, chaînes de valeur) sont par exemple devenues de plus en plus importantes au fil des années.



En parallèle l'UICN-PACO a identifié, conjointement avec les organisations bénéficiaires, les aspects les plus urgents en matière de renforcement de capacités. C'est ainsi qu'un appui a été donné en gouvernance associative, stratégie, planification, mais aussi en suivi-évaluation, en gestion de projet, gestion financière et autres. Des efforts de communication ont également été produits pour faire connaître les organisations et renforcer leur légitimité nationale et régionale.

Session 3: Perspectives sur la nouvelle phase du PPI

Intervenante:

Constance Corbier-Barthaux, Chargée de Mission Programme Petites Initiatives (PPI) et Biodiversité, FFEM

L'objectif de cette nouvelle phase (2017-2019), est de continuer à soutenir les ONG afin de favoriser l'émergence d'une masse critique d'organisations capables de mener des actions concrètes sur le terrain, de travailler ensemble et d'influencer les politiques publiques et les acteurs du secteur privé.

Deux appels à proposition seront lancés : le premier en décembre 2016 sur une liste restreinte d'ONG partenaires et le second en mars 2017 sera ouvert à de nouvelles initiatives. Les thématiques environnementales ciblées sont la **protection de la biodiversité remarquable et la lutte contre les changements climatiques à travers des solutions**

fondées sur la nature¹ tout en favorisant l'amélioration des conditions de vie des populations locales.

Les pays concernés seront :

- Afrique de l'ouest : Côte d'Ivoire, Ghana, Togo, Bénin, Burkina-Faso et Niger
- Afrique centrale : Cameroun, République du Congo, République Centrafricaine, Gabon, Sao Tomé-et-Principe, République Démocratique du Congo.

Modalités du PPI5 :

- *Partenaires du PPI5 : l'UICN Comité Français, l'UICN Pays Bas, la Fondation MAVA pour la nature, et le Critical Ecosystem Partnership Fund (CEPF).*
- *Zones couvertes : l'Afrique de l'Ouest, en particulier dans les pays côtiers du Golfe de Guinée et en périphérie des grandes Aires Protégées sahéliennes. et l'Afrique Centrale, en particulier dans les pays du Bassin du Congo.*
- *65 petits financements prévus pour des organisations émergentes*
- *40 projets de moyenne envergure pour des organisations déjà appuyées par le PPI*
- *Le partenariat avec l'UICN-PACO va continuer pour la mise en œuvre du volet renforcement de capacités en Afrique Centrale et Afrique de l'Ouest.*
- *Le PPI5 va également accompagner des réseaux: une réflexion est en cours pour savoir si seuls les réseaux déjà financés par le PPI seront appuyés ou si le financement sera ouvert à d'autres.*

Le programme soutiendra également des approches novatrices de gouvernance de l'environnement à un niveau territorial, de décentralisation, d'implication des collectivités locales et d'engagement citoyen. L'implication des collectivités sera notamment promue à travers un couplage ONG/collectivités sur la base des acquis du projet Territoire de Conservation en Afrique de l'Ouest (TC AO).

L'accompagnement technique et stratégique restera un élément central du programme, notamment en matière de communication externe, un aspect que les organisations bénéficiaires doivent absolument renforcer.

Les orientations fondamentales du PPI 5 ne seront pas modifiées dans le sens où les financements du programme représentent toujours un "marche-pied" pour les bénéficiaires, qui ne pourront donc bénéficier que d'un financement. C'est pourquoi l'appel à proposition

¹ On entend par solutions fondées sur la nature « des actions visant à protéger, gérer de manière durable et restaurer des écosystèmes naturels ou modifiés, pour relever directement les enjeux de société de manière efficace et adaptative tout en assurant le bien-être humain et des avantages pour la biodiversité. »



pour les petites subventions ne sera ouvert qu'aux organisations n'ayant jamais bénéficié du PPI auparavant. L'idée étant que cette première subvention permette, pour les nouvelles organisations, d'accéder plus facilement aux autres bailleurs.

Parmi les évolutions significatives, un travail important sera fait avec d'autres bailleurs (CEPF, UICN NL, Fondation Mava) intervenant dans la région afin de permettre aux ONG de bénéficier de la mise en cohérence des initiatives et des synergies entre les partenaires.

Session 4: Partage d'expériences autour de la “caravane de l'apiculture”

Intervenants:

Hodabalo Kpemoua, AE2D

Zume Cletus Puordem, Northcode

Alexis Huguet, Journaliste indépendant

L'objectif de cette session sur la caravane de l'apiculture était de montrer un exemple de dynamique collective et de partage d'expériences entre ONG qui travaillent sur une même thématique. Le film projeté durant cette session est visible au lien suivant:

<https://youtu.be/KaYbp6Xifjc>

Après la projection du film, un panel a été organisé avec quelques-unes des personnes ayant voyagé ensemble pendant une dizaine de jours lors de cette caravane, traversant 5 pays de la région.

Généralement les organisations appuient les communautés riveraines des sites de conservation (réserves) pour trouver des revenus alternatifs qui vont leur permettre de

mieux vivre tout en ne surexploitant pas les ressources des sites protégés. Cependant, à cause d'un manque de connaissance des techniques apicoles, les objectifs de production n'ont pas toujours été atteints. Les participants ont expliqué par exemple qu'ils ne savaient pas toujours comment construire des bonnes ruches, où les localiser, comment les coloniser, ni comment exploiter au maximum leur production (miel et cire) afin d'en tirer de bons revenus.



Grâce à cette caravane et donc aux échanges entre organisations et avec un expert en apiculture mandaté par le PPI, les participants ont acquis une panoplie de techniques qui leur permettent d'améliorer la production et la commercialisation.

“Au Ghana, une étude a montré que l'amélioration des revenus grâce à l'apiculture a permis la réduction de la coupe des arbres ainsi que des feux de brousse de 35%. Northcode souhaite arriver à une réduction de 60%”

Aujourd'hui, certaines organisations ont réussi à impliquer, par exemple, les anciens chasseurs dans l'apiculture. Les revenus générés leur permettent de vivre et ils n'ont plus besoin d'avoir recours à la chasse, ce qui diminue la pression sur les espaces naturels. Certains se sont même reconvertis en eco-guardes. De même pour les groupements de femmes qui auparavant ne produisaient que pour leur consommation domestique. Grâce à de meilleurs rendements et à des accords passés avec des associations qui achètent leur production, elles ont amélioré leurs revenus. En moyenne les femmes

réinvestissent 50% des revenus pour augmenter le nombre de ruches, et gardent 50% pour leurs propres dépenses, tout en protégeant mieux leur environnement.

Au Ghana, une étude a montré que l'amélioration des revenus grâce à l'apiculture a permis la réduction de la coupe des arbres ainsi que des feux de brousse de 35%. Northcode souhaite arriver à une réduction de 60%.

Session 5: Mise en valeur de trois réseaux appuyés par le PPI

Intervenants:

Alexandre Girard, RASTOMA (Réseau des Acteurs de la Sauvegarde des Tortues Marines en Afrique Centrale)

Josea Dossou, Réseau Eagle (Eco-activists for Governance and Law Enforcement)

Guillaume Tati, Alliance GSAC (Grands Singes d'Afrique Centrale)

Thomas Bacha, UICN - PACO

Un des objectifs du PPI est d'appuyer les dynamiques en réseau, pour faire en sorte que des organisations travaillant sur les mêmes thématiques dans des zones/pays différents puissent se concerter, partager, s'organiser, afin d'une part d'améliorer leurs pratiques respectives et d'autre part de se renforcer mutuellement et d'ainsi créer une dynamique régionale sur cette thématique.

Exemple du réseau GSAC de protection des Grands Singes d'Afrique Centrale:

Membres: Mbou Mon Tour (RDC), GACEBB (RDC), ERUDEF (Cameroun), Tropical Forest and Rural Development (Cameroun), ESI Congo (Rep. du Congo), PROGRAM (Gabon)

Au début c'est Thomas Bacha de l'UICN PACO qui faisait l'interface informelle entre les organisations, mais très vite les six organisations se sont rendues compte qu'elles partageaient les même défis et avaient les mêmes objectifs, et qu'elles avaient donc intérêt à mieux s'organiser, communiquer pour résoudre plus facilement ces défis en s'appuyant les unes les autres. C'est pourquoi ces organisations ont décidé de s'organiser en réseau régional qui a été formalisé avec la tenue de l'Assemblée Générale de fondation du GSAC à Limbé, en parallèle du Forum.



Exemple du Réseau des Acteurs pour la Sauvegarde des Tortues Marines (RASTOMA):

Membres: 10 organisations et 30 membres individuels.



Dans la même dynamique, le réseau RASTOMA a tenu son Assemblée Générale fondatrice en 2015, lors de laquelle les textes statutaires, conseil d'administration et règles de prise de décision ont été formellement adoptés. Les membres ont créé le RASTOMA afin de partager des informations sur la thématique et d'échanger sur les problématiques communes afin d'être moins isolés. De plus, dans le cas précis des tortues marines, il y a circulation des populations (ex. elles pondent en RDC, vont s'alimenter au Gabon en passant par Pointe Noire, etc), ce qui crée donc des menaces liées et des défis communs à relever. Ceci impose une action concertée, d'où l'importance de travailler en réseau. Le réseau a depuis recruté un animateur payé par le Programme Petites Initiatives et basé au Cameroun.

Exemple du réseau Eco-Activists for Governance and Law Enforcement (EAGLE):

Points clés du travail en réseau:

- *Légitimité*
- *Crédibilité*
- *Appui Mutuel*
- *Mutualisation des moyens*
- *Valeurs Communes*
- *Vision et Mission*
- *Principe de subsidiarité*

Ce réseau de lutte contre le braconnage a une approche principalement juridique et cherche à appuyer les autorités pour faire respecter la loi. Partant du constat que 20 années de sensibilisation sur les lois de protection de l'environnement n'ont pas produit les résultats escomptés, les membres du réseau ont changé de tactique et pris le parti d'appuyer l'application des textes. Le réseau dispose d'une large présence de terrain, ce qui lui permet de faire remonter très rapidement les informations liées au braconnage afin que les autorités prennent les mesures nécessaires. Le réseau procède même à de la formation pour les acteurs étatiques (juges, magistrats, policiers, agents des eaux et forêts, etc.).

Points clés du travail en réseau:

Crédibilité:

Faire partie d'un réseau, et notamment le fait de travailler ensemble, permet d'avoir plus de crédibilité au niveau national, régional et international. Cela permet aux membres d'avoir plus de poids face aux interlocuteurs. De même, cela permet de mieux valoriser les recherches des uns et des autres, et de mutualiser les résultats des recherches scientifiques.

Appui mutuel:

Dans un réseau, les organisations les mieux établies et les plus fortes peuvent appuyer le développement des plus petites.

Moyens:

Cela permet aussi de mutualiser des moyens, comme par exemple dans le cas de l'animateur du RASTOMA ou encore dans l'achat de matériels.

Valeurs communes:

Les participants ont souligné l'importance de partager et de valoriser des valeurs communes afin de pouvoir travailler efficacement en réseau. Une charte des valeurs communes incluant les droits et les devoirs est fondamentale afin que tous les membres soient sur la même longueur d'onde. Si celle-ci est bien faite et bien détaillée, elle permet également de désamorcer des éventuelles crises internes.

Vision et Mission du réseau:

Il est important de clarifier dès le début la vision et la mission du réseau, afin de prévenir les malentendus. Un exemple classique concerne le rôle du réseau par rapport à ses membres: Est-ce que le réseau travaille pour ses membres ou est-ce que les membres travaillent pour le réseau ? Avoir une vision claire dès le début permet de s'accorder sur le fait que les membres deviennent plus forts en se réunissant.

Principe de subsidiarité:

Le réseau doit faire ce que les membres ne peuvent pas faire. Si le réseau fait ce que les membres peuvent faire, alors les membres vont perdre leur légitimité et le réseau va prendre le pas sur les membres individuels.

Jour 2

Des défis aux solutions

***Retour d'expériences et
idées concrètes à tester***

Cette deuxième journée a été consacrée à la recherche collective de solutions sur les thématiques ciblées par les participants en amont du Forum. Les cinq thématiques retenues par les participants sont les suivantes:

1. Financement durable et bonne gestion budgétaire;
2. Stratégie
3. Bonne gouvernance
4. Suivi & Evaluation
5. Engagement Communautaire

Grâce à un travail par groupe, les participants ont réfléchi à des pistes de solutions pour chacun des problèmes évoqués. Certains ont exposés leurs manières de faire, les autres ont questionné, et des solutions concrètes, prêtes à être testées, ont été exposées.

1. Financement durable et la bonne gestion budgétaire

Quelles sources d'informations principales utilisez-vous pour rechercher des financements ?

- Sites internet: [Rainforest Trust](#), [Funds for NGOs](#), [Terra Viva Grants](#), [Fauna and Flora International](#), [Trees for the Future](#),
- Réseaux de partenaires techniques et programmes de coopération : Ambassades, UE, PNUD, GIZ, SNV, PPI, FFEM, etc.
- Ministères sectoriels et collectivités territoriales
- Autres ONG, notamment bénéficiaires du PPI
- Rapports annuels d'autres ONG (avec le nom des financeurs)
- Médias (presse)
- Evènements (foires, forum, congrès...)
- Communiquer sur ses actions pour que les financeurs viennent directement nous solliciter.

Quels sont les critères que vous prenez en compte avant de vous engager dans un partenariat ou une proposition ? Quelles sont les questions que vous vous posez ?

Objectifs:

- Les objectifs de l'appel à proposition sont-ils en adéquation avec notre stratégie ?

Valeurs:

- Nos valeurs sont-elles en adéquation avec celles du bailleur ?
- Quelle est la possibilité de nouer une relation à plus long terme avec ce bailleur ?

Montants:

- Est-ce que le budget n'est pas trop élevé pour notre capacité de gestion ?
- Serons-nous en mesure de réunir le montant du co-financement demandé ?

Capacités techniques et probabilités de succès :

- Serons-nous en mesure de présenter le projet et de communiquer avec le bailleur dans sa langue ?
- Disposons-nous des capacités techniques et structurelles demandées ?
- Est-ce que nous remplissons tous les critères de l'appel à projets ?
- Quel est notre pourcentage de succès pour cet appel à proposition ?
- Le rapport temps passé à préparer la proposition / montant demandé est-il raisonnable ?

Acceptation sociale:

- Le projet proposé sera-t-il accepté socialement et environnementalement dans la zone ?

Comment faites-vous pour mobiliser des financement alternatifs ?

- Vente des produits et ou d'accessoires (miel, plantes, t-shirts, etc)
- Cotisations des membres de l'ONG
- Prestations intellectuelles - Consulting (études d'impact, formations, projets, etc.)
- Location des infrastructures de l'ONG (hébergement, salle de réunion...)
- Ecotourisme
- Rechercher des dons en espèces ou en matériels (ex. quincailleries)
- Organisation d'évènements pour lever des fonds (entrée payante, vente de produits, dîner de charité, etc.)
- Collaborer afin d'atteindre des financements inaccessibles pour des petites ONG et d'avoir plus de légitimité

Quels sont vos facteurs de succès?

- Bonnes compétences humaines au sein de l'ONG
- Bonne communication et marketing (ex. prix des produits adapté)
- Qualité des produits
- Packaging / Emballage des produits beau et d'une taille adaptée
- Le démarchage individualisé, adapté à son interlocuteur

Comment faire pour dégager des fonds propres sur des projets ?

- Ajouter une ligne budgétaire correspondant aux imprévus, frais de gestion ou conversion des devises

- Générer de l'autofinancement à partir d'une activité (Activité Génératrice de Revenu, écotourisme et caisse communautaire)
- Budgétiser du matériel amortissable sur une ligne activité ou tout autre frais de fonctionnement (ex. déplacement)
- Attribuer une part du budget à des frais de coordination (ex. une partie du salaire du directeur/rice de l'organisation, de la personne en charge des finances, etc)
- Ajouter un budget pour réaliser le suivi/évaluation
- S'informer sur le seuil maximal des frais "divers" ou "frais administratifs" acceptable par le bailleur
- Compenser les frais fixes (=coûts de structure: loyer, salaires, etc) en partageant ces coûts entre plusieurs bailleurs selon ce que chacun accepte de payer (ex. 25% du loyer sur un projet, 50% sur un autre, etc.)
- Majorer les coûts d'expertise et reverser une partie pour le fonctionnement (attention, ceci n'est pas une pratique acceptée par tous les bailleurs)

Comment maximiser les ressources disponibles ?

- Mutualiser les ressources avec d'autres organisations: partage des ressources humaines, des locaux, de la connexion internet, du matériel, de l'expertise
- Combiner des déplacements sur le terrain entre plusieurs organisations
- Trouver des complémentarités dans les actions avec d'autres ONG travaillant dans les mêmes zones.
- Faire appel à des volontaires ou stagiaires.

2. Stratégie

La stratégie consiste à déterminer la vision et les objectifs à long terme de l'organisation, et à mettre en place les actions et les moyens qui permettront d'atteindre ces objectifs. La stratégie permet à une organisation d'être plus efficace et professionnelle. Elle améliore la visibilité et la résilience, et elle permet de rationaliser les ressources, c'est à dire d'utiliser de la manière la plus efficiente possible les compétences et les financements disponibles. De plus, disposer d'une stratégie améliore la crédibilité auprès des partenaires. C'est pourquoi il est fondamental pour toutes les organisations de la société civile d'avoir une stratégie réaliste et flexible, afin de répondre aux évolutions du contexte sans perdre de vue les objectifs à long terme.

Quels sont les principaux défis à relever pour l'élaboration d'une bonne stratégie ?

- Mauvaise connaissance de la situation de terrain : un manque de connaissances du contexte socio-économique et environnemental de la zone, ainsi que des acteurs présents ne permet pas de comprendre la zone d'action, les enjeux, les facteurs de changement et leviers d'actions, les bénéficiaires cibles et leurs besoins.

- Manque de vision claire et partagée entre tous les membres de l'équipe, divergence de vue et/ou compréhension sur les valeurs et les objectifs finaux au sein même de l'équipe.
- Manque de réalisme sur les forces et les faiblesses de l'organisation
- La dépendance aux financements extérieurs (« course aux financements ») incite les ONG à répondre à n'importe quel appel d'offre, même si la thématique n'est pas adaptée à leur vision et leurs capacités. Le risque est qu'elles se dispersent au détriment de leurs identités propres.
- Les capacités techniques/humaines/financières/organisationnelle : cela reprend le point précédent. Les ONG doivent élaborer/adapter leurs activités & projets en fonction de leurs capacités et être réalistes.
- Le syndrome du Président Fondateur: La trop forte dépendance à un leader avec souvent une forte personnalité, charismatique, et fondateur de l'ONG est un risque si celui-ci décide de partir ou si le reste de l'équipe n'est pas en accord avec ses décisions et l'évolution de l'ONG.



- Crise de leadership ou de gouvernance: structure pyramidale et/ou blocage
- Possibles conflits entre membres de l'organisation et salariés
- Manque de coordination avec les autres organisations de la zone

Comment contourner ces blocages ?

- Réaliser un diagnostic du contexte initial ("Baseline"), du jeu d'acteur, et de la structure pour bien connaître la zone, les acteurs et soi-même. Cela permettra également de mesurer l'évolution au fur et à mesure du projet. Le diagnostic initial doit également prendre en compte l'état initial de l'environnement naturel et des menaces qui pèsent sur lui.

- Partir de ce que l'on connaît le mieux, des compétences (expertises) de l'organisation
- Identifier un facilitateur / modérateur externe qui peut aider l'équipe à aboutir à une vision partagée et à développer une bonne stratégie
- Une fois la vision clairement définie et partagée au sein de l'équipe, la discuter avec les bénéficiaires. Ou alors faire l'inverse (consulter d'abord les bénéficiaires puis élaborer la stratégie interne)
- Avoir des responsabilités et une organisation interne claires, ainsi qu'un système de bonne gouvernance au sein de l'organisation pour éviter justement ces potentiels problèmes de leadership.
- Diversifier, innover et collaborer sur les sources de financement pour permettre de choisir les plus adaptées à l'ONG, et être ainsi moins dépendant à une seule source de financement
- Développer les mutualisations / Mise en commun des ressources entre plusieurs organisations.

“La stratégie consiste à déterminer la vision et les objectifs à long terme de l'organisation, et à mettre en place les actions et les moyens qui permettront d'atteindre ces objectifs.”

Quels mécanismes mettre en place pour vérifier que la mise en œuvre de notre stratégie est sur la bonne voie ?

- Elaborer un planning d'activités, un cadre logique et avec des indicateurs
- Tenir des réunions régulières de suivi avec les membres pour vérifier l'avancement et les modifications à faire. Faire le point sur l'avancement et la mise en œuvre des recommandations/adaptations
- Réaliser un suivi-évaluation externe et interne (faire fonctionner l'organe de suivi contrôle de l'organisation)
- Demander un regard extérieur pour signaler un dérapage (évaluation par les pairs, par une organisation sœur, par une évaluation externe). Peut-être que la communauté PPI pourrait jouer ce rôle.
- Evaluer régulièrement pour mettre en place des mécanismes de corrections utiles ;

3. Communication

En début d'après-midi s'est tenue une séance spécifiquement orientée vers l'amélioration de la communication externe des participants. Pour illustrer la discussion, deux courts métrages très différents ont été présentés au début de la séance. Le premier est un petit film de promotion de la Bulambuli valley en Ouganda et est disponible au lien suivant: <https://youtu.be/gzGjbNiferE>. Le deuxième film concerne la présentation d'une initiative financée par le FFEM sur l'huile de Marula, et montre comment l'organisation Phytotrade Africa va promouvoir ses produits sur le marché européen. Le film est disponible ici: https://www.youtube.com/watch?v=2jL_GqstgnY

Suite à ces deux projections, une discussion a été lancée concernant les deux films, le public visé, l'objectif à atteindre, etc. Les participants ont comparé les deux approches, l'une qui adopte les codes de la silicon valley, plutôt sur le ton humoristique, et qui vise un public particulier susceptible de participer à une campagne de financement participatif. Le deuxième film adopte une approche plus institutionnelle, plus traditionnelle, en rapport avec les codes du développement international et des bailleurs. L'objectif est plus informatif.

Un petit sondage à main levée a permis d'évaluer la proportion des organisations présentes disposant:

- D'un budget de communication: 50%
- D'une personne responsable pour la communication: 30%
- D'une stratégie de communication: 25%
- D'une stratégie de communication particulière pour s'adresser aux bailleurs: 5%
- D'une page facebook: 75%
- D'une stratégie de communication par les médias sociaux: 5%

Les participants ont souligné l'importance d'adapter le média en fonction de la cible. Par exemple, pour atteindre les partenaires internationaux, mieux vaut utiliser les médias sociaux. Pour atteindre les partenaires locaux, mieux vaut utiliser les médias traditionnels (presse, radio, etc).

Il faut également différencier la communication dans le but de se faire connaître, de lever des fonds, et la communication pour les partenaires, plutôt informative, collaborative.

Les OSC africaines peuvent également utiliser leurs partenaires internationaux comme une plateforme pour se faire mieux connaître (exemple : contacter le FFEM ou l'UICN Comité Français et leur proposer une actualité en vue d'une valorisation et diffusion plus large – exemple : www.ffem.fr/rubriquePPI)

Une discussion s'est ensuite organisée autour d'un appui potentiel du PPI à la communication de ses bénéficiaires. Plusieurs pistes de réflexion ont été mentionnées.

Pistes de réflexion autour de la communication :

- *Appui technique sur les techniques de communication;*
- *Financement pour le développement de la communication des organisations du PPI;*
- *Se mettre ensemble pour obtenir un grand financement;*
- *Formation à l'utilisation des réseaux sociaux;*
- *Création d'un site commun sur lequel toutes les organisations financées par le PPI pourraient mettre du contenu, afin de mutualiser la visibilité sur internet;*

4. Gouvernance

Lors de la session de l'après midi du deuxième jour, les participants ont réfléchi en groupe sur les trois thématiques suivantes: Bonne gouvernance, Suivi & Evaluation et Engagement communautaire. En discutant et répondant aux questions posées, les participants ont débattu et produit toute une série de solutions possibles et qui sont autant de pistes de réflexion pour les organisations qui souhaitent améliorer leur fonctionnement sur ces 3 thématiques.

Quels sont les facteurs clés pour la bonne gouvernance d'une organisation de la société civile ?

- Avoir une vision commune et des valeurs clairement énoncées;
- Disposer d'un code éthique (et/ou charte, règlement intérieur, etc) reprenant non seulement les valeurs fondamentales de l'organisation mais aussi un guide sur la manière de les mettre en œuvre;
- Disposer d'un manuel de procédures pratique et concis clarifiant le fonctionnement interne de l'organisation; Ce manuel ainsi que les codes internes sont très importants car ils permettent de désamorcer les crises en amont et facilitent la résolution des conflits.

Les 4 principes les plus souvent cités par les participants sont:

1. *Transparence*
2. *Équité*
3. *Responsabilité*
4. *Principe de rendre compte*

- Ces documents doivent être effectivement utilisés, c'est à dire qu'il faut prévoir des séances de sensibilisation et formation sur ces aspects, et en vérifier la mise en œuvre effective;
- Il est important que la répartition des tâches et responsabilités ultimes soit claires. Il ne peut exister qu'un(e) seul(e) responsable pour chaque action; Cela ne doit pas forcément prendre la forme d'un organigramme, l'important est que les tâches et responsabilités soient claires;
- La prise de décision doit être transparente et les décisions clairement communiquées à toutes les personnes concernées;
- L'équité est une valeur importante de la bonne gouvernance;
- Une organisation peut être inclusive, sans pour autant que toutes les décisions soient prises de manière collégiale. De même, une organisation peut choisir de fonctionner de manière inclusive et prendre les décisions de manière collégiale, mais une personne sera ensuite chargée de faire respecter les décisions prises en groupe.

Comment prendre des bonnes décisions ? Quels sont les facteurs importants qui contribuent à prendre des bonnes décisions ?

Les principes mentionnés par les participants peuvent se matérialiser de la manière suivante:

- Chaque fois que possible, prendre les décisions de manière inclusive et participative. En cas d'échec du processus, le/la responsable peut trancher;
- L'organisation peut faire appel au Conseil de Direction ou d'Administration pour les grandes décisions stratégiques. L'organisation peut se référer à son conseil scientifique pour les décisions concernant les aspects scientifiques;
- L'existence d'un plan d'action annuel clair et réaliste facilite la prise de décision;
- Faire des réunions d'équipe périodiques pour faire le suivi de la mise en œuvre du plan d'action afin que tout le monde sache ce qu'il en est et que les responsabilités soient claires et transparentes pour tout le monde.
- Il est important que les preneur/euses de décisions soient légitimes, c'est à dire que les textes donnent effectivement un pouvoir de décision à cette personne;
- L'organisation doit prévoir des mécanismes de redevabilité pour tout son personnel, y compris les membres de l'AG, les membres du conseil d'administration et les gestionnaires. Ceci est fondamental afin de faire en sorte que les textes et les décisions soient effectivement appliqués et que chacun fasse ce qui lui incombe;
- En lien avec le point précédent, il est important de prévoir des révisions périodiques des tâches, objectifs et réalisations de chaque personne, afin que tout le monde soit tenu redevable de ce qui lui incombe;
- Éventuellement instaurer un système de primes et sanctions pour le personnel;
- Engager les communautés dans la prise de décision;

5. Engagement communautaire

Comment faites-vous pour analyser les besoins de vos bénéficiaires ?



- Réalisation de diagnostics participatifs préalables à l'intervention;
- Par le biais d'observations de terrain, d'enquêtes systématiques, de consultations villageoises (ou focus groups);
- Par le biais d'ateliers participatifs avec un échantillon représentatif de la communauté, pour discuter des besoins et opportunités de la zone; Il est important de respecter dans ces cas-là les structures socioculturelles et hiérarchiques, tout en trouvant également les

moyens de réaliser des groupes cibles adéquats afin de relever les problèmes réels des différentes catégories de populations (ex. femmes, hommes, enfants) et non pas toujours à travers le filtre des autorités locales.

- Il est important de ne pas modifier radicalement les dynamiques de la communauté.

Comment faites-vous pour mesurer le niveau de satisfaction de vos bénéficiaires ?

- A travers des ateliers participatifs d'évaluation;
- Grâce à des sondages, enquêtes et questionnaires;
- En analysant la modification des comportements, le taux de participation aux activités, le taux d'adhésion de la population aux changements, le taux de réalisation des travaux;
- En associant les bénéficiaires aux séances d'auto-évaluation et d'évaluations externes;

Votre organisation rend-elle des comptes à ses bénéficiaires; Si oui, de quelle manière ?

- En travaillant directement avec les comités de gestion villageois;
- En restituant les résultats, rapports techniques et financiers aux organisations de bénéficiaires;
- En organisant des réunions périodiques avec les bénéficiaires afin de recevoir un retour direct de leur niveau de satisfaction;
- En systématisant les mécanismes de suivi-évaluation pour toutes les activités.

6. Suivi et évaluation

Un système de suivi-évaluation est fondamental dans le sens où il permet de déceler et de mesurer une relation de cause à effet entre les moyens mis en œuvre par l'organisation et l'atteinte de ses objectifs. Le suivi se fait pendant la mise en œuvre du projet et permet sa modification, si nécessaire, afin d'améliorer l'atteinte des objectifs. L'évaluation se fait une fois que le projet est terminé et en mesure l'impact à plus long terme. Sans ce système, une organisation ne sera pas en mesure d'attribuer certains résultats à ses propres activités. Elle ne sera donc pas non plus en mesure de tirer les enseignements de ses activités afin d'en améliorer l'impact. Pour ce faire, un système de suivi évaluation doit disposer d'un point de départ (situation initiale ou "baseline") qui permettra de comparer la situation au bout d'un temps donné par rapport à la situation initiale, et d'en mesurer les changements. Un système de suivi-évaluation doit également prévoir une série d'indicateurs clairs qui seront analysés périodiquement afin d'en voir l'évolution. C'est la raison pour laquelle ces indicateurs doivent être SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, limités dans le Temps).

Comment mesurez-vous l'impact réel de vos activités?

- Il est fondamental de disposer d'une situation de référence afin de pouvoir mesurer la différence par rapport à cette situation;
- Mettre en place un système de suivi-évaluation comprenant des indicateurs de la situation de référence ainsi que des indicateurs de suivi; généralement les indicateurs et objectifs sont regroupés dans un document appelé cadre logique;
- Réaliser des analyses comparatives périodiques de la situation avant, pendant et après la mise en œuvre du projet
- Faire la distinction entre indicateurs de résultats (ex. résultat direct d'une activité) et impact (à plus long terme);
- Utiliser des outils dédiés pour mesurer l'impact des activités scientifiques (ex. historique de cartographie);
- Prévoir une ligne budgétaire pour une évaluation externe qui se penchera sur la durabilité sociale, économique, politique et environnementale ainsi que sur l'appropriation du processus;
- Evaluer l'évolution du niveau de vie des populations-cibles

Comment on met en place un système simple de suivi-évaluation ?

- S'assurer que chaque activité prévue a des indicateurs de résultats et d'impact, et mentionne la personne responsable; La personne qui effectue le suivi ne doit pas être la même personne que celle en charge de la mise en œuvre de l'activité;
- Faire en sorte que les personnes soient responsables pour les résultats et l'impact, et pas seulement pour la réalisation de l'activité;
- Donner la responsabilité du suivi-évaluation à une personne en particulier;
- Être pragmatique dans la sélection des données à collecter (mieux vaut 2 ou 3 indicateurs clairs et précis que 10 qui prendront trop de temps et ne seront pas utiles);
- Déterminer une manière (méthode et outils, par exemple un questionnaire périodique ou une fiche de collecte de données, des réunions de suivi avec les bénéficiaires) et la périodicité de collecte des données; Ces données peuvent être collectées dans un fichier excel simple par exemple;

Quels sont les aspects importants d'un système de suivi-évaluation ?

3 aspects récurrents ont été mentionnés par les participants :

1. Régularité
2. Continuité
3. Rigueur

D'autre part, un bon système de suivi-évaluation doit :

- Mesurer et évaluer des informations qualitatives et quantitatives;

- Permettre rapidement de savoir si les résultats sont sur la bonne voie ou s'il est nécessaire de réorienter des activités (tableau de bord);

Jour 3

Prochaines étapes

***D'un réseau à une communauté
d'acteurs opérationnels ?***

Session 1: Présentation du Projet Economie Verte au Cameroun - Economie et Entreprises au Service de la Biodiversité.

Intervenants:

Théo Tournebize, Assistant Technique Man & Nature

Miranda Akongongol, AAFEBEN

Louis Nkembj, ERUDEF

Emmanuel Wirsy Binyuy, CAMGEW

Aimé EPANDA, TF-RD

Le troisième jour a commencé par une session organisée par l'ONG Man & Nature autour de la plateforme collaborative de collecte et transformation des produits forestiers non ligneux. Cette plateforme regroupe les ONG Camerounaises Cameroon Gender & Environmental Watch (CAMGEW), Appui à l'Autopromotion des Femmes de la Boumba et Ngoko (AAFEBEN), Tropical Forest & Rural Development (TF-RD) et Environment and Rural Development Foundation (ERUDEF); Une 5eme ONG, basée au Sénégal (Nebeday) s'est jointe au projet. 1200 femmes membres de l'ONG produisent du biocharbon à base de paille ainsi que de la poudre de moringa.

Après une brève présentation de l'ONG française Man & Nature, la présentation s'est focalisée sur le projet "Economie Verte au Cameroun - Economie et Entreprises au Service de la Biodiversité". La philosophie de ce projet est de proposer à des entreprises du "Nord" de soutenir des communautés locales du "Sud" dans leurs actions de conservation de la biodiversité. Il cherche aussi à faire le lien entre les acheteurs internationaux et les producteurs locaux. Son objectif est donc de proposer un modèle innovant de conservation de la biodiversité basé sur le développement de filières économiques au bénéfice des populations locales vivant dans et autour de zones de haute biodiversité, avec la participation du secteur privé.

Man & Nature soutient ces ONG à travers la mise à disposition d'une plateforme de transformation (Presse à Huile Végétale) qui leur permet de mutualiser les ressources, connaissances et équipements afin de transformer et donc valoriser les produits forestiers non ligneux.

Session 2: Prochaines étapes

Les participants ont ensuite tenu une séance dédiée à l'utilisation des discussions et conclusions de l'atelier, destinée à s'accorder sur les prochaines étapes que la communauté PPI pourrait suivre afin de ne pas perdre la dynamique engendrée pendant ces 3 jours. En travaillant par table, les participants ont réfléchi sur les aspects de l'atelier qui leur ont le plus apporté. De cette première réflexion, les conclusions suivantes sont ressorties:

Ce que les participants ont le plus aimé de ces trois jours:

- *L'échange d'expériences, les idées nouvelles venues des autres organisations et prêtes à être testées;*
- *Le fait de travailler sur les mêmes problématiques et donc de pouvoir échanger sur les possibles solutions;*
- *Les expériences de vente de produits qui nous ont permis d'ouvrir de nouveaux horizons et d'apprendre des erreurs des autres;*

Il est donc clair que les opportunités d'échanges et de partages d'expériences au niveau régional ne sont pas courantes et qu'il s'agit d'une opportunité unique pour les organisations de la société civile bénéficiaires du PPI.

Sur base de cette analyse des éléments les plus importants retirés de la rencontre, les participants ont ensuite réfléchi sur la question suivante :

Comment souhaitez-vous continuer cette dynamique à l'avenir ?

Chaque table était chargée de réfléchir à une ou plusieurs propositions et ensuite de venir "vendre" l'idée à l'assemblée. Chaque table a présenté ses idées principales sur un grand papier et nous avons donc 7 grands groupes de propositions. La méthodologie proposée pour faire en sorte que chaque groupe présente de la manière la plus efficace et centrée possible ses propositions s'est inspirée de la technique "elevator speech" qui consiste à devoir convaincre un interlocuteur important de la pertinence de sa proposition sur le temps que met un ascenseur pour aller du 1er au 1eme étage, soit environ 30 secondes.

Suite à la présentation des idées des 7 groupes par leur 7 représentants, une première analyse ouverte en plénière a permis de rassembler plusieurs propositions très similaires.

La discussion qui a suivi a permis de finalement rassembler les idées les plus votées, et un consensus s'est dégagé sur les points suivants:

- Création d'une plateforme en ligne pour l'échange de connaissances entre participants, mais aussi pour se faire connaître. Mutualiser la visibilité des organisations sur une plateforme commune afin de faire connaître nos activités, nos histoires, nos nouveautés, etc. Il sera important de différencier le média selon le but recherché (par exemple Facebook pour échange d'information et/ou publier des articles, mailing list et/ou whatsapp pour des nouvelles ou questions instantanées). Certains groupes (Whatsapp ou Slack.com) pourraient aussi être organisés par thématique ou par pays.

Membres du groupe de travail opérationnalisation

- *Bastien Loloum*
- *Jean Paul Mbamba*
- *Donald Houessou*
- *Alexandre Girard*
- *Louis Nkempi*
- *Stéfany Noumey*
- *Samuel Mbungu*

- Séminaire tous les deux ans, du type du forum de Limbé, tout en rajoutant une visite de terrain.
- Reprendre le modèle de la caravane de l'apiculture, mais dans d'autres domaines, afin de permettre l'apprentissage mutuel et le partage d'expériences.
- Un groupe de travail volontaire s'est mis en place afin de réfléchir à ces propositions et de faire des propositions concrètes et détaillées à la communauté PPI. Le groupe de travail est composé de : Bastien Loloum, Jean Paul Mbamba, Donald Houessou, Alexandre Girard, Louis Nkempi, Stéfany Noumey, Samuel Mbungu.

Il appartient maintenant au groupe de travail de se réunir afin d'opérationnaliser les propositions et de faire l'interface avec le PPI et le FFEM pour voir la possibilité de mettre en œuvre les idées.

Session 3: Foire aux produits

A l'issue de cette session, un marché a été organisé afin de présenter quelques produits naturels (miel blanc d'Oku, mangue sauvage, huile de coco ...) dont certaines ONG PPI assurent la promotion et qui contribuent au développement local tout en protégeant les ressources naturelles.





Conclusion

En se basant sur les réponses des questionnaires de satisfactions anonymes remplis par les participants à la fin du Forum, on peut voir que ceux-ci ont été très satisfaits de ces trois jours. Les participants repartent avec des résultats tangibles à tester dans leurs organisations respectives. Il est ressorti des discussions que les opportunités d'échanges constructifs entre pairs sont rares voire inexistantes, alors que souvent des solutions aux problèmes communs existent déjà dans la société civile africaine. Le maître mot de ce forum a donc été le "partage d'expériences".

Par ailleurs, ce forum a été l'occasion de démontrer qu'il existe une réelle volonté de travailler en réseau au-delà des frontières, sur des thématiques communes. Certaines thématiques comme la protection des tortues marines ou la lutte contre le braconnage doivent être abordées sous l'angle transnational étant donné que ces sujets dépassent les frontières politiques. Un groupe de travail a d'ailleurs été créé pour réfléchir au maintien de la dynamique réseau régional PPI au-delà des réunions en personne.

Même si l'impact à long terme est difficile à mesurer, la motivation et les histoires individuelles et organisationnelles rapportées lors du Forum sont la preuve que le PPI est une initiative à succès, qui vient clairement colmater une brèche dans la lutte pour la protection de l'environnement à travers les initiatives locales.

Annexes

Annexe 1: Liste des participants

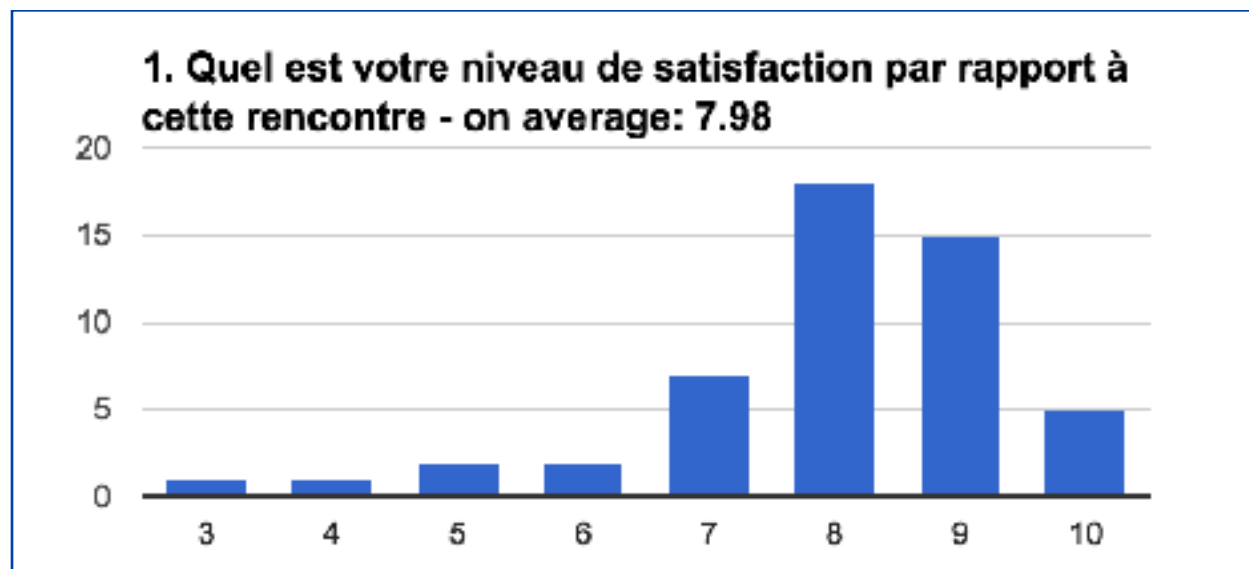
Organisation	Last Name, First Name
ACB-CI	Karim OUATTARA
A ROCHA	Prosper Kwame ANTWI
AAFE BEN	Miranda AKONGONGOL
ACED	Donald HOUESSO
ACODED	Bachirou MOHAMADOU
ACODES	Samuel MBUNGU
ACREST	Beatrice YMELDA
AE2D	Hodabalo KPEMOUA
AFD Cameroun	Gaël WASSMER
AGEREF-CL	Mamadou KARAMA
AMMCO	Rodrigue NGAFACK
ANCE	Mensah AKOMEDI
BEES	Maximin DJONDO
BIRDLIFE (ASITY)	Voninavoko RAMINOARISOA
CAMGEW	Emmanuel WIRSIY BINYUY
CEW	Roger NGOUFO
CIDEV	Metondji Florent Dieudonné KONNON
CREDI	Damien MARTIN
ENPRO	Maglwa TCHA-THOM
ERA	Pierre TEKPSO
ERUDEF	Louis NKEMBI
ESI	Guillaume TATI
FFEM	Constance CORBIER-BARTHAUX
FFEM	Valérie FAKIR
UICN CF	Nicolas SALAUN
UICN CF	Paul ESTEVE
UICN CF	Bernard CRESSSENS

UICN CF	Hélène KLEIN
UICN CF	Silvia RITOSSA
GACEBB	John BOLOLA
GADD	Maurice TATANG
GWS	Jonathan GOKAH
IBONGA	Jean Churley MANFOUMBI
IFEPAD	Alain N KINGI MURHIMBO
UICN PACO	Thomas BACHA
UICN PACO	Sébastien REGNAUT
UICN PACO	Arsène SANON
JURISTRALÉ	Herbert KALA NDUKU
KUDATUBE	Hyacinthe ANGONI
KUDATUBE	Isidore AYISSI
LAGA ENFORCEMENT	Éric KABA TAH
MAN AND NATURE	Cécile LACHAUX
MAN AND NATURE	Stéfany NOUMEYI
MAN AND NATURE	Théo TOURNEBIZE
MARAPA	Bastien LOLOUM
MMT	Wells MTO WA SOKYE
MRC-BENOUE	Jean Paul MBAMBA
NATUDEV (former AFAUDEB)	Alexis KABORE
NATURE TROPICALE	Sagbo Josea DOSSOU BODJRENOU
NORTHCODE	Zume CLETUS PUORDEM
PHOTOGRAPHE	Alexis HUGUET
PHOTOGRAPHE	Arnaud BERTRAND
PROGRAM	Guy Roger IBOUILI
RASTOMA	Alexandre GIRARD
RASTOMA	Alexis GUILLEUX
RENATURA	Eva CHAUVET

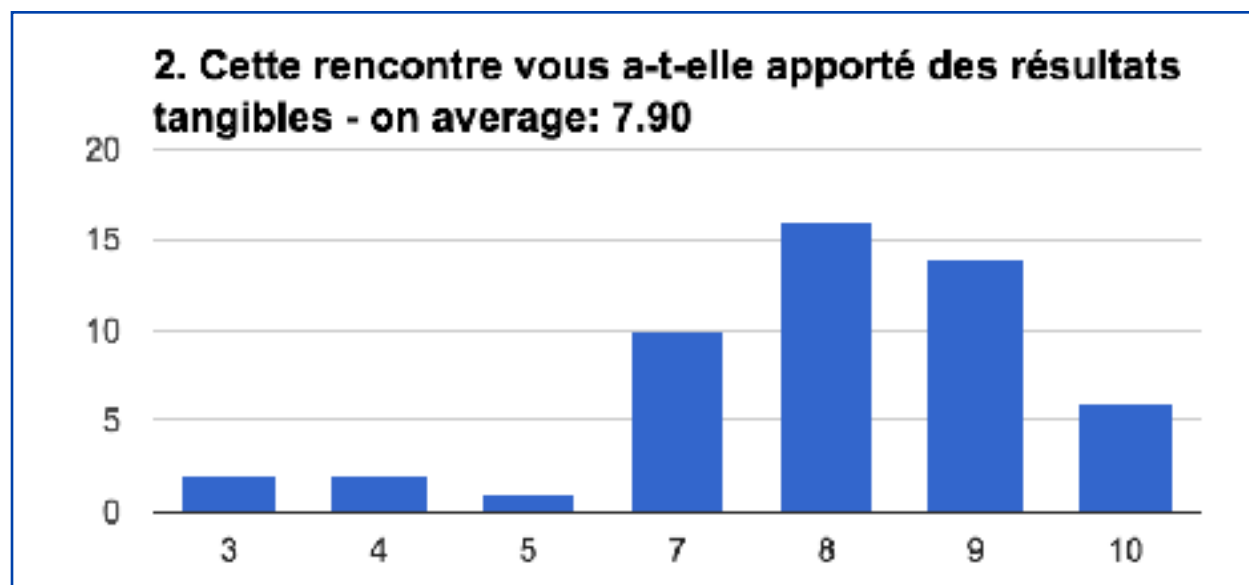
RESEAU CREF	Alphonse MUHINDO VALIVAMBENE
ROSE	Gérard SINDEMO
SOPR	Eddy KAMBALE
SOS DASSIOKO	Jose GOMEZ
TF-RD	Adi NGEAYI NWAFI
TF-RD	Aimé EPANDA
TF-RD	Pierre Sylvere MOUKOUDI
U AVIGREF	Yantibossi KIANSI
UNIVERSITE LIBRE DE BELGIQUE - Coopération Programme	Anne DEPRET
VOAKAJY	Daudet ANDRIAFIDISON
WELL GROUNDED	Doudou KALALA
WELL GROUNDED	Fabrice HANSE
WELL GROUNDED	Victor VAN REIJSWOUD

Annexe 2: Enquête de satisfaction

Question 1: Quel est votre niveau de satisfaction par rapport à cette rencontre:



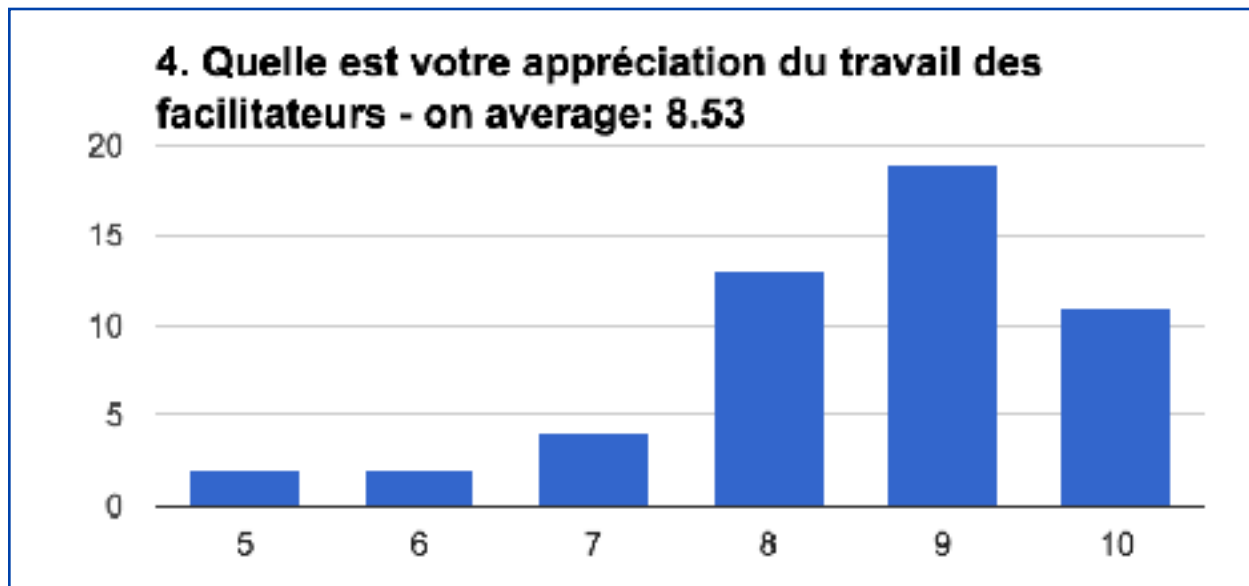
Question 2: Cette rencontre vous a-t-elle apporté des résultats tangibles ?



Question 3: S'il y en a eu, quels ont été les résultats tangibles ?



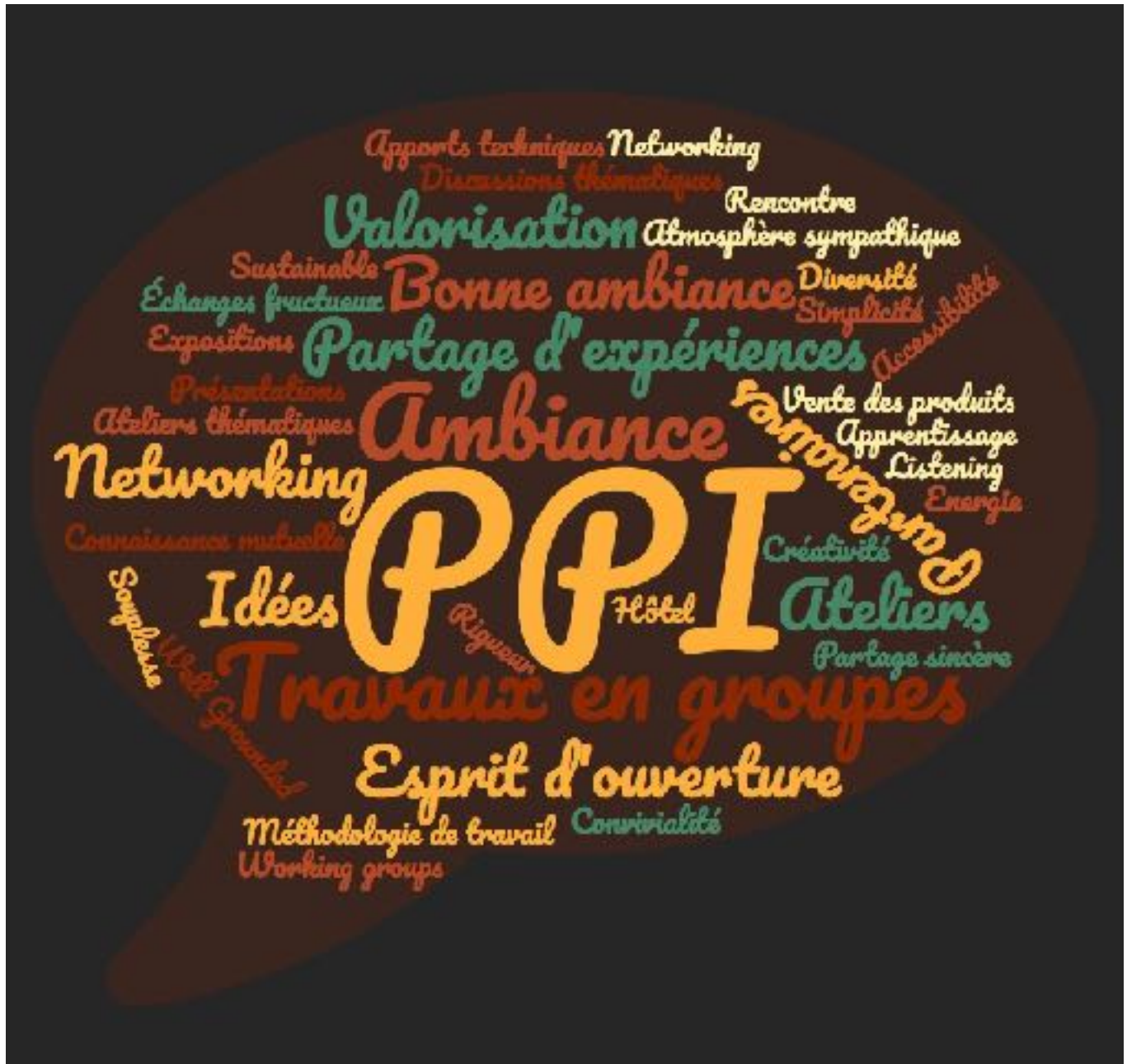
Question 4: Quelle est votre appréciation du travail des facilitateurs ?



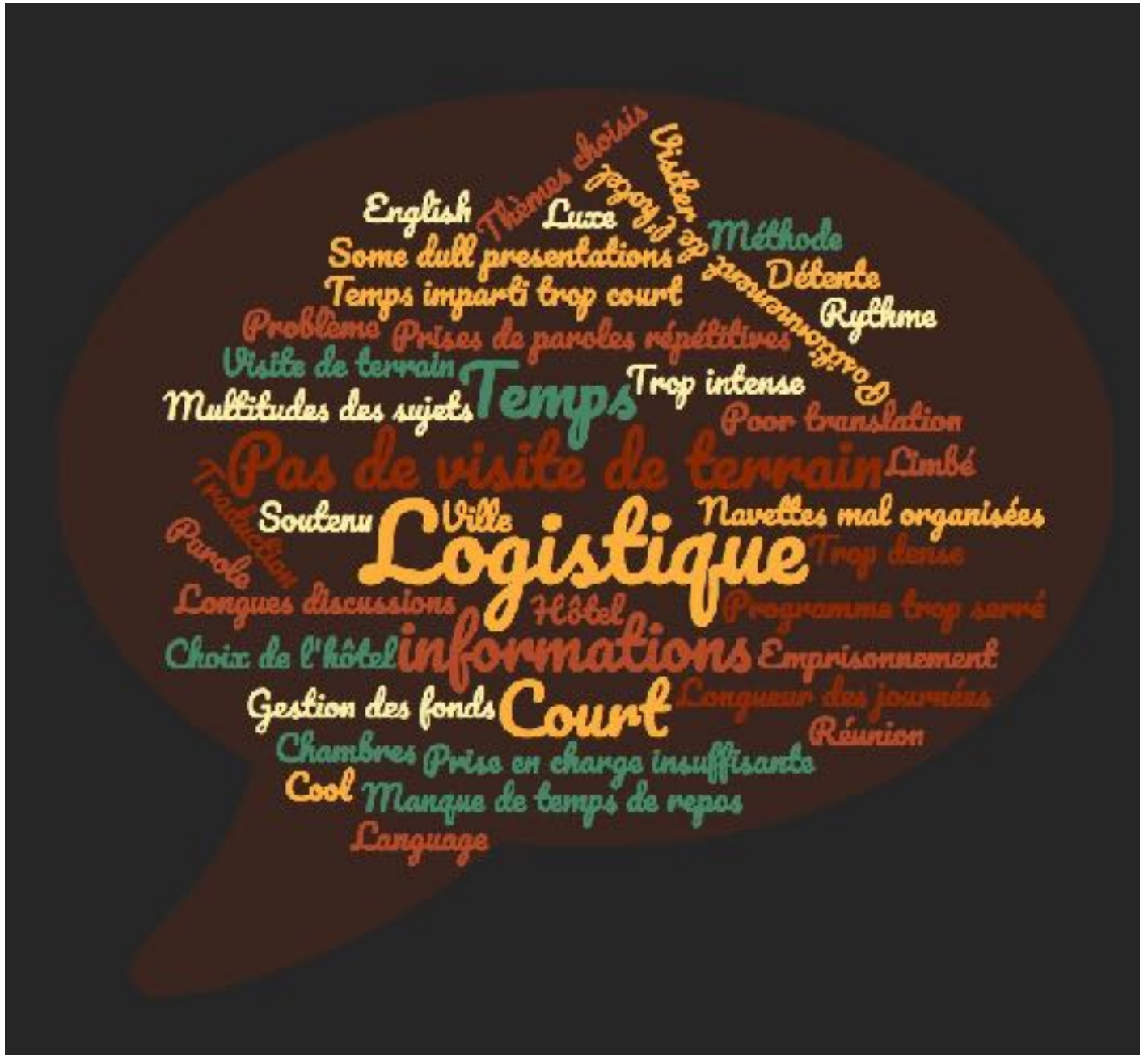
Question 5: Vous pouvez donner des détails sur votre appréciation du travail des facilitateurs si vous souhaitez



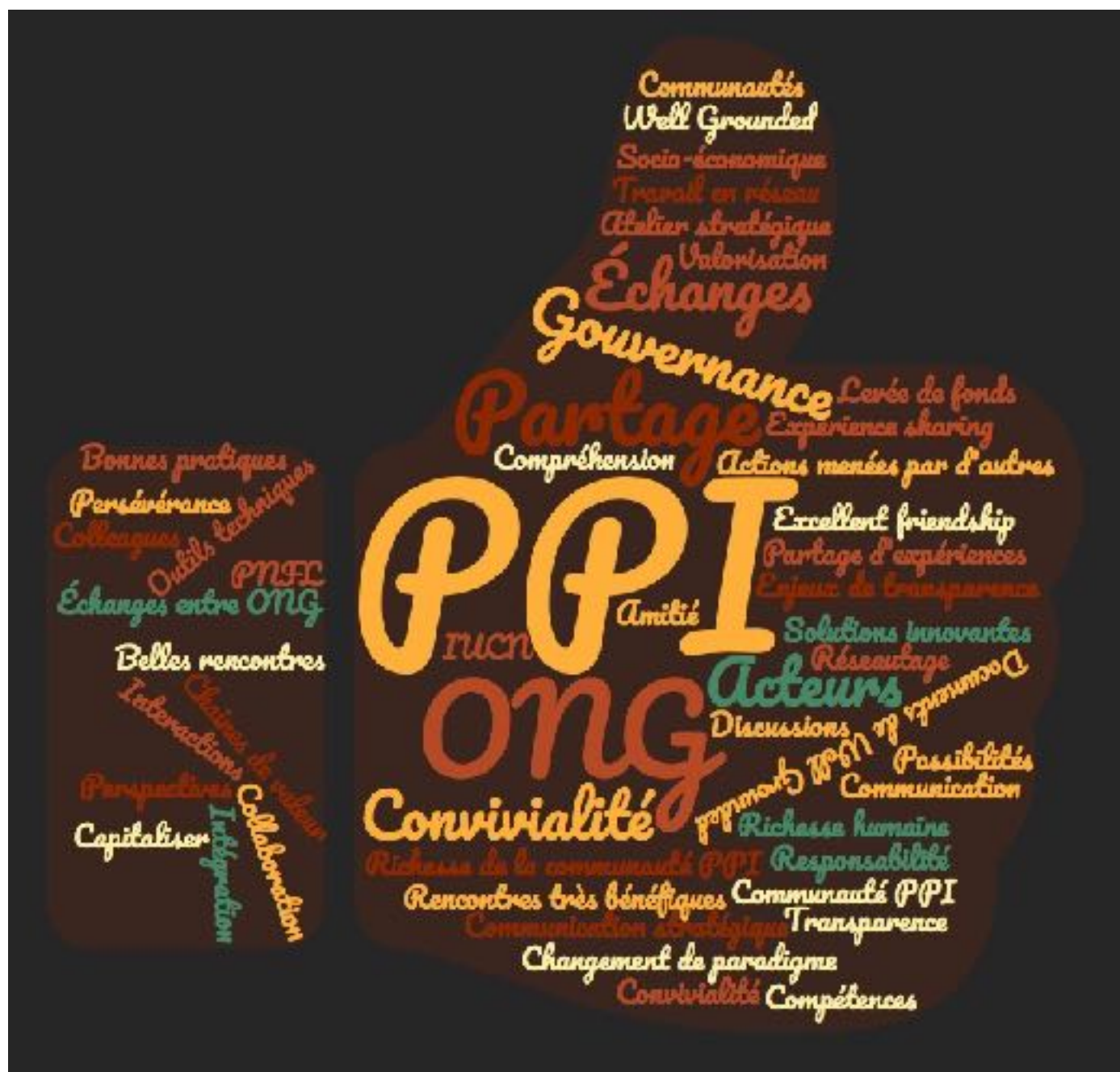
Question 6: Qu'est-ce que vous avez le plus aimé de ces 3 jours ?



Question 7: Qu'est-ce que vous avez le moins apprécié de ces 3 jours ?



Question 8: Si vous deviez retenir une seule chose de ces 3 jours, laquelle serait-elle ?



Question 9: Souhaitez-vous ajouter quelque chose ?

