

# Évaluation organisationnelle des institutions faibles à potentiel

## Rapport final



Mai 2010

### Equipe de consultants :

- ✓ ABOUBACAR Issa (Niger)
- ✓ BAGAN Thomas (Bénin)
- ✓ SY Mohamadou (Sénégal)
- ✓ YADH Labbene Yadh (Tunisie)

## **REMERCIEMENTS**

Nous tenons à remercier les responsables, les experts, les personnels d'appui et les partenaires techniques et financiers des institutions que nous avons visitées, pour leur disponibilité et leur contribution dans la planification et l'animation des exercices d'autodiagnostic institutionnels.

Puisse leur participation contribuer au renforcement des capacités africaines d'adaptation aux changements climatiques en Afrique.

Toute notre reconnaissance à l'équipe du Programme ACCA pour sa confiance, sa disponibilité et son appui continu.

**L'équipe de consultants**

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACCA	Adaptation aux Changements Climatiques en Afrique
ABN	Autorité du Bassin du Niger
ACMAD	Centre Africain pour les Applications Météorologiques au Développement
ACMEN	African Ministerial Conference on the Environment
BAD	Banque Africaine de Développement
CAMES	Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur
CA	Conseil d'Administration
CC	Changements Climatiques
CCNUCC	Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques
CEA	Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique
CEDEAO	Communauté des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CILSS	Comité Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse au Sahel
ClimDev	Climate information for Development in Africa Program
CONACILSS	Comité National du CILSS
COS	Comité d'Orientation Scientifique
CRA	Centre Régional Agrhymet
CRDI	Centre de Recherche pour le Développement International
CSP	Conseil Scientifique et Pédagogique
CST	Conseil Scientifique et Technique
FOAD	Formation Ouverte et à Distance
GIEC	Groupe Intergouvernemental d'experts sur l'évolution du climat
GREC-AO	Groupe de Recherche sur l'Environnement et le Climat en Afrique de l'Ouest
GES	Gaz à effet de serre
IDID	Initiatives pour un Développement Intégré et Durable
IGAD	Intergovernmental Authority on Development
INSAH	Institut du Sahel
IRA	Institut des Régions Arides
MAEP	Ministère de l'Agriculture, de l'Elevage et de la Pêche
MDP	Mécanisme de Développement Propre
MEPN	Ministère de l'Environnement et de la Protection de la Nature
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
OMM	Organisation Mondiale de la Météorologie
OSS	Observatoire du Sahara et du Sahel

## LISTE DES SIGLES ET DES ABREVIATIONS (suite et fin)

PANA	Plan d'Action National d'Adaptation
PAN/LCD	Plan d'Action National/Lutte Contre la Désertification
PARBCC	Projet de Renforcement des Capacités des Acteurs Ruraux Béninois face aux CC
PDC	Plan de Développement Communal
PERRAR	Projet d'Evaluation, de Réhabilitation et de Relance des Activités du RANET
PIREM	Plateforme des Institutions Régionales pour l'Environnement et la Météorologie
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PNUE	Programme des Nations Unies pour l'Environnement
PRESAO	Prévisions Saisonnières en Afrique de l'Ouest
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SNM	Service National de Météorologie
UCS	Unité de Coordination Scientifique
UA	Union Africaine
UICD	Unité d'Information, de Communication et de Documentation
UMA	Union pour le Maghreb Arabe
ViGIRisc	Vigilance et Gestion Intégrée du Risque Climatique

## RESUME EXECUTIF

La problématique de l'adaptation à la variabilité climatique interpelle les individus et les communautés qui doivent apporter des solutions concrètes et durables pour faire face au phénomène au regard de ses conséquences politiques, économiques, écologiques, sanitaires et sociales. C'est dans cette perspective que s'inscrit l'action du Programme ACCA qui est mis en œuvre depuis 2006.

L'objectif général de l'étude d'appui à l'autodiagnostic des institutions ayant un fort potentiel commanditée par le Programme ACCA du CRDI est « d'initier et faciliter un processus d'auto-évaluation permettant d'identifier les lacunes et les besoins en renforcement des capacités qui permettront de conforter le leadership dans le domaine de l'adaptation aux changements climatiques ».

Les institutions ciblées par cette étude sont ACMAD, IDID-ONG, le CRA et l'OSS. L'étude a été réalisée dans la période du 10 mars au 8 avril 2010 par une équipe de quatre consultants dont un consultant en développement organisationnel et trois consultants en changement climatique.

La méthodologie préconisée est essentiellement participative. Trois méthodes de bases ont été combinées, à savoir l'analyse documentaire, des entrevues semi-structurées (individuelles et de groupes) et des visites de sites. Des entrevues ont été organisées avec des membres de conseils d'administration et de conseils scientifiques, des directeurs exécutifs et des experts, des agents administratifs et financiers, des utilisateurs des produits et services des institutions, des PTF et des personnes ressources. Les résultats des différents exercices d'autodiagnostic se présentent comme suit :

- **Pour ACMAD** : ACMAD est une organisation continentale qui intervient dans le domaine des applications de la météorologie au développement. Le Centre totalise 18 années d'expérience et appuie beaucoup les Etats africains dans le renforcement des capacités des services nationaux de la météorologie et la production de bulletins de veille et de prévisions saisonnières.

Les principales faiblesses sont l'absence de tutelle politique, les dysfonctionnements notés au niveau du CA et du COS, la forte dépendance financière vis-à-vis des PTF, le manque de fonctionnalité du siège et la communication institutionnelle.

Les principaux besoins du Centre portent sur l'élaboration d'un manuel de procédures et d'un plan de mobilisation des ressources, la conception de supports de sensibilisation des décideurs et du grand public sur le changement climatique, le renforcement des capacités de ses experts en vue d'une meilleure prise en charge de la gestion de programmes comme ViGiRisC et PERRAR, la recherche de compléments de ressources financières pour construire un siège écologique. Le Centre souhaite aussi numériser les microfilms qui constituent la mémoire climatique du continent.

En perspective de la dévolution du programme ACCA, le Centre pourrait jouer d'importants rôles en matière de modélisation du climat et de prévisions de changements climatiques et d'organisation de sessions de prévisions saisonnières à l'échelle continentale. Ces sessions comportent à la fois « une composante renforcement des capacités » et « une composante prévisions saisonnières ».

- **Pour IDID-ONG** : IDID est une jeune ONG béninoise qui est dans sa phase de croissance. Elle est dirigée par une jeune équipe très engagée sur les questions d'environnement et de développement. L'ONG a fait une contribution significative en matière de promotion d'approches participatives et novatrices qui mettent les acteurs communautaires au cœur des initiatives d'adaptation aux changements climatiques.

IDID présente certaines faiblesses organisationnelles liées au manque de capacités de son CA, à l'insuffisance de planification stratégique et de communication institutionnelle. Afin de mieux remplir sa mission et se positionner comme leader dans son domaine de compétence, l'ONG doit mettre un accent particulier sur le renforcement des capacités de son CA, élaborer un ensemble de documents de base dont notamment un plan stratégique, un plan de mobilisation des ressources, un plan de communication et enfin mettre en place un dispositif opérationnel de suivi évaluation et de capitalisation des résultats de ses projets.

Enfin, au regard de sa compétence distinctive, IDID pourrait jouer un important rôle en matière de conception et de mise en œuvre de programmes de renforcement des capacités des communautés de base dans le domaine de l'adaptation aux changements climatiques. Une fois capitalisée, l'expérience d'IDID peut servir à d'autres couches sociales pauvres affectées par les changements climatiques.

- **Pour le CRA** : le CRA est l'une des institutions spécialisées du CILSS. Il a été créé il y a 36 ans. Doté d'un important patrimoine infrastructurel et de ressources humaines de qualité, le Centre est reconnu par le CAMES et l'OMM comme une institution d'enseignement supérieur. Sa contribution a été significative en matière de formation d'ingénieurs et de techniciens supérieurs, de lutte contre la désertification et de promotion de la sécurité alimentaire.

Toutefois, le CRA connaît des difficultés financières persistantes qui pourraient porter un rude coup à son développement institutionnel. Son matériel didactique est vétuste et sa communication institutionnelle est insuffisante.

Pour solutionner ces difficultés, le CRA a besoin d'un plan stratégique et d'un plan de mobilisation des ressources. Comme l'institution doit démarrer en 2011 un nouveau programme de master en changements climatique, elle a besoin d'accompagnement financier sous la forme de l'octroi de bourses d'études aux candidats retenus pour suivre le programme.

En perspective de la dévolution du programme, le CRA pourrait jouer d'importants rôles sur le plan de l'information, de la recherche dans les domaines de la sécurité alimentaire, la maîtrise de l'eau, et surtout la formation diplômante et continue.

- **Pour l'OSS** : l'Observatoire a le statut d'organisation internationale. Il a été créé en 1992 et regroupe des pays du Nord et du Sud ainsi que des institutions sous régionales et des organisations de la société civile. Ses organes de gouvernance et ses systèmes de planification et de management sont assez performants. Il bénéficie d'un leadership reconnu et avéré dans le domaine de la lutte contre la désertification, le suivi environnemental, les approches transfrontalières de gestion des ressources partagées et l'appui conseil aux décideurs africains en matière d'élaboration de politiques de lutte contre les changements climatiques.

Toutefois, l'OSS peine à disposer de ressources financières prédictibles et pérennes. Sa communication institutionnelle et la valorisation de ses acquis scientifiques et techniques gagneraient à être améliorées. L'OSS a surtout besoin d'un soutien financier pour réaliser diverses initiatives dont notamment l'élaboration d'une stratégie de communication institutionnelle, la mobilisation et le renforcement des capacités de l'expertise africaine et la mise en place d'un programme d'« internship » au profit de jeunes scientifiques africains intéressés aux changements climatiques.

En perspective de la dévolution du programme, l'Observatoire pourrait jouer un rôle significatif dans la recherche de modèles de gestion des ressources transfrontalières, le suivi environnemental et la promotion du dialogue politique entre décideurs africains, PTF et chercheurs.

Les principaux « *gaps* » identifiés dans le domaine de l'adaptation aux changements climatiques ont trait (i) à la faiblesse des approches de coordination des politiques nationales et sous régionales, faute d'ancrage institutionnel communautaire fort, (ii) au manque de soutien politique et financier aux institutions africaines de la part des Etats africains eux mêmes, (iii) à la faible mutualisation des ressources entre les institutions et les réseaux (iv) aux faiblesses capacités techniques, financières et managériales des institutions africaines (v) au déficit d'expertise, de plateformes scientifiques et techniques et de réseaux africains forts, ce qui se traduit par une faible qualité des contribution scientifiques, une insuffisance de projets de qualité et un manque de visibilité de l'expertise africaine (vi) au manque et à la qualité de données de longues séries, (vii) aux problèmes d'harmonisation des approches et des protocoles d'études de situations de référence, d'inventaires, de collecte et de traitement des données enfin, (viii) à l'insuffisance du dialogue et des actions concertées entre décideurs, chercheurs, responsables d'organisations et de PTF.

Les principaux éléments de complémentarité pourraient porter sur l'élaboration de politiques et de stratégies régionales d'intervention dans le domaine des changement climatiques, la mutualisation des ressources et la mise en œuvre de programmes conjoints de renforcement des capacités, de recherche, de lobbying et de plaidoyer. L'OSS a tenté l'expérience mais il s'est heurté au manque de ressources financières.

Les quatre institutions visitées partagent certaines similitudes du point de vue de leurs missions, de leurs motivations organisationnelles, de leurs fragilités financières, de la faiblesse de leurs stratégies de communication institutionnelle, etc. A part IDID-ONG qui est dans sa phase de croissance et qui n'intervient qu'au Bénin, toutes les autres institutions sont dans une phase de maturité et interviennent dans plusieurs pays, voire plusieurs sous régions.

En outre, parmi ces institutions, il n'y a pas de leader reconnu dans le domaine de l'adaptation aux changements climatiques. Par contre, chaque institution a un potentiel et une compétence distinctive qui lui confèrent les chances de tirer profit du programme ACCA et de jouer certains rôles majeurs, en retour. Elles ont des compétences distinctives complémentaires. C'est dans cette perspective de complémentarité qu'il faut aussi envisager leur leadership dans le champ de l'adaptation aux changements climatiques.

Pour arriver à un leadership renforcé des institutions africaines, le soutien politique et financier des organisations d'intégration sous régionales comme la CDEAO, l'IGAD et l'UMA est important tout comme la mise en place de plateformes sous régionales à l'image du GREC-AO qui est en phase de constitution. Il est également capital d'inscrire les initiatives présentes et futures dans les orientations stratégiques de l'Union Africaine et celles des organisations sous régionales, à l'image du Programme d'Actions de la CDEAO sur les changements climatiques. Enfin, au niveau des institutions africaines qui font l'objet du présent rapport, l'accent devrait être mis sur le renforcement des capacités de pilotage du développement institutionnel, la mobilisation des ressources et le développement de l'expertise dans les domaines de la formation, de la recherche et du réseautage.

En perspectives de la dévolution du programme ACCA, dans l'esprit de la politique du faire-faire, de réelles opportunités de positionnement stratégique s'offrent aux institutions ciblées et au programme lui même. Toutefois, il faudrait que le programme s'assure que les bases institutionnelles des organisations partenaires sont solides et qu'elles présentent de véritables compétences distinctives. Il faudrait aussi veiller à favoriser les synergies possibles entre institutions et à mettre en place un dispositif institutionnel rapproché d'appui conseil et de suivi évaluation des institutions cocontractantes.

## TABLE DES MATIERES

1.0 INTRODUCTION GENERALE.....	10
2.0 CONTEXTE, OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	12
2.1 Contexte de l'étude.....	12
2.2 Objectifs de l'étude.....	12
2.3 Méthodologie de réalisation de l'étude .....	13
3.0 PRESENTATION DES RESULTATS DE L'AUTOEVALUATION INSTITUTIONNELLE D'ACMAD.....	15
3.1 Profil institutionnel .....	15
3.2 Analyse des forces.....	16
3.3 Analyse des faiblesses.....	18
3.4 Analyse des opportunités .....	19
3.5 Besoins prioritaires identifiés .....	20
3.6 Recommandations spécifiques .....	22
4.0 PRESENTATION DES RESULTATS DE L'AUTO-EVALUATION INSTITUTIONNELLE DE L'ONG IDID.....	23
4.1 Profil institutionnel .....	23
4.2 Analyse des forces.....	23
4.3 Analyse des faiblesses.....	24
4.4 Analyse des opportunités .....	25
4.5 Besoins prioritaires identifiés .....	26
4.6 Recommandations prioritaires .....	27
5.0 PRESENTATION DES RESULTATS DE L'AUTOEVALUATION DU CENTRE REGIONAL AGRHYMET (CRA) .....	28
5.1 Profil institutionnel .....	28
5.2 Analyse des forces.....	29
5.3 Analyse des faiblesses.....	30
5.4 Analyse des opportunités .....	31
5.5 Analyse des besoins prioritaires identifiés .....	32



5.6 Recommandations d'actions prioritaires.....	33
6.0 PRESENTATION DE L'OSS.....	34
6.1 Profil institutionnel .....	34
6.2 Analyse des forces.....	34
6.3 Analyse des faiblesses.....	36
6.4 Analyse des opportunités .....	37
6.5 Besoins prioritaires identifiés .....	37
6.6 Recommandations .....	39
7.0 AVANTAGES COMPARATIFS PAR ORGANISATION, GAPS IDENTIFIES ET ELEMENTS DE COMPLEMENTARITE .....	40
7.1 Avantages comparatifs par organisation .....	40
7.2 Gaps identifiés.....	42
7.3 Eléments de complémentarité.....	44
8.0 CONCLUSION GENERALE.....	45
9.0 ANNEXES .....	47
9.1 TDR de l'étude.....	48
9.2 Notes de présentation programmes ViGiRisC et PERRAR .....	51
9.3 Liste des personnes rencontrées par organisation.....	58
9.4 Liste des principaux documents consultés .....	60

## 1.0 INTRODUCTION GENERALE

En se référant au 4<sup>ème</sup> rapport du Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC, 2007), les projections de changements climatiques attendus à l'horizon 2100 seraient:

-Une augmentation de la température moyenne annuelle à la surface de la Terre, variant dans un intervalle de 1,8 à 4 °C. Dans tous les cas de figure, le rythme avec lequel ce réchauffement aurait lieu est le plus élevé que la terre ait connu depuis 10 000 ans (fig. 1) ;

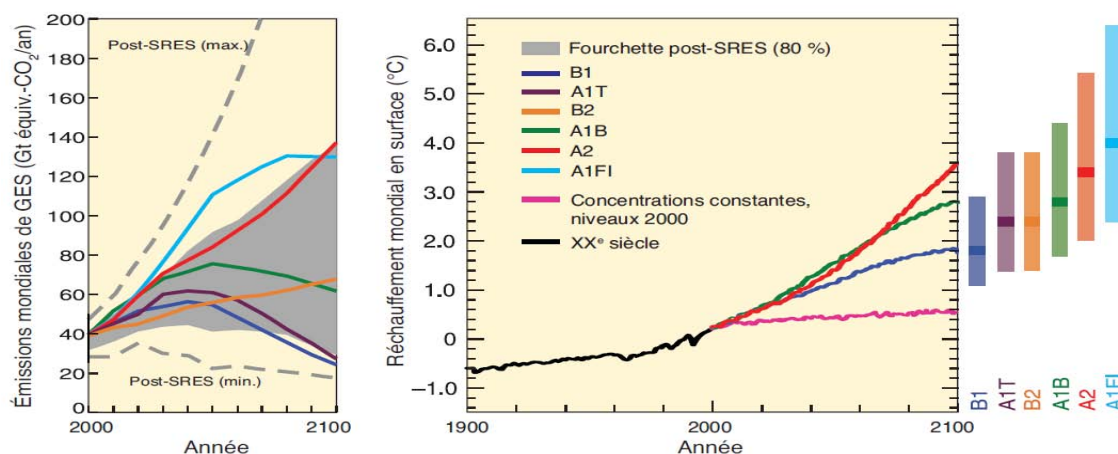


Figure 1: Émissions mondiales de GES (en Gt équiv.-CO<sub>2</sub>) (à gauche); Evolution attendue de la température selon les différents scénarios du GIEC (à droite). (Source : GIEC, 2007, 4ème rapport d'évaluation)

- Une élévation du niveau moyen des océans et des mers suite au réchauffement des eaux et à la fonte des glaciers et des calottes glaciaires, variant entre 20 et 70 cm ;
- Une augmentation globale des précipitations accompagnée d'une disparité régionale importante.

L'amplitude du CC attendu varie considérablement d'un scénario socio-économique à l'autre. Cela veut dire que les engagements mondiaux, pris par l'ensemble des pays pour atténuer leurs émissions de GES, détermineront dans une large mesure l'ampleur du CC attendu.

Les régions d'Afrique et de Méditerranée ne sont pas favorisées par le CC attendu dans les valeurs moyennes. Cependant, la question la plus préoccupante demeure la fréquence et l'intensité des extrêmes climatiques comme les sécheresses et les inondations. Par ailleurs, les régions subsahariennes d'Afrique déjà sujettes à une forte aridité naturelle, subiront des changements importants dans leurs régimes de précipitations. De même, l'élévation attendue du niveau de la mer touchera en particulier certains deltas fortement peuplés d'Afrique comme le Delta du Nil.

Face à ce phénomène, dont les conséquences sur les populations et les sociétés vont être considérables, deux approches complémentaires sont envisageables:

- d'une part, une approche préventive visant à atténuer les émissions de GES afin de limiter au maximum l'augmentation des températures à un seuil acceptable<sup>1</sup>
- d'autre part, une approche d'adaptation aux impacts déjà visibles et/ou attendus du CC.

<sup>1</sup> L'accord de Copenhague (2009) approuvé par plusieurs pays fixe (2 °C par rapport à 1990) comme étant le seuil d'augmentation de la température à l'horizon 2100.

Dans le cadre de l'appui à l'Afrique pour faire face aux CC, le programme ACCA<sup>2</sup>, mis en œuvre depuis 2006, vise à renforcer la capacité du continent africain à s'adapter aux impacts néfastes du CC. Le programme cible aussi bien les individus que les institutions. Il mène diverses activités dont notamment (i) renforcer les capacités scientifiques des organisations et des décideurs, (ii) soutenir l'adaptation des populations urbaines et rurales, à travers la recherche action participative, (iii) promouvoir et partager des connaissances scientifiques et des savoirs locaux, (iv) informer les processus politiques de connaissances scientifiques de qualité.

Le présent rapport fait l'économie des résultats des exercices d'autoévaluations conduits au niveau d'ACMAD, d'IDID, du CRA et de l'OSS. En dehors de l'introduction et de la conclusion, le rapport est structuré en six parties. La première partie porte sur le rappel du contexte, des objectifs et de la méthodologie suivie pour conduire l'étude. Les quatre autres parties portent sur la présentation des résultats de chaque institution. Ainsi, l'accent est mis sur le profil institutionnel, l'analyse des forces, l'analyse des faiblesses, l'identification des opportunités, la formulation des besoins prioritaires et de recommandations d'actions prioritaires. La dernière partie fait état des avantages comparatifs des organisations, des « gaps » identifiés et des possibilités de complémentarités.

---

<sup>2</sup> Adaptation aux changements climatiques en Afrique

## **2.0 CONTEXTE, OBJECTIFS ET METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

### **2.1 Contexte de l'étude**

Mis en œuvre depuis 2006, le programme ACCA, vise à renforcer la capacité du continent africain à s'adapter aux changements climatiques d'une manière qui profite aux communautés les plus vulnérables. Pour être durable, cette capacité de résilience et d'adaptation doit être développée aussi bien au niveau des individus que des organisations chargées de concevoir et de mettre en œuvre les stratégies de lutte. Le programme ACCA aborde le renforcement des capacités à travers diverses activités de recherche-action participative, de communication et réseautage et d'éducation et formation.

A travers cet exercice d'auto-évaluation institutionnelle, ACCA voudrait donner l'opportunité à certains de ses partenaires dont le potentiel sur les questions d'adaptation aux changements climatiques est avéré, d'identifier leurs forces, faiblesses et besoins pour une meilleure prise en charge de la question au sein de leur institution. Cette évaluation s'avère, par ailleurs, une des conditions préalables, si ces institutions sont appelées à jouer un quelconque rôle dans le processus de dévolution en perspective.

Les institutions retenues pour cet exercice, l'ont été en fonction d'un certain nombre de critères incluant : i) le leadership de ces institutions par rapport à la question de l'adaptation aux changements climatiques, ii) la connaissance que ACCA a de l'institution, iii) la question de la pérennité de l'institution ou sa capacité à assurer dans le long terme ce leadership, iv) la motivation et v) la capacité de rétention. Ces institutions sont :

- Le Centre Africain des Applications de la Météorologie au Développement (ACMAD);
- Le Centre Régional Agro hydrométéorologie (AGRHYMET) ;
- L'ONG Initiatives pour un Développement Intégré Durable (IDID-ONG);
- L'Observatoire du Sahara et du Sahel (OSS).

### **2.2 Objectifs de l'étude**

L'objectif général de l'étude est « d'initier et faciliter un processus (et au-delà, le réflexe) d'auto-évaluation permettant d'identifier les lacunes et les besoins en renforcement des capacités qui permettront de conforter le leadership dans le domaine de l'adaptation aux changements climatiques. La problématique de l'adaptation à la variabilité du climat et à plus long terme, aux changements, interpelle, en effet, la capacité des organisations à concevoir des stratégies idoines, à mobiliser les partenariats nécessaires pour les mettre en œuvre mais aussi à faciliter leur appropriation et leur intégration dans les politiques de développement et à les évaluer ».

Cet objectif général peut être décliné en quatre objectifs spécifiques :

1. Planifier et effectuer des visites dans les institutions retenues;
2. Appuyer l'autodiagnostic des institutions retenues ;
3. Faciliter le partage et l'analyse des informations en vue d'une meilleure appréciation de la situation de l'organisation et sa capacité à relever les défis;
4. Élaborer les rapports de l'étude (un compte rendu de mission et un rapport final).

Les consultants avaient pour mandat de:

- ✓ Travailler avec les agents de programmes désignés au BRACO ou toute autre personne indiquée dans le Bureau pour obtenir la documentation pertinente sur les organisations retenues ;
- ✓ Élaborer un cadre analytique compréhensif de l'étude et un plan de travail pour l'appui à cette auto-évaluation ainsi qu'une stratégie de communication pour s'assurer que les véritables acteurs sont sensibilisés, informés de chaque étape du processus et sont effectivement intégrés;
- ✓ Faciliter un processus participatif d'auto-évaluation des performances organisationnelles des institutions retenues (environnement de l'organisation, motivation, capacité et leadership sur la question des changements climatiques, performance ;
- ✓ Élaborer un rapport analytique faisant ressortir d'une part le potentiel, les gaps et les besoins de l'organisation pour se positionner comme leader sur la thématique, ainsi que les tentatives de réponses déjà initiées et d'autre part la nature et le niveau de priorité des actions à réaliser pour combler le déficit identifié.

### ***2.3 Méthodologie de réalisation de l'étude***

La démarche méthodologique repose sur certains principes, à savoir :

1. La participation active du corps social de l'organisation aussi bien dans l'analyse des problèmes que dans la recherche de solutions. Le rôle des consultants est un rôle de facilitation ;
2. La valorisation des savoirs et des savoir faire des membres de l'organisation ;
3. Autant que possible les points de vue d'informants neutres ayant une bonne connaissance de l'organisation ont été sollicités ;
4. La triangulation des données en faisant recours à plusieurs sources et à différentes techniques de collecte des données (analyses documentaires, entretiens individuels et focus groupes) ;
5. Les consultants ont travaillé en toute indépendance et en toute objectivité.

L'évaluation s'est déroulée en quatre phases.

#### ***Phase 1 – préparation de l'évaluation***

Cette phase comprend les activités suivantes :

- L'exploitation documentaire (données secondaires disponibles : plans stratégiques, manuels de procédures, rapports d'activités techniques et financiers, etc.);
- L'élaboration d'un cadre analytique compréhensif de l'étude. Cette note a été réalisée de manière participative et itérative par le consultant principal et les consultants nationaux. En termes de répartition des tâches, le consultant principal est chargé de la coordination de l'étude et de la prise en charge des aspects liés au développement organisationnel. Il a été assisté, dans chaque pays, par un consultant national qui est un expert en environnement ou en changement climatique. Le cadre analytique a été complété par la conception des outils de collecte des données, notamment les guides d'entretien.

#### ***Phase 2 – réalisation de la mission terrain***

La mission terrain de l'équipe s'est déroulée du 10 mars au 8 avril 2010. Divers acteurs ont été rencontrés dont notamment les responsables des organisations, les experts chargés des questions liées aux changements climatiques et ceux de la division administrative et financière<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Pour des raisons de calendrier, les responsables du CILSS n'ont pas été enquêtés.

L'évaluation organisationnelle a utilisé principalement deux méthodes de base : l'analyse de la documentation existante et des entretiens semi-structurés. Des entretiens de groupes et des entretiens individuelles ont été combinés. Les entretiens individuels permettent de s'assurer une plus grande fiabilité aux opinions ou commentaires énoncés. Des outils participatifs de diagnostic organisationnel ont été utilisés pour les rencontres dédiées aux diagnostics et aux plans d'actions. A titre d'exemple, on peut citer :

- L'outil d'analyse des tendances politiques, économiques, sociales et technologiques (PEST): l'outil permet de faire l'analyse d'un environnement donné sur ces différents plans ;
- L'outil d'évaluation des succès, des échecs, des potentialités et des obstacles (SEPO) d'un programme de développement ;
- L'outil d'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces d'une organisation (FFOM) ;
- La carte des contributeurs : elle permet d'identifier les principaux partenaires financiers d'une institution et leur degré d'importance ;
- Des grilles de priorisation : sur la base de critères arrêtés d'un commun accord, les membres de l'organisation ont identifié et hiérarchisé leurs priorités à l'aide de la grille.

Le protocole pour chaque entrevue a suivi sensiblement la même séquence : présentation des consultants, mandat et rôles des consultants, objectifs de l'évaluation, appréciations du répondant de certaines questions clés, identification des forces et des faiblesses de l'organisations, identification des besoins de renforcement, solutions préconisées, recommandations et enfin remerciements d'usage. Enfin, les visites de sites ont été mises à profit pour apprécier *de visu* la qualité des infrastructures et des installations logistiques.

### **Phase 3 – restitution des résultats de l'évaluation**

À la fin de chaque mission-terrain, une rencontre de restitution a été organisée et mise à profit pour partager les résultats préliminaires de l'étude.

### **Phase 4– rédaction des rapports**

Il s'agit des rapports individuels des consultants et du rapport préliminaire portant sur les résultats des exercices d'appui à l'autodiagnostic. La démarche retenue pour l'analyse des données repose sur une méthode inspirée de l'analyse de l'énonciation, particularité de l'analyse de contenu en sémiologie. L'objectif est de « *faire parler* » les données et les informations recueillies.

Pour chaque organisation, l'étude a été réalisée par un binôme de consultants, à savoir un consultant international et un consultant national. Le consultant international est responsable de la coordination générale de l'étude et en particulier des aspects liés au développement organisationnel. Il a été appuyé pour chaque organisation par un consultant national qui est un expert dans le domaine du CC et/ou de l'environnement.

Il est important de préciser que les recommandations faites au programme ACCA tiennent compte de (i) des priorités stratégiques du programme, (ii) du besoin exprimé par l'organisation pour autant qu'il soit faisable et justifié (iii) de sa durabilité<sup>4</sup> et (iv) de sa motricité<sup>5</sup>.

Par ailleurs, les recommandations n'ont pas été opérationnalisées pour deux raisons. Premièrement, elles sont encore sous forme de propositions au programme ACCA et deuxièmement, les institutions ont besoin de plus de temps pour pouvoir finaliser leurs plans d'actions au cas où les recommandations des consultants seraient acceptées par les commanditaires de l'étude.

---

<sup>4</sup> Comme il s'agit d'une évaluation organisationnelle, nous avons privilégié les recommandations de nature à permettre à l'organisation de se renforcer sur le plan institutionnel

<sup>5</sup> La motricité se réfère à la capacité de l'action financée à produire des effets en amont et en aval. On parle aussi du caractère moteur.

## 3.0 PRESENTATION DES RESULTATS DE L'AUTOEVALUATION INSTITUTIONNELLE D'ACMAD

### 3.1 Profil institutionnel

En réponse aux sécheresses graves et répétées des années 1970 et 1980 en Afrique, ACMAD a été créé le 24 Avril 1987 sous le parrainage de la Conférence des Ministres de la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA) et de l'Organisation Météorologique Mondiale (OMM). Conformément à ses dispositions statutaires, les cinq objectifs stratégiques poursuivis par ACMAD sont les suivants :

- Promouvoir et développer l'utilisation des données et renseignements météorologiques de façon à accélérer le développement économique et social des Etats membres, contribuer à la recherche sur les phénomènes climatiques et les moyens d'atténuer leurs effets, améliorer la connaissance sur les perturbations climatiques dans les Etats membres et favoriser la conservation adéquate des ressources naturelles des Etats membres ;
- Aider les Etats membres à parvenir à l'autosuffisance dans les domaines de la production vivrière, de la gestion des ressources en eau et de l'utilisation des sources d'énergie nouvelles et renouvelables ;
- Etre un Centre de référence pour la météorologie et son application au développement dont la vocation est de stimuler la recherche scientifique appliquée, notamment en ce qui concerne la météorologie tropicale et les systèmes pluvio-gènes, d'enrichir les connaissances actuelles et d'améliorer les programmes de développement ;
- Renforcer les services météorologiques nationaux afin qu'ils puissent profiter pleinement des possibilités offertes par le Centre pour stimuler l'économie des divers pays de façon à assurer le développement intégral et harmonieux de l'ensemble du système météorologique en Afrique ;
- Développer les aspects de la météorologie qui ne sont pas étudiés dans les centres nationaux et sous-régionaux, notamment en ce qui concerne l'acquisition et l'adaptation des techniques agro météorologiques utilisées ailleurs avec succès ;

ACMAD a démarré ses activités en 1992, à la suite d'un accord de siège signé avec la République du Niger. Pour atteindre les objectifs ci-haut, ACMAD (i) œuvre pour le renforcement des capacités des personnels des services météorologiques nationaux, (ii) établit un système météorologique et climatique d'alertes précoces, (iii) définit des approches météorologiques nouvelles et pratiques, (iv) œuvre à l'échelle du continent africain au rapprochement des services sous-régionaux et nationaux, (v) constitue des dossiers sur les données climatiques et météorologiques rétrospectives et actuelles, (vi) fournit régulièrement des prévisions adéquates sur les rendements des récoltes, (vii) assure la formation des scientifiques et techniciens africains à l'application des données et renseignements météorologiques au développement économique et social, (viii) effectue des travaux de recherche visant à mieux faire comprendre les processus atmosphériques et climatiques qui sont à l'origine des phénomènes météorologiques majeurs.

Le Centre comprend trois organes, à savoir un CA de 12 membres, un Conseil Scientifique et Technique et une Direction Générale. La direction générale est soutenue par trois départements, à savoir le Département Informatique et Télécommunication (DIT), le Département Climat et Environnement et le Département Veille et Prévision. Ce dispositif est complété par un Service Administratif et Financier. Le directeur a deux conseillers techniques dont une assistante technique française.

## 3.2 Analyse des forces

L'analyse des forces de l'institution permet de faire les constats suivants :

### - Des ressources humaines qualifiées et engagées

Le Centre dispose d'une quarantaine d'agents dont une quinzaine d'experts de haut niveau aussi bien dans le domaine technique que dans celui de la gestion (en majorité des ingénieurs et gestionnaires). Au total, 5 experts interviennent directement dans les questions liées aux changements climatiques. On note également une polyvalence des ressources humaines, ce qui est un atout majeur.

Les agents d'ACMAD développent un fort sentiment d'appartenance à l'institution qui se traduit par de longues heures de travail, des permanences régulières y compris les jours fériés et une solidarité agissante au sein des équipes et entre les équipes. Les agents ont une pleine conscience de l'importance d'ACMAD dans le développement des Etats africains. Avec le même nombre d'agents, la périodicité de parution des bulletins de veille météorologiques a doublé en cinq ans. Les valeurs culturelles de l'organisation sont fondées sur le travail, l'éthique professionnelle et l'engagement continu au service des Etats membres.

### - Un réseau partenarial dense et diversifié

Entre autres partenaires d'ACMAD, on peut citer l'OMM, Météo France, le Ministère Français des Affaires Etrangères, NOAA, UK Meteorological Office, l'Union Européenne, la Banque Africaine de Développement. ACMAD est aussi membre de la Plateforme des Institutions Régionales pour l'Environnement et la Météorologie (PIREM) qui a vu le jour en 2003. Ces partenaires permettent à ACMAD de participer à des programmes d'échanges, de renforcer ses capacités et d'accroître son influence et d'accéder à certaines ressources.

### - ACMAD est une institution de référence dans le domaine du climat africain

ACMAD est une institution spécialisée dans le domaine des applications météorologiques au développement. Sa centralité dans ce domaine est reconnue au niveau africain et mondial car le Centre a été retenu par la CEA comme centre d'excellence et un bon exemple de coopération sud-sud, d'échanges et de solidarité entre pays.

Le Centre contribue à « *faire du temps et du climat des ressources pour un développement durable* »<sup>6</sup>. A titre d'exemple, le DIT qui est responsable du système intégré de réception et de traitement des données et des images satellitaires conduit des activités de collecte de données en amont pour les rendre disponibles et accessibles à la fois aux autres départements d'ACMAD et aux services météorologiques nationaux. Il assure également la diffusion des produits générés par les autres départements auprès des services nationaux et des institutions utilisatrices des produits. Les départements de veilles météorologiques et climatiques contribuent à la production de bulletins météorologiques pour les prévisions à court terme et de bulletins climatiques de prévision à moyen et long terme.

Le Centre contribue aussi à développer des modèles spécifiques et intégrés de prévisions d'impacts climatiques. Le responsable de l'Observatoire du Bassin du fleuve Niger témoigne : « *ACMAD est un partenaire sérieux et efficace qui nous appuie beaucoup dans la modélisation hydrologique. La recherche collaborative entre ACMAD, ABN et CRA a débouché sur un modèle de prévision hydrologique intégrant l'information climatique et permettant le suivi du fleuve Niger* ».

ACMAD est l'institution dépositaire de la mémoire du continent africain dans les domaines des données climatiques. Elle assure la conservation de données qui datent du 19<sup>ième</sup> cycle, ce qui

---

<sup>6</sup> C'est ainsi que le directeur général résume la raison d'être de son institution



représente un patrimoine important. Ce patrimoine est d'autant plus important que la plupart des pays qui ont connu des guerres civiles ont perdu leurs archives météorologiques<sup>7</sup>.

### **- Une contribution au renforcement des capacités des services nationaux de météorologie (SNM) par la formation d'experts africains**

Reconnu centre d'utilité publique depuis 18 années, l'institution participe activement au renforcement des capacités des SNM notamment par la formation continue des agents et la l'animation de sessions de formation continue et l'implication de ces agents dans les sessions annuelles dédiées aux prévisions saisonnières en Afrique de l'Ouest (PRESAO)<sup>8</sup>.

Les résultats des prévisions saisonnières sont très attendus par la majorité des services techniques des pays. L'institution dispose des éléments de base (données, outils et méthodes) nécessaires à des projets d'adaptation au changement climatique.

A l'échelle africaine, ACMAD est devenu un centre de référence qui a développé une dynamique de recherche action pour répondre à des besoins spécifiques d'institutions comme ABN, UNICEF et la Croix Rouge. Pour ces deux dernières organisations, la production d'informations intégrées sur le climat et la santé est d'un apport important pour le suivi et la prévention des impacts des maladies climato-sensibles<sup>9</sup>. C'est dans ce sens qu'elles ont sollicité et obtenu l'appui d'ACMAD.

### **- Des capacités à surmonter les périodes de crise et à attirer de nouveaux partenaires**

De 2003 à 2007, ACMAD a connu une crise institutionnelle qui serait due d'après certains de nos interlocuteurs à un manque de leadership du directeur général que certains ont qualifié « de directeur atypique ». En 2007, cette crise a entraîné le départ de l'ancien directeur général, suivi de la nomination d'un directeur intérimaire pendant 16 mois et de celle d'un nouveau directeur en 2008. Certes, les bailleurs de fonds ont déserté l'institution pendant cette période mais depuis 2009, ils ont fait un retour en force, ce qui est une preuve de l'importance qu'ils accordent à ACMAD.

### **- Une contribution à l'adaptation au changement climatique**

Indépendamment du fait qu'ACMAD fournit en amont des données capitales pour la compréhension du climat, le Centre a développé des initiatives majeures comme le projet RANET qui a été testé dans plusieurs pays africains dont le Sénégal, le Niger, Tchad, le Mozambique, la Zambie et le Kenya. A travers ce projet, ACMAD a contribué à l'information et à la formation du grand public sur certaines questions météorologiques en faisant de la radio rurale un pôle de développement économique. Le Centre met en œuvre d'autres projets comme le projet ViGiRisC qui est à la fois précurseur et composante du programme ClimDev Africa.

ACMAD prend part à des programmes internationaux sur le changement climatique dont les résultats aident à la mise en place de stratégies d'adaptation. Avec le programme AMMA, ACMAD contribue à l'amélioration des réseaux d'observation dans la zone sahélienne vulnérable et dans le reste de l'Afrique. La conduite d'études portant sur l'impact des données du Réseau AMMA sur la connaissance de la Mousson Africaine et la prévision météorologique contribue à accroître les modèles de prévision et à simplifier l'utilisation de ces modèles. La participation d'ACMAD à la production de données de radiosondage et satellitaire est d'un apport considérable aux différents programmes et projets d'adaptation au Sahel.

---

<sup>7</sup> Cas de la Guinée Bissau et de la République Démocratique du Congo

<sup>8</sup> Au total 13 éditions ont été réalisées depuis la création d'ACMAD.

<sup>9</sup> En l'occurrence, les méningites et le paludisme

### **3.3 Analyse des faiblesses**

Les principales faiblesses notées sont les suivantes :

#### **- Des textes désuets, une tutelle politique faible et des organes de gouvernance peu performants**

Les textes de base qui régissent le fonctionnement du Centre sont désuets. Depuis leur création, le CA et le CS n'ont pas bien joué leurs rôles d'orientation stratégique, d'impulsion et d'appui conseil. Composé de 12 membres, le CA est peu fonctionnel et a des pouvoirs décisionnels limités parce qu'il est composé de directeurs de SNM. Depuis 1998, le CA n'a pas été renouvelé alors que les textes prévoient un renouvellement une fois tous les quatre ans. La valeur ajoutée du CS est faible car il est peu réactif et ne conseille pas directement le Directeur Général mais plutôt le CA. Cette situation s'explique par le fait qu'ACMAD a toujours fonctionné avec des textes désuets, en raison de la longue léthargie du CA qui est la seule instance habilitée à les modifier.

#### **- Des systèmes de gestion améliorés mais encore insuffisants**

En juin 2009, ACMAD s'est doté d'un plan stratégique quinquennal qui couvre la période 2010-2015. Depuis 2008, le système de gestion comptable et financière a été informatisé (logiciel SAARI). Toutefois, le logiciel SAARI n'est pas encore utilisé pour la gestion des ressources humaines. ACMAD ne dispose pas de manuel de procédures administratives et financières, de système centralisé de suivi évaluation des projets et des programmes et d'une unité chargée de la communication institutionnelle.

#### **- Une infrastructure obsolète**

Les principales faiblesses notées sur le plan logistique sont relatives à la vétusté et à l'exiguïté des locaux, d'où une surcharge des bureaux (en moyenne 3 agents par bureau). Les technologies utilisées par le Centre sont dans l'ensemble modernes à part quelques ordinateurs du département Veille et Prévision Météorologique qui datent de 2003. Face à cette situation, ACMAD est à la recherche de ressources financières additionnelles pour compléter la subvention que la BAD lui a accordée et qui est destinée à la construction d'un siège<sup>10</sup>.

#### **- Des ressources humaines en nombre limité**

Les ressources humaines ne sont pas en nombre suffisant, ce qui se traduit par une surcharge de travail. Le déficit en ressources humaines s'explique par le fait que le Centre n'a pas les moyens financiers pour faire des recrutements à chaque fois qu'il le souhaite. Il est obligé soit de demander aux Etats de faire des détachements de fonctionnaires, soit de recourir aux personnels recrutés dans le cadre des projets financés par les PTF.

Les incitations salariales d'ACMAD sont peu compétitives par rapport à celles d'organisations internationales similaires. En effet, le personnel, en général, et le personnel recruté localement en particulier se plaignent du bas niveau de salaires. L'une des conséquences de ce bas niveau de salaire est la difficulté pour le Centre de recruter certains experts et de fidéliser ceux qu'il a déjà recrutés. Toutefois, lors de la dernière session du CA qui a eu lieu du 23 au 24 juin 2009 à Marrakech, de nouvelles propositions d'amendement au statut du personnel ont été adoptées<sup>11</sup>. Ces nouvelles propositions devraient se traduire par une amélioration du traitement salarial des agents.

---

<sup>10</sup> ACMAD a reçu une subvention de la BAD pour un montant de 200 000 euros. Le Centre est à la recherche d'un complément de 300 000 euros environ.

Une mission marocaine a séjourné à ACMAD en mars dernier pour étudier la question <sup>11</sup>

### **- Un manque de ressources financières stables et une forte dépendance vis-à-vis des PTF**

La performance d'ACMAD est limitée sur le plan financier. En effet, l'institution ne dispose pas de ressources financières pérennes en raison de l'irrégularité des cotisations des Etats, de l'insuffisance des activités génératrices de ressources, de l'absence d'appui institutionnel et des limites de l'approche projet qui est pratiquée. A titre d'exemple, durant l'année 2008, le Centre a fonctionné avec un budget de 597 737 423 CFA dont 23% de contributions des Etats (y compris le paiement d'arriérés). Sur les 25 Etats ayant signé et ratifié les statuts d'ACMAD, seuls 5 Etats ont versé leurs cotisations en 2008. Pour l'année 2009, le budget était de 1 034 778 344 CFA dont 18,35% attendus des Etats, 67,61% des partenaires financiers et le reste par diverses contributions.

### **- Un manque de visibilité institutionnelle due en grande partie à la concentration des efforts an Afrique de l'Ouest francophone**

Bien qu'ayant un mandat continental, ACMAD a toujours concentré son action sur l'Afrique de l'Ouest francophone<sup>12</sup>, au détriment des autres régions d'Afrique. Le Centre n'a pas de plan de communication institutionnelle et ses activités d'information et de communication sont limitées. C'est pour cette raison qu'il est confondu avec le CRA et est moins connu dans les autres régions du continent. Mais avec la mise en œuvre des programmes comme ViGiRisC et PERRAR, ACMAD pourrait jouer son rôle continental.

## **3.4 Analyse des opportunités** <sup>13</sup>

En tant que partie du monde la plus vulnérable au changement climatique, l'Afrique a besoin d'intégrer le risque climatique dans ses politiques et programmes de développement économique. Pour ce faire, ACMAD doit répondre à plusieurs impératifs scientifiques et fournir des résultats qui sont attendus pour plusieurs raisons.

L'Afrique est le continent qui présente le plus grand contraste climatique et qui subit les conséquences les plus dramatiques des changements climatiques comme les inondations et les sécheresses. Par ces manifestations, le changement climatique constitue une menace aux économies africaines basées sur l'agriculture pluviale, l'élevage extensif et l'exploitation des ressources naturelles. Les usagers reconnaissent l'importance des produits d'ACMAD. Cependant, l'évolution des besoins des pays doit amener l'institution à répondre à de nouveaux défis sans cesse croissants. La modélisation constitue, par exemple, un besoin des pays pour lequel ACMAD doit s'investir. En effet, les pays ont besoin de prévisions plus fines et de modèles plus adaptés aux réalités des différentes zones éco géographiques.

Eu égard à l'importance stratégique du climat et de la météorologie, les régions et les pays du continent ont plus que jamais besoin (i) de systèmes d'observation pour combler leurs lacunes en matière de données (ii) de capacités nationales et régionales en matière d'analyse et d'interprétation de données d'observation sur le climat (iii) de systèmes et d'outils d'appui à la prise de décisions adaptés aux besoins locaux, nationaux et sous régionaux.

La légitimité d'ACMAD et sa compétence distinctive dans le domaine des applications météorologiques au développement sont établies. Le Centre jouit d'une grande expérience professionnelle, d'un vaste réseau de partenaires techniques et financiers et d'un énorme potentiel en matière d'adaptation aux changements climatiques dans des secteurs tels que la sécurité alimentaire, les ressources en eau, la santé, la protection civile en zone côtière et les événements extrêmes à fort impact. Cette légitimité et cette expérience doivent être mises à profit au bénéfice des pays africains.

---

Au début de sa création, ACMAD était surtout soutenue par la France. Son personnel est aussi en majorité <sup>12</sup> composé de francophones.

<sup>13</sup> Pour des raisons d'ordre opératoire, nous avons intégré dans cette partie les aspects liés aussi aux potentialités. En général, les opportunités se réfèrent à l'environnement externe.

### **3.5 Besoins prioritaires identifiés**

Les besoins identifiés sont les suivants :

- Disposer d'une véritable tutelle politique pour continuer à jouer son rôle de centre d'excellence dans le domaine des applications météorologiques. Sans tutelle politique, les efforts menés par l'institution risquent d'être vains. Cette nouvelle tutelle politique pourrait contribuer à redynamiser le CA et le CS et par conséquent à améliorer la gouvernance du Centre ;

- Finaliser l'actualisation des textes afin de doter le Centre d'un nouvel organigramme et de moyens juridiques et financiers de recrutement et de fidélisation des ressources humaines ;

- Améliorer les systèmes de gestion opérationnelle par la mise en place d'un manuel de procédures administratives et financières, d'un dispositif institutionnel de suivi évaluation, d'un système de contrôle interne et d'une politique de communication institutionnelle afin d'accroître la visibilité du Centre ;

- Disposer de ressources financières et humaines pérennes. Il s'agit là d'une impérieuse nécessité pour permettre au Centre de jouer son rôle continental dans le domaine de la météorologie. Le Centre ne peut pas continuer à dépendre aussi fortement de financements extérieurs. Au-delà des efforts de lobbying et de plaider à faire pour que les pays s'acquittent de leurs contributions, il s'agira également de se doter d'une politique hardie de mobilisation des ressources en mettant en place des activités génératrices de ressources et en diversifiant les partenaires financiers. Si ACMAD ne dispose pas de ressources stables il y a des risques qu'il ne remplisse pas sa mission de service public ;

- Disposer d'un siège fonctionnel. Pour une institution internationale de l'envergure d'ACMAD, un tel siège est indispensable non seulement pour l'image de l'institution elle-même mais aussi son efficacité organisationnelle. Le Centre souhaite construire un siège bioclimatique en faisant recours aux techniques et technologies nouvelles en matière de construction.

- Mieux remplir son mandat continental, ce qui suppose qu'il élabore et mette en œuvre des programmes de dimension africaine. D'où également, la nécessité de rompre avec l'approche projet en faveur de l'approche programme. L'approche projet oblige les organisations à rechercher en permanence de petits financements. Par contre, l'approche programme permet d'avoir des ressources financières plus importantes et de longue durée. Les initiatives Sud-Sud<sup>14</sup> doivent être encouragées tout comme la solidarité entre les pays du Nord et ceux du Sud. Certains pays du Nord ont des services de météorologie développés pendant que d'autres comme la Guinée Bissau ont des services encore embryonnaires.

- Renforcer les capacités d'intervention de ses ressources humaines en gestion de programmes surtout quand on sait que le Centre s'est engagé durant les trois prochaines années dans la mise en œuvre de programmes importants d'envergure continentale. A titre d'exemples, on peut citer les programmes ViGiRisC<sup>15</sup> et PERRAR. La gestion de ces nouveaux projets constitue pour ACMAD un véritable défi en termes de coordination administrative et financière et de suivi évaluation.

Dans le respect du principe de subsidiarité, ACMAD doit poursuivre ses efforts de renforcement et d'appui-conseil aux SNM, aux institutions sous- régionales comme le CILSS et l'ABN et aux organisations de la société civile comme la Croix Rouge qui a besoin de prévisions saisonnières adaptées à ses besoins.

---

Un exemple d'initiative à encourager : l'accueil et la formation de stagiaires <sup>14</sup>

<sup>15</sup> Des notes de synthèse des programmes ViGiRisC et PERRAR sont présentées en annexe 2

- Améliorer la qualité des produits et des services aussi bien dans la proposition de modèles prospectifs (sur 20-25 ans) que dans la prise en charge des problèmes de changements climatiques des pays côtiers par exemple ;
- Le Centre doit également s'efforcer d'informer<sup>16</sup> et de sensibiliser les décideurs sur l'importance de ses produits et services en matière d'adaptation aux changements climatiques. Pour cela, il lui faut une cellule de communication pour animer le site web et conduire des activités de marketing et de relations publiques. Il s'agira également de faire un travail de plaidoyer pour amener quelques 25 Etats africains à signer et à ratifier les statuts d'ACMAD. Afin de réussir cette sensibilisation des décideurs et du public, ACMAD a besoin de développer des supports pédagogiques pertinents et adaptés pour expliquer quels sont les grands enjeux du changement climatique et comment utiliser les informations climatiques.
- Préserver la mémoire continentale en matière de données climatiques. En effet, certaines données climatiques qui datent du début du 19ème cycle sont encore conservées dans des microfilms, d'autres n'ont pas été centralisées au niveau d'ACMAD. Toutes ces données gagneraient à être numérisées et sauvegardées pour des besoins de modélisation.

---

<sup>16</sup> Les programmes que le Centre va gérer comportent une composante communication. Le Centre compte s'appuyer sur ces dernières pour mieux se faire connaître.

### **3.6 Recommandations spécifiques**

Les recommandations suivantes sont formulées afin de contribuer à lever les contraintes qui pèsent sur ACMAD :

1. Appuyer ACMAD dans son développement organisationnel, ce qui suppose, entre autres, la réalisation d'un manuel de procédures administratives et financières<sup>17</sup> et un plan de mobilisation des ressources ;
2. Accompagner le Centre en matière de renforcement continu des capacités des personnels techniques et de gestion. A cet effet, ACMAD gagnerait à bénéficier de programmes d'échanges d'experts avec des organismes canadiens comme Canada Météo et l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Le programme d'échanges pourrait mettre en place des pôles thématiques et pluridisciplinaires de recherche sur les interrelations entre le climat et la santé, le climat et la sécurité alimentaire, etc. Le personnel de gestion a besoin de renforcement des capacités dans les domaines de la maîtrise de logiciels multi comptabilité, la gestion des ressources humaines et le management de la qualité des projets de développement .
3. Appuyer ACMAD sur le plan logistique en vue de l'acquisition d'équipements informatiques (ordinateurs) et sur le plan financier pour la construction à Niamey d'un siège écologique. Pour réussir son projet de construction, le Centre a besoin d'une dotation financière supplémentaire de l'ordre de 200 000 euros.
4. Soutenir le Centre afin de lui permettre de développer des supports d'information et de sensibilisation pédagogiques des décideurs et du grand public sur les enjeux des changements climatiques et l'utilisation des informations climatiques. Cette initiative doit être réalisée dans un langage simple et accessible au plus grand nombre.
5. Soutenir ACMAD dans la réalisation de sa mission de conservation et de développement du patrimoine météorologique africain par (i) la collecte des différentes données d'observation dans les pays africains de 2000 à nos jours, (ii) le backup des données des météorologiques (iii) la numérisation des microfilms sur les données climatiques qui constituent la mémoire et le patrimoine climatiques du continent (du 19eme siècle à nos jours). Ces données seront très utiles dans l'analyse de l'évolution du climat africain. Toute politique d'adaptation au CC suppose « comprendre le passé et le présent pour mieux maîtriser l'avenir ».

---

<sup>17</sup> Une provision de 15 millions FCFA a été faite mais elle est jugée insuffisante

## 4.0 PRESENTATION DES RESULTATS DE L'AUTO-EVALUATION INSTITUTIONNELLE DE L'ONG IDID

### 4.1 Profil institutionnel

IDID est une ONG béninoise qui vise à promouvoir les initiatives de développement participatif intégré et durable et à contribuer à l'éveil des consciences en matière d'environnement et de changements climatiques. Basée à Porto-Novo, l'ONG a été créée en décembre 2004 et a été officiellement enregistrée en avril 2006.

Elle intervient dans tout domaine relatif au développement et à l'épanouissement des communautés locales à la base. Les actions d'IDID-ONG sont orientées vers les couches sociales pauvres, les minorités démunies et marginalisées sans aucune forme de discrimination. Elles visent à contribuer à la réduction de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire et nutritionnelle des communautés rurales, à assurer un environnement sain à travers la gestion rationnelle et durable des ressources naturelles et la réduction de la pollution et enfin à renforcer les capacités techniques, matérielles et organisationnelles des communautés rurales pour une auto-prise en charge.

L'ONG compte 12 membres dont 3 femmes. Le nombre total d'employés est de 13 dont dix employés qui travaillent sur les questions liées à l'adaptation aux changements climatiques. L'ONG est dirigée par un directeur exécutif, assisté par un personnel administratif et financier et 6 animateurs de terrain.

### 4.2 Analyse des forces

Les principales forces de l'ONG IDID sont les suivantes :

#### - Une jeune organisation animée par une équipe de jeunes assez motivés

IDID est majoritairement composée de jeunes assez engagés. On note également un fort sentiment d'appartenance des membres qui ont su développer au fil des ans une passion pour la protection de l'environnement. Les membres fondateurs d'IDID sont assez soudés et partagent certaines valeurs fondées sur le développement de leur terroir.

En ce qui concerne les mesures d'incitation institutionnelle, l'ONG s'acquitte régulièrement de ses obligations salariales et sociales vis-à-vis de ses employés. Autant que possible, elle leur offre l'opportunité de renforcer leurs compétences. Cependant, l'ONG n'a pas encore les moyens de payer des salaires assez compétitifs pour fidéliser son personnel. Enfin, l'approche projet qui est pratiquée se traduit par le fait que les agents en fin de contrats ont peu de chances d'être maintenus pour continuer à servir l'organisation<sup>18</sup>.

#### Des organes de gouvernance qui fonctionnent correctement quoique limités

Depuis 2007, les assemblées générales de l'ONG se tiennent régulièrement conformément aux dispositions statutaires. Il s'agit là d'une véritable force quand on sait que l'assemblée générale est la principale instance de décisions de l'ONG.

Certes, IDID ONG dispose d'un conseil d'administration composé de membres disponibles et engagés pour soutenir son action mais il n'en demeure pas moins vrai que ses compétences sont limitées en matière d'orientation stratégique, de mobilisation des ressources, en management des

---

<sup>18</sup> A l'heure actuelle, rien n'indique qu'IDID va réussir à pérenniser ses projets. La réflexion sur la pérennisation est en cours mais les moyens et les mécanismes font défaut. La pérennisation devrait être mieux planifiée.

projets et en changements climatiques. L'autre contrainte notée découle du fait que les rencontres ne se tiennent pas régulièrement. En moyenne, il y a une rencontre de CA sur deux prévues annuellement. Les membres du CA ont eux même reconnu qu'ils étaient plus dynamiques au début de la création de l'organisation<sup>19</sup>.

### **Un système de gouvernance financière efficace et transparent**

IDID dispose d'un manuel de procédures administratives, financières et comptables dont les dispositions sont bien respectées. L'ONG est consciente de l'importance de la bonne gouvernance et fait d'importants efforts pour y arriver. Ce souci de bonne gouvernance peut être attesté par plusieurs exemples. En effet, la logistique de l'ONG<sup>20</sup> est bien gérée, les dispositions du manuel de procédures administratives et financières sont appliquées dans la gestion des opérations, la gestion des ressources des projets est séparée de celle des ressources propres à l'ONG, des rapports techniques et financiers sont produits annuellement. Enfin, en moyenne, une fois tous les deux ans<sup>21</sup>, les comptes de l'ONG sont audités par des auditeurs externes<sup>22</sup>.

### **Des efforts de réseautage et de renforcement du partenariat**

En termes de partenariat, IDID a su développer des relations institutionnelles avec les directions des ministères clés tels que l'agriculture, l'environnement, les transports (ASECNA), les organisations de producteurs à la base et les collectivités locales. Le portefeuille de PTF est encore limité (en moyenne quatre). Compte tenu du fait que l'ONG gagne en notoriété, il lui est possible d'élargir son cercle de partenaires. Des organismes comme la SNV ont émis le souhait allant dans le sens d'approfondir leurs relations avec IDID.

### **Une organisation pionnière dans le domaine du renforcement des capacités des acteurs locaux en adaptation au changement climatique**

La principale force d'IDID ONG réside dans le fait que c'est l'une des rares ONG qui intervient dans le domaine de l'adaptation aux changements climatiques des communautés à la base par la mise en œuvre de mesures intégrées et d'approches participatives et multidisciplinaires. A travers le PARBCC<sup>23</sup> et l'Initiative CC DARE<sup>24</sup>, l'ONG a développé des stratégies novatrices et conduit des activités pertinentes de renforcement de capacités des acteurs locaux. Ces principales interventions visent principalement le renforcement des capacités des acteurs ruraux en matière d'adaptation aux changements climatiques.

## **4.3 Analyse des faiblesses**

### **Un déficit en ressources humaines de haut niveau**

- Bien que réduites au strict minimum, les ressources humaines sont de bonne qualité. Le Directeur exécutif de l'ONG qui a un profil d'ingénieur agroéconomiste remplit plusieurs rôles en même temps, ce qui permet à l'organisation de faire certaines économies en matière de recrutement mais ce qui l'expose aussi à une forte dépendance vis-à-vis du directeur exécutif. Ce dernier cumule plusieurs

---

<sup>19</sup> Le fait d'avoir reçu le financement du PARBCC a créé un sentiment d'autosatisfaction et d'attentisme

Une redevance de l'ordre de 5000 CFA est demandée chaque mois à chaque agent qui utilise les motos de l'ONG <sup>20</sup>

<sup>21</sup> Le dernier audit date de 2009

<sup>22</sup> Les conclusions des rapports d'audits sont satisfaisantes

<sup>23</sup> Le PARBCC a été financé par le programme ACCA. Les activités menées sont relatives à la pré alerte agro météorologique, l'expérimentation paysanne par l'identification des savoirs locaux et des options concluantes d'adaptation aux changements climatiques

<sup>24</sup> Les principales activités concernent la formation de cadres techniques des mairies, d'élus locaux et de leaders paysans. Des émissions radiophoniques en langues nationales et des fiches techniques sur des options d'adaptation ont été également réalisées.



fonctions<sup>25</sup>, ce qui peut être préjudiciable à l'efficacité de l'organisation. Il y a également le risque de créer une trop grande dépendance qui pourrait être lourde de conséquence en cas de démission du directeur.

### **Une réflexion stratégique insuffisante qui se traduit par une absence de documents d'orientation**

L'ONG ne dispose pas encore de plan stratégique, de plan de mobilisation des ressources et de dispositif fonctionnel de suivi évaluation des projets. Faute de plan stratégique, le pilotage à vue risque de s'imposer en règle. Il est important pour IDID de réfléchir sur sa raison d'être, ses valeurs, son environnement externe, son positionnement stratégique et ses priorités programmatiques. Il sera difficile également de tirer profit de certaines opportunités en l'absence de plan de mobilisation des ressources. IDID n'a pas encore de stratégie cohérente de mobilisation de ressources internes et externes, ce qui peut se traduire par une dispersion de ses forces, voire une déviation de sa mission. Le suivi évaluation est capital dans la mise en œuvre des projets car il permet d'apporter en temps opportun les corrections nécessaires et de tirer profit des réussites et des échecs.

### **De faibles capacités de mobilisation des ressources financières**

IDID n'a pas connu beaucoup de réussites dans la mobilisation de ressources. L'ONG a pris beaucoup d'initiatives pour mobiliser des ressources financières en répondant à des appels d'offres. Toutefois, elle n'a pas été performante car la plupart des demandes de financements n'ont pas été couronnées de succès<sup>26</sup>. La dépendance financière vis-à-vis des PTF<sup>27</sup> est encore forte, ce qui représente une contrainte majeure pour l'ONG. A titre d'exemple, les financements reçus durant l'année 2009 s'élèvent à 106 047 692 030 CFA dont 1 355 000 CFA de fonds propres.

## **4.4 Analyse des opportunités**

Les dispositions réglementaires sont favorables à l'exercice d'activités d'ONG sur le territoire béninois. Certaines facilités financières comme l'exonération de taxes sont accordées aux ONG comme IDID dont les actions contribuent au bien-être social des communautés visées.

Dans le domaine particulier de l'environnement, la Constitution de la République du Bénin ainsi que la loi-cadre sur l'environnement constituent des dispositions réglementaires de base dans la prise en compte de l'environnement dans les projets de développement. Par ailleurs, le contexte actuel de la décentralisation favorise les interventions directes au profit des populations locales.

Actuellement, peu d'ONG béninoises interviennent dans le domaine des changements climatiques, soit par manque d'expertise, soit par méconnaissance de l'importance de la problématique. La plupart des ONG qui travaillent dans ce domaine s'intéressent plutôt aux activités de reboisement, à la promotion de la bioénergie et l'efficacité énergétique.

Ainsi, les études de vulnérabilité et d'adaptation effectuées ont permis d'identifier les mesures les plus urgentes et prioritaires en adaptation aux changements climatiques. Lesdites mesures au nombre de cinq (5) sont résumées dans le document PANA du Bénin.

La première mesure prioritaire d'adaptation retenue par le Bénin concerne la mise en œuvre de programmes intégrés de lutte contre les effets néfastes des changements climatiques dans le secteur de l'agriculture. Dans ce cadre, il est prévu, entre autres, de mettre en place un système d'alerte précoce et d'accompagner les producteurs en vue de leur appropriation des pratiques culturelles

---

Le directeur cumule les fonctions de directeur exécutif, de responsable de la recherche et de coordonnateur du <sup>25</sup> PARBCC

<sup>26</sup>Les responsables de l'ONG n'ont pas été en mesure de donner les causes de ce manque de succès

<sup>27</sup> Les capacités d'autofinancement d'IDID sont encore faibles.

adaptées. Il s'agit là autant d'opportunités pour IDID puisqu'il y a une demande pour les produits et services qu'elle propose.

#### **4.5 Besoins prioritaires identifiés**

Les besoins identifiés sont les suivants :

- Le renforcement institutionnel : IDID a besoin d'un CA plus fonctionnel et plus apte à jouer son rôle en rapport avec l'orientation stratégique, la mobilisation des ressources, le recrutement du personnel et le contrôle de l'action de la direction exécutive. Pour y arriver le CA gagnerait à être élargi à d'autres personnes ressources du monde universitaire, du secteur privé et de l'administration.
- L'élaboration d'un plan stratégique : conscients de cette nécessité, les membres de l'ONG ont déjà entamé la réflexion stratégique. Ce plan stratégique doit être complété par un plan de mobilisation des ressources. Compte tenu du caractère pilote du projet PARBCC, il est important pour IDID de disposer d'une base de données et d'un dispositif de suivi évaluation et de capitalisation des résultats.
- L'ONG a enregistré des résultats intéressants dans le domaine des changements climatiques. Toutefois, ces résultats ne sont pas largement diffusés auprès du grand public et des partenaires au développement, ce qui n'assure pas suffisamment sa visibilité institutionnelle.
- Dans le domaine du renforcement des capacités : les membres du CA gagneraient à être formés en matière de maîtrise de leurs rôles et de leurs responsabilités. Il est également important de former l'équipe opérationnelle de l'ONG<sup>28</sup> sur la maîtrise des outils d'évaluation de l'impact et des stratégies d'adaptation, l'économie de l'adaptation, les techniques de management des projets, le suivi évaluation des capacités d'adaptation des bénéficiaires et les techniques de plaidoyer et de lobbying.
- L'expérience pilote du PARBCC gagnerait à être poursuivie. En effet, les bulletins agro météorologiques, les champs-écoles, les activités de sensibilisation et de renforcement des capacités des producteurs ont été très appréciés par les producteurs eux-mêmes et les partenaires institutionnels

---

Il est important pour IDID de disposer des compétences techniques et managériales lui permettant de jouer un rôle plus important dans le domaine de l'adaptation aux changements climatiques<sup>28</sup>

## **4.6 Recommandations prioritaires**

Dans le contexte actuel de dégradation des ressources naturelles et de changement climatique au Bénin, de promotion de l'autosuffisance alimentaire, du développement local et de la participation citoyenne, la mission d'IDID garde toute sa pertinence.

L'ONG a un grand potentiel, voire une compétence distinctive en matière de conduite de projets communautaires d'adaptation aux changements climatiques. Elle a très tôt compris que les populations déshéritées qui sont, en général, les principales victimes des changements climatiques gagneraient à être outillées pour faire face efficacement et durablement aux catastrophes naturelles qui inhibent le développement du Bénin.

Ainsi, en vue de renforcer son expertise et son leadership dans le domaine de l'adaptation aux changements climatiques des populations rurales, les recommandations suivantes sont effectuées :

1. Accompagner l'ONG dans le cadre de son renforcement institutionnel par l'élaboration d'un plan stratégique quinquennal, un plan de mobilisation des ressources, un plan de communication et la mise en place d'un dispositif opérationnel de suivi évaluation et de capitalisation des résultats.
2. Renforcer les capacités des membres du conseil d'administration dans les domaines respectifs des rôles et de responsabilités du CA et la mobilisation des ressources. Pour la direction exécutive, les besoins en renforcement des capacités ont trait au management des projets de développement.
3. Poursuivre, approfondir et consolider l'expérience du PARBCC dans les six départements d'intervention en veillant à actualiser les informations techniques fournies aux producteurs (périodes de semis, nouveaux calendriers techniques, gestion intégrée de la fertilité des sols, gestion intégrée de l'eau, valorisation des savoirs endogènes, transmission des données, conseils pratiques), poursuivre le partenariat institutionnel avec le MAEP, le MEPN, les collectivités locales et développer des synergies avec les acteurs qui travaillent sur l'adaptation au changement climatique et valoriser les acquis en termes d'adaptation au CC au niveau local. Une telle valorisation des acquis pourrait contribuer à asseoir le leadership de l'ONG dans le domaine du CC.
4. Enfin, il est important pour IDID de développer des stratégies de pérennisation des résultats du PARBCC. En plus du renforcement des capacités et de la responsabilisation des bénéficiaires, il faut aussi un partage des méthodes et outils avec les conseillers en protection des végétaux qui ont en charge l'encadrement des producteurs à la base. En termes d'ancrage institutionnel, les comités communaux de pré-alertes agro-météorologiques (CCPA) sont bien indiqués, au vu de leur légitimité, de leur composition et de leur degré d'implication dans la mise en œuvre du PARBCC.

## 5.0 Présentation des résultats de l'autoévaluation du Centre Régional Agrhymet (CRA)

### 5.1 Profil institutionnel

Le Centre Régional AGRHYMET est une institution spécialisée du Comité Permanent Inter Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel (CILSS). Le CILSS est une organisation intergouvernementale, créée le 12 septembre 1973. Il regroupe neuf pays sahéliens (Burkina Faso, Cap-Vert, Gambie, Guinée-Bissau, Mali, Mauritanie, Niger, Sénégal et Tchad). La mission du CRA est de « contribuer à la sécurité alimentaire, la lutte contre la désertification et la maîtrise de l'eau dans le Sahel par le renforcement des capacités des institutions nationales, la production et la diffusion d'informations aux décideurs politiques et autres usagers tels que les ONG et les producteurs ».

Sur le plan institutionnel, le CILSS est implanté sur trois sites géographiques. En effet, le Secrétariat Exécutif du CILSS est basé à Ouagadougou, l'Institut du Sahel (INSAH) à Bamako et le CRA à Niamey. Le CILSS est un établissement public interétatique doté de la personnalité juridique et financière.

Le CRA est structuré autour d'une direction générale, de trois départements (Formation et Recherche, Information et Recherche, et Appui Technique) et de quatre unités (Communication, Information et Documentation ; Administration, Finances et Comptabilité ; Gestion des ressources Humaines ; Suivi et Evaluation). L'Unité de Coordination Scientifique (UCS) et l'Assistance Technique sont directement rattachées à la Direction Générale. L'UCS travaille en étroite collaboration avec le Conseil Scientifique et Pédagogique (CSP) qui est composé de 8 éminents membres dont 4 du Nord et 4 du Sud. Certaines unités transversales<sup>29</sup> dénommées unités d'appui au management de l'entité CILSS sont positionnées au siège du CILSS.

Le Centre mène diverses activités dont notamment :

- Collecter, traiter et diffuser des informations sur la sécurité alimentaire, la gestion des ressources naturelles, la maîtrise de l'eau et la lutte contre la désertification dans le Sahel ;
- Produire des outils d'aide à la décision pour les besoins de développement des populations sahéliennes ;
- Renforcer les capacités techniques à travers la formation et le transfert d'outils, de méthodes et de savoir-faire adaptés aux besoins des pays dans les domaines de la climatologie, l'agro météorologie, l'hydrologie, la protection des végétaux, la géomatique et la télédétection.

Dans chaque Etat membre du CILSS, il y a un Comité National du CILSS (CONACILSS) qui joue le rôle d'interface entre l'organisation sous régionale et le pays membre. Dans la plupart des pays, la valeur ajoutée de ces comités est limitée, faute de ressources financières et humaines suffisantes.

---

Unité d'appui au management, finance et comptabilité

Unité d'appui au management des ressources humaines

Unité d'appui au management du suivi évaluation, genre et veille stratégique

Unité d'appui au management de la communication de l'information et de la documentation

Le CRA a des composantes nationales AGRHYMET<sup>30</sup> (CNA) localisées dans les 9 pays du CILSS. La CNA est constituée par les représentants des services de l'agriculture, la météorologie, les eaux et forêts, l'élevage, la protection des végétaux, l'hydraulique, l'environnement et les ONG. Les CNA constituent des relais importants dans le dispositif de collecte, de traitement, de diffusion et d'utilisation des informations élaborées par le Centre. Les CNA ne doivent pas être confondus avec les Commissions Nationales du CILSS qui jouent plutôt un rôle d'interface entre le CILSS et le pays membre.

## **5.2 Analyse des forces**

### **Des améliorations significatives dans le domaine de la gouvernance financière**

Le Centre a un manuel de procédures administratives et financières et travaille avec le logiciel Sun système pour sa gestion financière. Le manuel est très complet et explicite sur les aspects liés à la gestion des ressources humaines, des finances, de la comptabilité et de la logistique. Des audits externes et des missions de contrôle interne sont réalisés régulièrement et les résultats jugés satisfaisants. Le CRA a de fortes capacités de gestion comptable et financière.

### **Des ressources humaines de qualité et un réseau dense de partenaires**

En termes de ressources humaines, le Centre compte un effectif de 55 experts et assistants, spécialisés notamment dans les domaines de l'agro météorologie, la protection des végétaux et l'hydrologie, la gestion et la communication. Au vu de leurs missions, les experts ont de facto le statut d'enseignants chercheurs, ce qui constitue un atout majeur dans le domaine de la formation et de la recherche.

Le Centre développe des liens institutionnels forts avec divers partenaires scientifiques du Nord et du Sud. Entre autres partenaires, on peut mentionner l'OMM, la FAO, l'IRD, l'Université Abdou Moumouni de Niamey, l'Université Reading, Environnement Canada, l'Université du Québec à Montréal, le CIRAD et la PIREM. Les partenaires financiers sont notamment les états membres du CILSS, l'USAID, l'ACDI, le CRDI, l'Union Européenne, la Coopération Belge, la BADEA, DANIDA, la Coopération Française et la Coopération Italienne.

### **Un important patrimoine infrastructurel**

Le CRA dispose d'un important patrimoine infrastructurel dont un domaine de 71 ha (2,1 ha irrigués), 6 laboratoires et 2 satellites d'appui à la formation, 3 salles informatiques connectées à Internet, 1 salle de visioconférence, 1 centre de documentation, 1 amphithéâtre de 120 places, 7 salles de classe et une cité résidentielle de 130 chambres avec connexion WIFI.

### **Une institution d'excellence dans le domaine de la formation**

Le CRA jouit d'une compétence distinctive dans le domaine de la formation continue et de la formation de longue durée dans les filières de l'agro-météorologie, de la protection des végétaux et de l'hydrologie.

Membre titulaire de l'Agence Universitaire de la Francophonie (AUF), il est reconnu par le Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur (CAMES) et par l'OMM comme une institution d'enseignement supérieur. De sa création à nos jours, le Centre a formé 969 ingénieurs et techniciens supérieurs de 21 pays dont 12 non-CILSS et assuré la formation continue de plus de 5000 agents<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> Les CNA sont différents des CONACILSS. Le CONACILSS représente l'interface entre le CILSS et le pays membre.

Seuls les agents diplômés font l'objet de suivi <sup>31</sup>

## **Une contribution à l'adaptation au changement climatique**

Le Centre tire sa légitimité du mandat qui lui a été conféré par les 9 Etats membres du CILSS, de son rôle de bras technique de la CEDEAO et de son statut d'observateur aux Conférences des Parties (COP) sur le climat depuis 2001. Une telle légitimité se fonde également sur l'expertise du CRA en général, et sur ses capacités techniques, scientifiques et politiques reconnues dans la sous région, en particulier.

Depuis sa création, le Centre a conduit des activités liées à la connaissance du climat, ses évolutions et en particulier sur les sécheresses et leurs impacts sur les ressources naturelles et les systèmes de production. Il contribue à la recherche de solutions idoines aux conséquences de la variabilité et des changements climatiques sur les populations des neuf pays sahéliens.

Le CRA gère de nombreux projets (collecte de données, science du climat, méthodologie d'études des impacts, vulnérabilité) au bénéfice des pays membres du CILSS, de la CEDEAO depuis quelques années et des partenaires au développement (ONG). Ainsi, le CRA s'est donné comme objectif de contribuer aux capacités d'adaptation aux changements climatiques et au renforcement des capacités institutionnelles des pays

Les informations scientifiques et techniques générées par le CRA ont des liens étroits avec le changement climatique. Elles sont utilisées à la compréhension et à l'évaluation des paramètres du climat et à la maîtrise des impacts climatiques sur les ressources naturelles et les systèmes de production.

Dans le domaine des changements climatiques, les résultats du Centre lui ont valu d'être pressenti pour abriter la coordination régionale du Groupe de Recherche sur l'Environnement et le Climat en Afrique de l'Ouest (GREC-AO) et d'être impliqué dans la mise en œuvre de la première phase du projet ClimDev-Africa.

## **5.3 Analyse des faiblesses**

### **Un manque de planification stratégique et de réactivité**

Le CRA ne dispose pas de plan stratégique spécifique. Ses priorités programmatiques sont naturellement dictées par le CILSS qui dispose d'un plan stratégique à l'horizon 2020<sup>32</sup>. Le plan stratégique insiste sur l'importance de la sécurité alimentaire, ce qui suppose le renforcement des capacités d'adaptation.

Certains PTF que nous avons rencontrés regrettent le fait que le CRA n'ait pas su tirer profit des nombreux financements qui lui ont été octroyés. Ils pensent que le CRA est incapable d'asseoir des systèmes de pérennisation de ses projets, ce qui aurait contribué à réduire sa dépendance financière vis-à-vis des PTF.

### **Des ressources humaines dans une certaine précarité financière**

Les insuffisances notées sur le plan des ressources humaines concernent les sous effectifs et l'absence d'expertise dans le domaine de l'économie et du marketing, de l'assistanat et de la traduction. Par exemple, les effectifs du département Formation et Recherche (DFR) sont passés de 14 à 8 agents quand bien même le volume de travail n'a pas diminué. Le DFR<sup>33</sup> mène

---

<sup>32</sup> L'axe N°2 de ce plan vise à « assurer la gestion durable des ressources naturelles dans un contexte de changements climatiques »

<sup>33</sup> Le DFR compte deux divisions : une Division des Formations de Base et une Division des Formations Continues. La première division s'occupe des formations diplômantes et la seconde de l'animation d'ateliers de formation dans

essentiellement des activités de formation et de recherche, deux activités qui sont intrinsèquement liées. Les travaux de recherche sont conduits par les enseignants chercheurs et les étudiants dans les domaines de la protection des végétaux, l'hydrologie, l'agro météorologie et enfin l'instrumentation et la microinformatique. Le DFR est confrontée à un déficit en ressources humaines et financières pour mener correctement ses activités de formation et de recherche. Le rythme des admissions à la formation est lié à la disponibilité de bourses de formation.

Les rémunérations sont jugées peu compétitives sans compter le fait que certains agents ont des arriérés de salaires de six mois. Une telle situation est préjudiciable au bon fonctionnement et à l'efficacité de l'institution.

### **Des difficultés financières structurelles plombent le développement institutionnel de l'institution**

La faiblesse majeure du Centre est sa forte dépendance financière vis-à-vis des PTF et son manque de pro activité en mobilisation de ressources financières propres. Il connaît des difficultés financières persistantes. En 2008, le budget s'élevait à 1 624 279 160 CFA dont 91,68% de contribution des PTF. En 2009, le budget était de 2 750 238 140 CFA dont 95,35% de contribution des PTF, ce qui est encore énorme. Dans ces conditions, il est aisé de comprendre pourquoi le CRA est toujours en difficultés une fois que ses conventions de financement arrivent à terme.

## **5.4 Analyse des opportunités**

Dans le contexte actuel de crise alimentaire, de dégradation des ressources naturelles et de changements climatiques dans l'espace du CILSS, le CRA devrait se positionner comme un acteur institutionnel de premier plan capable de contribuer à la résolution des problèmes des Sahéliens relevant de ses domaines de compétence.

Lors de la conférence des chefs d'Etats et de Gouvernements du CILSS tenue à Ndjaména (Tchad) du 18 au 25 mars 2010, d'importantes mesures « politiques » ont été prises, à savoir l'augmentation de 20% des cotisations des Etats membres, et l'élargissement formel de l'intervention du CRA aux autres pays de la CEDEAO. Cette montée en puissance dans l'espace de la CEDEAO pose de nouveaux défis tels que la maîtrise de l'anglais et l'augmentation de ses capacités d'intervention.

Le sommet a insisté sur l'arrimage du CILSS à la CEDEAO<sup>34</sup> tout en maintenant son autonomie. Le CRA maintient ainsi son rôle d'institution productrice d'informations nécessaires au suivi de la sécurité alimentaire, même dans des pays non sahéliens.

Depuis la création du CRA, les partenaires au développement se sont fortement mobilisés pour financer le centre afin qu'il réponde à des attentes multiples. La haute priorité accordée à ce centre pour produire l'information s'est d'abord traduite par les efforts d'équipement de collecte de donnée destiné à fournir des outils d'aide à la décision.

Au plan social, le mandat public du CRA demeure. En tant que service public, le CRA se donne un mandat clair de lutter contre la pauvreté, de contribuer à la sécurité alimentaire La volonté des Gouvernements d'en faire un instrument d'appui aux stratégies nationales et un cadre de formation en matière d'agro-météorologie et d'environnement s'est également traduite par une forte mobilisation et un accompagnement des bailleurs de fonds.

---

les domaines de compétence du CILSS. Ces ateliers sont destinés aux agents du CILSS et à d'autres agents en provenance des administrations publiques et du secteur privé.

<sup>34</sup> Le CRA et ACMAD ont été identifiés comme institutions sous régionales qui doivent participer à la mise en œuvre du programme d'actions de la CEDEAO sur les changements climatiques.

Par ailleurs l'institution jouit de l'estime de nombreux partenaires techniques qui continuent à lui confier la gestion de leurs données ; en effet plusieurs bases de données appartenant à des institutions internationales et régionales sont hébergées au CRA pour des raisons de sécurité et la qualité de son système de gestion de données.

Malgré l'accompagnement des partenaires financiers qui assurent 95% de l'appui permettant de conduire les activités du centre, ils déplorent le manque de pro activité et l'absence de mécanisme permettant au centre de s'autofinancer. Ils continuent de nourrir l'espoir de voir le centre AGRHYMET engager des réflexions destinées à le rendre plus solide et autonome.

Les produits sont largement appréciés et utilisés par de nombreux projets de lutte contre la désertification dans les pays du Sahel ; la performance des équipements et la masse critique suffisante d'expert sont à la hauteur des attentes des pays et de nombreux programmes de développement. Certains utilisateurs des produits AGRHYMET estiment qu'il ne répond pas actuellement à toutes les attentes ; tous les utilisateurs sont unanimes que le centre joue un rôle important dans la formation des cadres du développement rural des pays sahéliens et que des acquis indéniables existent en terme de méthodologie et d'outils d'estimation des campagnes agricoles.

### ***5.5 Analyse des besoins prioritaires identifiés***

- Le CRA est confronté à un manque criard de ressources financières pérennes. Sa dépendance financière vis-à-vis des PTF est forte. Il traverse actuellement une situation financière difficile qui s'explique en grande partie par l'importance de ses charges de structure, la faiblesse des ressources qui lui sont versées par le CILSS, et surtout par le fait que bon nombre de conventions de financement de projets et de programmes sont arrivées à terme en 2009. Une telle situation pourrait lui faire perdre une partie de ses cadres. La fidélisation des personnels du CRA par une offre de salaires réguliers et compétitifs apparaît comme une impérieuse nécessité.

Par ailleurs, le CRA a un énorme potentiel de mobilisation de ressources au regard de l'importance de son mandat dans le Sahel, de l'expertise de ses ressources humaines, de la qualité de sa logistique (cas de la logistique pour la FOAD), de la forte demande de ses formations continues et de longue durée. Afin de tirer profit de toutes ces opportunités, il lui faut un plan de mobilisation des ressources

Dans la mesure où le Centre est une institution qui a son identité propre et qu'il jouit d'une autonomie administrative et financière, il lui faut un plan stratégique spécifique qui tienne compte de sa vision, de sa mission, de ses objectifs spécifiques et de ses priorités programmatiques. Même si le plan stratégique du CILSS prend en compte les besoins de ses institutions spécialisées, il n'en demeure pas moins vrai que le CRA a besoin d'un outil de pilotage de son développement stratégique. Ce plan doit partir de son environnement interne et externe et s'inscrire dans les orientations stratégiques définies dans le plan quinquennal du CILSS.

- En tant qu'institution de formation et de recherche de haut niveau spécialisé dans des domaines fortement marqués par l'évolution technologique, le CRA a besoin d'assurer un recyclage régulier de ses agents. Ce recyclage concerne, en priorité, les experts des trois départements et ceux de l'UICD.

- Le CRA a besoin de renouveler ses équipements pour les travaux d'hydrogéologie ainsi que sa logistique didactique devenue obsolète, à savoir les équipements de reprographie, les équipements informatiques et de démonstration. Au niveau du centre de documentation, l'acquisition de nouveaux ouvrages et de revues spécialisées est fortement recommandée.



- Le CRA ressent un besoin pressenti de mieux communiquer en tant qu'institution, de faire le marketing de ses produits et services, de valoriser ses résultats et développer davantage sa politique de relations publiques en dehors et au sein de l'espace CILSS.

## **5.6 Recommandations d'actions prioritaires**

L'économie de la zone sahélienne est essentiellement fondée sur le secteur agropastoral. Les données, outils et méthodologies développés par le CRA sont indispensables pour la formulation et la mise en œuvre de politiques de développement durable. Afin de conforter le leadership du CRA dans ses domaines de compétence, les actions prioritaires à mener sur le plan organisationnel et technique sont les suivantes :

1. Depuis la fin de ses conventions de financement, le CRA fait face à des difficultés financières qui gagneraient à être solutionnées durablement. L'une des pistes de solution est de garantir au CRA des bourses de formation en nombre suffisant dans le cadre des masters en gestion des ressources naturelles et en changement climatique de manière à lui permettre de faire fonctionner correctement les nouveaux programmes. Cela ne signifie pas que le CRA va uniquement se contenter de ces bourses. Au contraire, les candidats à la formation ayant les moyens financiers de prendre en charge leurs formations seront invités à le faire.
2. Le CRA gagnerait aussi à se doter d'un plan stratégique et d'un plan de mobilisation des ressources. Le premier plan va aider le Centre à apporter des réponses adaptées à son contexte sur la base de sa vision et de sa mission et de ses priorités programmatiques. Ce plan sera bâti sur la base des orientations stratégiques définies dans le plan stratégique de l'institution-mère, à savoir le CILSS, mais il prendra en compte les valeurs, les objectifs stratégiques, les forces et les faiblesses ainsi que les opportunités et les menaces du CRA. Le plan du CILSS met l'accent sur les questions politiques. Il appartient à chaque institution spécialisée de se doter d'un plan spécifique en fonction de son identité propre et de ses priorités.  
  
Le plan de mobilisation de ressources, il pourrait contribuer à doter le Centre de stratégies adéquates pour mobiliser des ressources en tirant profit de ses capacités intrinsèques et des opportunités de son environnement. En effet, le CRA possède un énorme potentiel de mobilisation des ressources au vu de l'expertise de ses agents, de la forte demande de ses produits et services et des possibilités d'exploitation de sa logistique.
3. Le Centre gagnerait à valoriser sa compétence distinctive dans le domaine de la formation diplômante<sup>35</sup> et de la formation continue quand on sait que ses diplômes sont reconnus par le CAMES et qu'il jouit d'un vaste réseau de partenaires scientifiques et techniques qui peuvent être mis à contribution dans la prise en charge des cours. Dans le même ordre d'idées, le CRA doit tirer profit de l'existence d'une forte demande de ses formations et des opportunités qui lui sont offertes dans le domaine du renforcement des capacités d'adaptation aux changements climatiques.
4. Le renforcement des capacités des ressources humaines par le recyclage des experts et des assistants dans leurs domaines respectifs de compétences, et enfin la dotation du Centre en équipements didactiques (ordinateurs, documentation, matériel de reprographie).
5. L'appui en matière de communication institutionnelle afin d'accroître la visibilité institutionnelle du CRA (amélioration du site web, valorisation des résultats de la recherche, l'organisation de voyages de presse des médias africains et étrangers).

---

<sup>35</sup> Une étude de marché commanditée par le CRA en 2004 sur les besoins de formation dans les pays du CILSS est arrivée à la conclusion que ces pays ont besoin de 673 cadres dans les domaines de compétences du CRA

## 6.0 PRESENTATION DE L'OSS

### 6.1 Profil institutionnel

L'OSS est une organisation internationale créée à Paris, le 3 novembre 1992 avec comme première dénomination Association Internationale Observatoire du Sahara et du Sahel (AIOSS). L'AIOSS est devenue par la suite Observatoire du Sahara et du Sahel (OSS) à l'assemblée générale de Niamey le 28 février 1997. Son siège est à Tunis, en vertu d'un Accord de siège signé entre l'UNESCO et le Gouvernement de la Tunisie le 18 juin 1999.

La mission de l'Observatoire est (i) d'être un outil de liaison et un cadre international de partenariat et de concertation dans le domaine de la lutte contre la désertification et de l'atténuation des effets de la sécheresse et (ii) de contribuer à la maîtrise et aux échanges d'informations utiles à la lutte contre la désertification et à l'atténuation des effets de la sécheresse.

En termes d'organes statutaires, l'OSS compte :

- Une Assemblée générale qui est l'organe suprême de l'institution<sup>36</sup> ;
- Un Conseil d'Administration<sup>37</sup> qui met en œuvre les politiques et résolutions de l'assemblée générale ;
- Un Comité d'Orientation Scientifique<sup>38</sup> (COS) qui est un organe consultatif dont la mission est d'apporter un appui stratégique aux orientations et aux programmes d'action de l'Observatoire ;
- Un Secrétariat Exécutif qui met en œuvre les décisions du CA et prend toutes les mesures nécessaires à la gestion de l'organisation, à l'exécution de ses programmes, à l'application de sa politique et à l'accomplissement de sa mission.

Actuellement, l'OSS regroupe 22 pays africains, 5 pays du Nord, à savoir l'Allemagne, le Canada, la France, l'Italie et la Suisse, 4 organisations sous-régionales dont le Comité Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel (CILSS), l'Intergovernmental Authority on Développement (IGAD), l'Union du Maghreb Arabe (UMA), la Communauté des États Sahélo-Sahariens « CEN-SAD »), des organisations du système des Nations unies et de la société civile

### 6.2 Analyse des forces

Les principales forces sont les suivantes :

#### Des organes de gouvernance efficace

- L'OSS a la particularité d'être à la fois une institution de pays du Nord et du Sud, ce qui peut représenter un avantage majeur dans un contexte de globalisation et d'échanges entre le Nord et le Sud. Les organes de gouvernance fonctionnent correctement et les rencontres se tiennent conformément aux dispositions statutaires et réglementaires. L'AG, le CA et le COS jouent correctement leurs rôles. Par exemple, le COS appuie utilement et régulièrement la direction exécutive.

---

L'assemblée générale élit les membres du CA pour un mandat de quatre ans<sup>36</sup>

<sup>37</sup> Le CA se réunit une fois par an

Le COS se réunit au moins une fois par an<sup>38</sup>

### **Des systèmes de gestion financière performants**

L'OSS dispose de règlements financiers et de règlements du personnel qui tiennent lieu de manuel de procédures administratives et financières. Le système comptable répond aux normes internationales, des contrôles internes, des audits externes et des rapports techniques et financiers sont régulièrement réalisés. Pour l'essentiel, ils sont jugés satisfaisants.

### **Une réflexion stratégique nourrie et des documents de planification pertinents**

La réflexion stratégique est bien nourrie. L'Observatoire déploie beaucoup d'efforts pour éviter de faire du pilotage à vue. Actuellement, il travaille sur la base de la stratégie 2010 avec comme axes scientifiques et techniques (i) la gestion concertée des ressources en eau partagées, (ii) le suivi environnemental et (iii) la mise en place d'un espace africain de recherche pour le développement. La réflexion a été lancée sur l'OSS à l'horizon 2020.

### **Des ressources humaines de qualité**

Les ressources humaines sont de qualité bien qu'elles soient limitées en nombre. L'OSS compte 28 employés au total dont 8 affectés à plein temps sur les questions liées aux changements climatiques. Les rôles et responsabilités sont bien définis, ce qui contribue à une meilleure gestion des ressources humaines.

L'OSS dispose d'une riche expérience et de capacités avérées en planification et management des programmes surtout dans les domaines de la lutte contre la désertification et du suivi environnemental.

En termes d'incitations institutionnelles, l'OSS constitue un bon cadre de renforcement des capacités et de tremplin pour bon nombre d'experts. L'expérience acquise au sein de l'Observatoire dans des domaines bien ciblés comme la lutte contre la désertification, la gestion de l'eau et la gestion de l'environnement ouvre à ses experts de nouvelles opportunités professionnelles dans d'autres organisations. .

L'OSS a certaines capacités de réseautage de l'expertise africaine et étrangère dans ses domaines de compétence et de liens institutionnels diversifiés (réseaux, partenaires) lui permettant de suivre l'activité internationale relative à l'adaptation au CC et d'être actif sur certaines thématiques

### **De nombreuses initiatives dans le domaine de la désertification et des changements climatiques**

L'OSS a un leadership stratégique reconnu dans le domaine de la lutte contre la désertification et du suivi environnemental. Sa contribution significative en matière de production d'outils d'analyse et de méthodologies dans ces domaines adaptés aux réalités du circum-Sahara est très appréciée. Il en est de même de son accompagnement technique dans la formulation de la réponse de l'Afrique aux enjeux soulevés par les changements climatiques.

L'OSS a pris plusieurs initiatives dans le domaine du changement climatique dont notamment:

- L'Elaboration d'un cadre de compréhension consolidé du changement climatique en Afrique (pour le compte de l'AMCEN (African Ministerial Conference on the Environment) lors de leur 12<sup>ème</sup> session tenu à Johannesburg du 7 to 12 Juin 2008) ;
- Le projet ACCCA/OSS/UNITAR visant à appuyer les populations rurales de deux observatoires en zone semi-aride (au Niger et en Tunisie) dont l'objectif est d'améliorer leurs mesures d'adaptation aux variabilités climatiques et permettre aux scientifiques de capitaliser des stratégies d'adaptation en zone semi-aride ;

- L'élaboration de lettres d'information sur les négociations sur le climat lors de la 15<sup>ème</sup> Conférence des Parties à la CCNUCC, tenue à Copenhague du 7 au 18 Décembre 2009, ([www.oss-online.org/](http://www.oss-online.org/));
- Diverse publications spécifiques au changement climatique.

### **6.3 Analyse des faiblesses**

Entre autres faiblesses, on peut citer :

#### **Une institution « hybride<sup>39</sup> » qui ne bénéficie pas toujours du soutien politique attendu pour lui permettre de remplir sa noble mission**

La principale insuffisance notée est plutôt liée au manque d'appui politique des pays bénéficiaires de l'action de l'OSS. Cela peut s'expliquer par le fait qu'à la différence de la plupart des organisations sous régionales africaines comme ACMAD et le CRA, l'Observatoire n'a pas de tutelle politique. Par conséquent, les Etats africains ont plutôt tendance à privilégier les organisations sous régionales dont ils ont suscité la création et qu'ils contrôlent directement. Cette absence de tutelle politique est accentuée par le fait que l'OSS n'a pas de points focaux dans les pays membres, ce qui contribue à retarder ses interventions.

#### **Des difficultés de rétention du personnel du fait de l'approche projet qui est préconisée et de l'insuffisance de ressources financières propres**

La faiblesse majeure en matière d'incitation institutionnelle est liée aux effets inhérents de « *l'approche projet* ». A la fin des projets et des programmes, les experts recrutés par l'OSS se retrouvent sans salaires, ce qui ne manque pas de créer certaines frustrations et assez souvent des départs d'experts<sup>40</sup>. Faute de ressources financières propres et stables, l'OSS n'est pas encore en mesure d'asseoir une politique de fidélisation de ses experts.

#### **Des ressources financières limitées, peu prédictibles et précaires**

Enfin, du point de vue de la performance financière, l'OSS rencontre beaucoup de difficultés pour mobiliser les ressources indispensables à la réalisation de ses programmes. Il est encore fortement dépendant des PTF, ce qui le place dans une situation de précarité, voire d'incertitude. Les cotisations des Etats membres sont volontaires et l'Observatoire n'a pas de véritable programme de génération de ressources propres. En 2009, l'OSS a fonctionné avec un budget de 3 352 623 euros essentiellement supporté par les PTF et les membres.

Cette situation est fort embarrassante comme l'explique la responsable de l'administration et des finances : « *Le budget de fonctionnement de l'OSS est basé sur les contributions volontaires des Etats membres. Certains Etats annoncent leurs contributions mais elles ne nous parviennent jamais. Il y a de moins en moins d'opportunités de financement qui prennent en charge nos frais généraux. Dans ces conditions, il est difficile d'élaborer un programme d'activités annuel si on n'est pas sûr de disposer de ressources financières pour le mettre en œuvre<sup>41</sup>* ».

L'une des conséquences de ce manque de ressources financières est que le directeur exécutif et les experts consacrent beaucoup de temps pour répondre aux appels d'offres. Un tel engagement de leur part se traduit non seulement par une surcharge de travail mais aussi des risques de délaissement de certaines activités cruciales pour le Centre.

---

Le caractère hybride se réfère au fait que l'OSS est une institution créée en France par les pays du Nord que les <sup>39</sup> pays du Sud essaient de s'approprier. L'OSS essaie de faire le pont entre les deux catégories de pays. une véritable perte d'expertise qu'il lui faudra compenser au moment de démarrer de nouveaux projets . Ce départ est tout à fait normal mais constitue pour l'OSS

<sup>41</sup>Le conseil d'administration de l'OSS a prévu une rencontre en juin 2010 pour statuer sur le budget de l'Observatoire

## **6.4 Analyse des opportunités**

La zone d'intervention de l'OSS, à savoir le circum-Sahara se caractérise par la fragilité de ses écosystèmes. Elle subit de plein fouet les effets néfastes des changements climatiques, ce qui expose ses habitants à la précarité. En effet, les populations rurales tirent l'essentiel de leurs moyens de subsistance des ressources naturelles. On comprend aisément pourquoi la dégradation de telles ressources s'accompagne de celle des systèmes d'exploitation agricoles, pastoraux et forestiers. Dans de tels milieux dégradés, la lutte contre la pauvreté est indissociable de la lutte contre les changements climatiques.

Pour l'OSS, les enjeux du circum-Sahara n'ont pas véritablement changé. Il s'agit du développement durable des zones rurales avec comme corollaire une meilleure gestion des ressources en eau (aquifères ou de surface) et en terres dans un contexte marqué par une forte croissance démographique.

La lutte contre la désertification et l'adaptation aux changements et aux variabilités climatiques constituent des priorités pour les pays membres de l'Observatoire. Il est urgent pour les Etats et leurs partenaires au développement d'apporter des réponses urgentes, efficaces et durables aux problèmes susmentionnés. C'est dans cette mouvance que s'inscrit l'action de l'OSS en termes de gestion des ressources en terre et en eau, deux facteurs essentiels en matière de production agricole.

Le continent africain a besoin de décideurs avertis et d'une véritable expertise dans le domaine du changement climatique capables de défendre ses intérêts et de prendre en charge ses besoins. L'OSS pourrait exploiter de telles opportunités.

## **6.5 Besoins prioritaires identifiés**

Les besoins identifiés ont trait à :

- La mobilisation des ressources : il est important pour l'OSS de poursuivre sa réflexion sur la mobilisation des ressources, ce qui suppose, le recensement des PTF de l'institution, l'élaboration de leur typologie, l'analyse des pratiques gagnantes en mobilisation des ressources et l'identification de bailleurs de fonds potentiels. Une fois ces différentes activités réalisées, il s'agira de concevoir et de mettre en œuvre un plan de mobilisation des ressources. L'OSS vient de démarrer la réflexion stratégique sur la mobilisation des ressources et il apparaît clairement que ses avantages comparatifs par rapport à la question des changements climatiques se situent au niveau de sa riche expérience dans le domaine de la lutte contre la désertification, de son expertise dans la gestion des ressources partagées comme les aquifères transfrontaliers et le suivi environnemental.
- L'élaboration d'une stratégie de communication institutionnelle : communiquer plus et mieux pour accroître la visibilité institutionnelle est indispensable au regard du rôle clé que joue l'institution dans l'espace du circum-Sahara. L'Observatoire gagnerait aussi à valoriser ses acquis scientifiques et techniques et à développer le plaidoyer au niveau des Etats.
- La valorisation des acquis scientifiques et techniques: l'OSS dispose d'acquis intéressants en matière d'approches scientifiques et techniques, de méthodologies de travail, d'outils d'analyse et de bases de données pour le suivi environnemental, etc. L'adaptation au CC passe systématiquement par une meilleure gestion des ressources naturelles avec des méthodologies et des outils adéquats. Dans cette perspective, les besoins de l'OSS pour une meilleure valorisation de ses acquis sont la documentation de ses méthodologies et de ses outils avec une description détaillée dans le cadre du CC (kit d'outils) ainsi que la création d'une base de données et d'outils sur son site web.

- Le renforcement des capacités des experts africains dans le domaine de l'adaptation aux changements climatiques. L'Afrique connaît un grand déficit en expertise dans le domaine de l'adaptation aux changements climatiques en général et celui de l'économie de l'adaptation en particulier.
- L'accompagnement de l'OSS dans son action de mobilisation de l'expertise africaine dans le domaine du CC : le continent africain manque d'expertise dans ce domaine, plus particulièrement dans celui de l'adaptation. De surcroît, l'expertise existante est peu connue et peu valorisée par les pays africains eux-mêmes mais aussi par les organisations régionales et internationales. Toutefois, l'OSS a contribué à créer des réseaux pour mobiliser des partenaires techniques et scientifiques et une expertise africaine et internationale.
- Le positionnement de l'OSS sur de nouveaux domaines du CC en relation avec ses compétences : l'OSS dispose d'une expertise limitée dans le domaine de l'atténuation des émissions de GES. En revanche, ses capacités dans le domaine de la LCD, le suivi environnemental et les approches transfrontalières constituent des prédispositions intéressantes pour l'adaptation au CC. Ce profil prédispose l'OSS à mieux se positionner sur certains domaines de l'adaptation au CC, à savoir :
  - L'appui aux pays et aux organisations africaines dans les différentes négociations sur l'adaptation au CC en vue de mieux prendre en compte les intérêts et les besoins des pays du circum-Sahara dans ce domaine. En effet, pour conduire des processus décisionnels efficaces, les dirigeants africains ont besoin de disposer de données fiables et d'analyses robustes de la part des chercheurs du continent.
  - L'appui à l'élaboration de cadres stratégiques nationaux et régionaux en relation avec le CC et l'adaptation au CC ;
  - L'évaluation au niveau régional et national du degré de vulnérabilité et l'identification de mesures d'adaptation au CC en faisant recours outils d'évaluation qui ont été développés, à cet effet;
  - L'appui à l'élaboration de document de projet d'adaptation au CC ;
  - L'appui à la recherche de financements pour l'adaptation au CC.

## 6.6 *Recommandations*

L'OSS dispose d'acquis indéniables dans le domaine de la gestion des ressources naturelles et de la lutte contre la désertification dont notamment une approche scientifique et technique rigoureuse (établissement situation de référence, analyse des problèmes, travail conceptuel, etc.) ainsi que des méthodologies de travail, des outils d'analyse et de prise de décision, des bases de données pour le suivi environnemental, etc.

Les acquis réalisés dans le domaine constituent une opportunité unique pour valoriser et réorienter ce leadership vers une perspective plus large: celle du changement climatique et plus particulièrement de l'adaptation au CC. Cela passe systématiquement par une approche synergique entre la lutte contre la désertification et le CC.

Les principales recommandations ont trait à :

- Le renforcement des capacités des experts africains dans le domaine de l'adaptation aux changements climatiques. On note un déficit en ressources humaines de qualité dans le domaine de l'adaptation aux changements climatiques. Ce renforcement des capacités va porter sur divers aspects tels que l'économie de l'adaptation, l'animation scientifique, etc.
- La mobilisation de l'expertise africaine. Cette mobilisation n'étant pas une fin en soi, l'OSS doit mener diverses activités dont, entre autres, mettre en place une base de données d'experts africains en changement climatique, organiser cette expertise en réseaux thématiques, l'animer et renforcer ses capacités et enfin, promouvoir cette expertise pour qu'elle soit valorisée par les institutions africaines et les institutions internationales.
- La mise en place d'un programme de bourses pour recevoir et encadrer de jeunes diplômés africains afin de compléter leur formation dans le domaine du changement climatique. Ce programme « d'internship » pourrait contribuer à former une nouvelle génération d'experts dans ce domaine.
- L'élaboration d'une stratégie de communication institutionnelle et de valorisation des acquis scientifiques et techniques de l'OSS en vue de conforter sa compétence distinctive dans les domaines de l'observation, de la gestion des ressources en eau partagées et du suivi environnemental. Et au-delà, cette valorisation pourrait contribuer à développer son leadership dans le domaine des CC et lui valoir un soutien plus fort des Etats membres et des PTF.

## **7.0 AVANTAGES COMPARATIFS PAR ORGANISATION, GAPS IDENTIFIES ET ELEMENTS DE COMPLEMENTARITE**

### ***7.1 Avantages comparatifs par organisation***

Les institutions visitées présentent certaines caractéristiques majeures. Mais, elles présentent également certaines différences du point de vue de leurs missions, de leurs systèmes de gouvernance, de leurs cycles de vie, de leurs ressources et de leurs environnements politico-institutionnels, économiques, technologiques et socioculturels.



Tableau N°1: analyse des avantages comparatifs par organisation

<b>Organi sation</b>	<b>Bases de données</b>	<b>Recherche et Développement</b>	<b>Renforcement des capacités</b>	<b>Outils et Méthodologies</b>	<b>Communication et réseaux</b>	<b>Leadership dans le domaine de l'adaptation au CC</b>
<b>ACMAD</b>	-Sorties de modèles climatiques	-Modélisation numérique du climat -Animation de PRESAO	-Formation des agents des SNM -Organisation de PRESAO	- Prévion saisonnière - Prévion de CC	-Vaste réseau de PTF -Diffusions régulières de bulletins météorologiques	-Adaptation au CC au niveau sous régional et à un moindre degré régional: -Fourniture d'informations relatives au CC/adaptation au CC, surtout une adaptation préventive (prévisions et autres.) -Méthodologies contribuant à mesurer l'adaptation et à évaluer le surcoût
<b>IDID</b>	-Informations sur la perception du CC au niveau local ; -Eléments de vulnérabilité des populations locales	-Pratiques culturelles adaptées	-Formation des producteurs à la base - Formation des élus locaux -Prise en compte des CC dans les PDC	Méthodologie et approche adaptées au niveau local Prévisions agro météorologiques au niveau local	- Communication participative à la base -Bulletins d'informations agro météorologiques	L'adaptation au CC au niveau local: -Perception du CC et de ses impacts, -Stratégies de mobilisation des communautés locales -Identification et initiation de mesures d'adaptation au CC et/ou en synergie avec l'atténuation
<b>CRA</b>	-Sorties de modèles agro météorologique et hydrologique	-Recherche académique sur l'agro météorologie, l'hydrologie et les ressources naturelles -Publication scientifiques	-Formation diplômante en CC et Gestion des ressources naturelles -Formation continue	- Prévions agro météorologiques et hydrométéorologiques	-Vaste réseau de PTF	L'adaptation au CC au niveau sous régional: -Fourniture d'informations relatives au CC/adaptation au CC, surtout une adaptation préventive des impacts (hydrologies, agro météorologies, etc.) - Méthodologies contribuant à mesurer l'adaptation et à évaluer le surcoût
<b>OSS</b>	Données environnementales de suivi à long terme	-Approches transfrontalières de gestion de ressources partagées -Observations à long terme des écosystèmes -Publications scientifiques	-Formation sur la désertification, le suivi évaluation environnemental	- Suivi environnemental -Evaluations des impacts de la désertification et du changement climatique	-Vaste réseau de PTF -Dialogues avec les décideurs -Mobilisation d'expertise africaine	L'adaptation au CC au niveau régional: -Le suivi du processus du CC à l'échelle globale - Approche pour transposer le CC à l'échelle régionale pour mieux prendre en compte les besoins de l'Afrique. - Méthodologies pour créer des synergies entre le CC, la gestion des ressources naturelles et la lutte contre la désertification, en particulier des synergies atténuation/adaptation aux effets du CC au niveau de l'agriculture.

Source : exploitation des résultats des enquêtes de terrain

## 7.2 Gaps identifiés

Entre autres gaps identifiés dans le domaine de l'adaptation aux changements climatiques, on peut retenir :

- **L'absence de plateformes et cadres de coordination des politiques nationales et sous régionales dans le domaine du changement climatique**

Les rares réseaux africains qui travaillent sur le changement climatique ne disposent pas d'un cadre formel fédérateur leur permettant de coordonner l'utilisation des ressources limitées, promouvoir l'expertise africaine, harmoniser ses approches et outils d'intervention, partager des bases de données et des informations, renforcer ses capacités, conduire des initiatives conjointes, diffuser les résultats de ses recherches, dialoguer avec les décideurs africains, etc.

A défaut d'ancrage institutionnel au niveau communautaire, la coopération sous régionale est faible et les initiatives politiques sont cloisonnées. Les organisations ont tendance à émettre leurs efforts et leurs ressources, ce qui nuit à leur visibilité et à leur efficacité.

- **Peu d'actes concrets de soutien aux institutions africaines qui interviennent dans le domaine du CC :**

Le changement climatique n'est pas encore suffisamment intégré dans les politiques de développement des pays africains<sup>42</sup>. Il ne focalise l'attention des décideurs qu'en cas de catastrophes naturelles. L'attitude des décideurs est beaucoup plus réactive que prospective.

Certaines institutions comme l'OSS qui interviennent dans le domaine du changement climatique n'ont pas de tutelle politique. Ce qui limite non seulement leur visibilité mais aussi leur capacité à mobiliser des ressources au profit des communautés qu'elles desservent.

La majorité des Etats ne remplissent pas leurs obligations statutaires vis-à-vis de leurs institutions d'appartenance en termes de soutien politique et financier. Les grandes résolutions ne sont pas souvent suivies d'actes concrets.

Rares sont les institutions sous régionales qui ont des relais institutionnels dans les pays membres. En général, elles ont de faibles relations avec les pays qui ne sont pas bénéficiaires des actions de développement qu'elles mettent en œuvre. C'est ce qui explique en partie pourquoi, ces institutions sont peu connues du grand public et qu'on en vient à douter de leur utilité.

- **Des organes et systèmes de gouvernance peu opérants au niveau des institutions africaines de lutte contre le changement climatique**

Même si les institutions disposent d'organes de gouvernance, il est rare qu'ils jouent correctement leurs rôles. Ainsi, certains organes n'ont jamais été renouvelés depuis leur création (cas du CA et du CST d'ACMAD), d'autres ne maîtrisent pas bien leurs rôles ou peinent à les assumer correctement (cas du CA d'IDID). En ce qui concerne le CRA, on constate également que son instance de gouvernance, en l'occurrence, le Conseil des Ministres du CILSS ne se réunit pas régulièrement. Par contre l'UCP joue bien son rôle d'orientation pédagogique et scientifique. Seul l'OSS dispose d'un CA et d'un COS qui fonctionnent correctement.

La planification stratégique n'est pas toujours de rigueur aussi bien au niveau d'IDID qu'au niveau du CRA et d'ACMAD. On note parfois l'absence de manuels de procédures (cas d'ACMAD) et

---

<sup>42</sup> A titre d'exemples, on peut citer les politiques sectorielles dans les domaines de l'agriculture, de la santé et des transports

surtout de dispositifs de suivi évaluation et de capitalisation. Les leçons tirées des expériences, les bonnes pratiques ne sont pas systématisées et partagées.

### **- Une forte dépendance financière des institutions africaines vis-à-vis des PTF :**

L'écrasante majorité des institutions dépendent de subventions des PTF à hauteur de 95% dans certains cas. La précarité financière qui découle de l'absence de ressources financières stables et prévisibles constitue une véritable menace pour ces institutions.

On note l'absence de politiques de génération de ressources financières propres faute de vision et parfois de capacités internes<sup>43</sup>. L'approche projet qui est pratiquée par les institutions se traduit par une mobilisation de ressources limitée et l'incapacité de s'autofinancer. Sans des ressources financières importantes et stables, les institutions africaines risquent de se détourner de leurs missions publiques et de se comporter en bureaux d'étude. Le risque serait alors très grand pour les pays africains de se retrouver sans des institutions capables de prendre en charge ses besoins dans le domaine de la lutte contre le changement climatique<sup>44</sup>

### **- Un déficit d'expertise africaine dans le domaine des changements climatiques**

Il n'y a pas encore en Afrique d'institutions leaders dans le domaine du changement climatique. Plusieurs institutions s'intéressent de plus en plus à la problématique avec chacune ses forces et ses faiblesses. Peu d'organisations ont une masse critique de ressources humaines qualifiées et la plupart des experts ne sont pas spécialisés dans des domaines pointus.

L'expertise africaine est insuffisante dans le domaine du changement climatique en général et de l'économie de l'adaptation en particulier<sup>45</sup>. La dépendance vis-à-vis de l'expertise étrangère est encore forte. Du fait de cette insuffisance, les experts africains ne sont pas toujours en mesure de défendre les intérêts du continent à l'aide d'arguments scientifiques et techniques solides. Sans cette expertise, les projets africains ont peu de chances d'être financés surtout lorsque les appels à candidature se font sur une base compétitive.

L'insuffisance d'éléments de synergie entre institutions intervenant dans le domaine des CC est une autre réalité. Il y a très peu d'opportunités de partage de connaissances, de mutualisation des ressources, d'organisation d'actions conjointes et concertées, d'échanges d'expériences et de développement de programmes conjoints. Les institutions politiques telles que l'Union Africaine, la BAD, la CEDEAO et l'UMA devraient jouer un rôle politique majeur à la fois en matière d'orientation stratégique, de définition de cadres juridiques propices, d'appui politique et de plaidoyer auprès d'organisations internationales.

L'absence de réseaux forts et mobilisateurs de l'expertise africaine et capables de jouer des fonctions d'orientation stratégique, de veille et d'appui conseil dans les processus décisionnels mérite d'être soulignée.

La communication institutionnelle est souvent reléguée au second rang, ce qui fait que la plupart des institutions ne sont pas bien connues et ont des problèmes de visibilité.

---

<sup>43</sup> Les ressources humaines disponibles sont souvent à surchargées et à contrat à durée déterminée

<sup>44</sup> Les institutions de recherche du Nord ont un agenda de recherche qui relègue au second rang les priorités africaines. Le dernier sommet sur les CC tenu à Copenhague a montré les que le continent africain sera sévèrement touché et beaucoup plus touché que les autres continents par les conséquences des CC. Mais en même temps, c'est le continent le moins préparé à faire face aux CC.

<sup>45</sup> Le fait qu'il y ait très peu de pays africains dont les projets ont été financés par le Mécanisme de Développement Propre (MDP) serait liée à la faible capacité de l'expertise africaine à élaborer des projets de qualité

Les capacités de recherche sont limitées. Par exemple, les modèles africains de prévision climatique sont peu efficaces et font l'objet de fortes divergences entre chercheurs.

Le dialogue politique entre décideurs, PTF et chercheurs est encore limité, ce qui est préjudiciable à une prise de décision motivée et une valorisation des résultats de la recherche.

Il y a peu d'initiatives de renforcement des capacités des acteurs communautaires dans le domaine de l'adaptation aux changements climatiques car la plupart des programmes ciblent les entités gouvernementales.

### **7.3 Eléments de complémentarité**

#### **Dans le domaine de la définition de politiques publiques, du lobbying et du plaidoyer :**

Les différentes institutions doivent apprendre à réfléchir et à travailler ensemble sur des problématiques majeures qui préoccupent le continent africain. Par exemple, les positions à adopter lors des grandes rencontres internationales, les priorités en matière d'agenda de recherche, le dialogue avec les décideurs, etc.

Ces institutions pourraient aussi concevoir ensemble de grands programmes comme ClimDev et développer un *modus operandi* pour encourager chaque institution à travailler en fonction de ses domaines de compétence plutôt que de chercher à tout faire seul.

Comme l'ensemble des institutions œuvrent pour le renforcement des capacités d'adaptation des Africains au changement climatique, elles peuvent mener des campagnes conjointes de sensibilisation des décideurs politiques et économiques ou encore des tables rondes de bailleurs dans le domaine. De telles actions conjointes peuvent avoir plus de chances de réussite que les initiatives individuelles. Le fait de travailler ensemble accroît la crédibilité et permet de faire des économies sur les ressources.

#### **Dans le domaine de la recherche :**

Il s'agira, pour les différentes institutions, de mener des recherches conjointes dans des domaines comme la modélisation, l'économie de l'adaptation, etc. Les co-publications constituent aussi un bon moyen de mutualisation de ressources et de promotion de la visibilité institutionnelle. Les étudiants pourraient avoir des cotutelles dans la rédaction de leurs travaux de recherche pour cultiver chez l'esprit de solidarité et de complémentarité.

#### **Dans le domaine du renforcement des capacités :**

Chaque institution dispose de sa propre base de données. Il est possible de mettre en réseau ces bases de données. Par exemple, on pourrait travailler avec la même base d'experts africains ou le réseau de ces experts.

Les plateformes de formation à distance de l'ACMAD et du CRA pourraient être utilisées pour concevoir et co-animer certains modules ou encore offrir des possibilités d'auto formation aux experts dans le domaine du CC. Le système de visioconférence du CRA peut même permettre d'aller plus loin en faisant intervenir des experts du Nord.

L'organisation de voyages d'études et de programmes d'échanges d'expériences devrait être encouragée. Ainsi, l'initiative RANET d'ACMAD peut beaucoup aider IDID dans son travail avec les radios communautaires. Le modèle de fonctionnement du COS de l'OSS peut inspirer ACMAD. Les responsables administratifs et financiers pourraient échanger d'expériences sur les logiciels ou encore sur certaines bonnes pratiques de gestion, par exemple.

## 8.0 CONCLUSION GENERALE

L'Afrique présente de grands contrastes climatiques et subit, plus que tout autre continent, les conséquences dramatiques des changements climatiques telles que les inondations et les sécheresses. Le changement climatique constitue une menace aux économies africaines basées pour la plupart sur une exploitation peu rationnelle des ressources naturelles. Cette menace est d'autant plus grave que les enjeux de l'adaptation au changement climatique ne sont pas bien maîtrisés par les décideurs et les acteurs du développement à la base.

Les différents exercices d'autoévaluation institutionnelle ont été une opportunité pour les institutions ciblées, à savoir ACMAD, le CRA, IDID-ONG et l'OSS de jeter un regard critique sur leurs modes de gouvernance, leurs systèmes de management, le degré d'adéquation de leurs ressources avec leurs objectifs, leurs capacités institutionnelles et l'environnement dans lequel elles évoluent. Suivant une approche méthodologique participative et valorisante, l'occasion a été donnée à chaque institution d'identifier ses forces et ses faiblesses, de diagnostiquer son environnement externe, et de prioriser ses besoins en appui et enfin, de rechercher des solutions consensuelles aux problèmes rencontrés.

Les quatre institutions présentent certaines similitudes. Elles se caractérisent par une forte motivation institutionnelle mais restent handicapées par l'insuffisance de leurs ressources financières. Elles ont la légitimité pour travailler sur les questions liées aux changements climatiques. Que ce soit de manière explicite ou non, l'adaptation aux CC figure comme priorité dans la mission et les axes stratégiques de ces institutions. A part IDID, toutes les autres institutions sont dans une phase de maturité et interviennent dans plusieurs pays. Les résultats des exercices d'autoévaluation par institution permettent de tirer les conclusions suivantes :

- **ACMAD** : le Centre jouit d'une grande légitimité en Afrique dans le domaine des applications météorologiques au développement. Fort d'une expérience professionnelle de 18 ans, il contribue beaucoup dans les domaines de la veille météorologique, dans le renforcement des capacités des pays africains et dans le développement des relations de solidarité entre les pays du Sud et entre ces pays et les pays du Nord. Il constitue en même temps la mémoire du continent en matière de données sur le climat.

Le Centre fait face à plusieurs contraintes d'ordre politico-institutionnel, organisationnel et financier, qui inhibent son efficacité. C'est pourquoi, il a besoin d'appuis techniques et financiers pour renforcer ses capacités organisationnelles, techniques et financières. ACMAD gagnerait à trouver une tutelle politique et à redynamiser ses organes, mettre en place un manuel de procédures administratives et financières, divers plans (mobilisation des ressources, la communication institutionnelle et suivi évaluation). La construction d'un siège écologique fait aussi partie de ses priorités.

- **IDID** : Certes, IDID est une jeune organisation en phase de croissance mais elle a su se positionner dans le renforcement des capacités des acteurs locaux en matière d'adaptation aux changements climatiques, par la promotion d'approches de formation et de recherche participatives et valorisantes. Le travail réalisé par IDID est d'autant plus important que son action bénéficie à des communautés à la base très affectées par les changements climatiques. L'expérience ainsi capitalisée est reproductible dans d'autres zones du Bénin, voire de l'Afrique.

L'ONG a besoin d'asseoir son développement organisationnel par la formation des membres du CA dans le domaine de la gouvernance, l'élaboration d'un plan stratégique et d'un plan de mobilisation

des ressources et la mise en place d'un dispositif de suivi évaluation et de capitalisation. L'expérience du PARBCC gagnerait à être densifiée et poursuivie en veillant à la pérennisation de ses acquis.

- **Le CRA** : en tant qu'institution spécialisée du CILSS depuis 36 ans et bras technique de la CDEAO sur les questions liées à la sécurité alimentaire et à la lutte contre la désertification, l'institution jouit d'une grande expertise dans ces domaines. En matière de formation, le CRA est une institution de référence en Afrique de l'Ouest francophone, au regard de la spécificité des filières diplômantes qu'il propose (agro météorologie, protection des végétaux et l'hydrologie) et de la qualité de ses formations de courte durée.

Toutefois, le Centre est confronté à de sérieuses difficultés financières qui gagneraient à être résolues de manière durable. A cet effet, le Centre doit être doté d'un plan stratégique et d'un plan de mobilisation des ressources. La garantie d'un nombre important de bourses de formation au master en changements climatiques serait de nature à permettre à l'institution de sécuriser davantage de ressources financières.

- **L'OSS** : l'observatoire a développé, au fil des ans, une véritable expertise dans le domaine de la lutte contre la désertification, la gestion des ressources partagées et le suivi environnemental. Il a ainsi développé beaucoup d'approches, de méthodologies et d'outils scientifiques et techniques de qualité.

Les principales insuffisances de l'OSS sont plutôt liées à sa forte dépendance financière vis-à-vis des PTF, l'insuffisance de la communication institutionnelle et le manque de valorisation des acquis scientifiques.

En termes de recommandations, l'OSS a surtout besoin d'un soutien financier pour réaliser diverses activités dont notamment l'élaboration d'une stratégie de communication institutionnelle, la mobilisation, le renforcement des capacités et la valorisation de l'expertise africaine en matière de changements climatiques. Dans la même mouvance, l'OSS souhaite mettre en place un programme de bourses d'excellence pour compléter la formation de jeunes scientifiques africains intéressés aux changements climatiques.

Parmi les institutions visitées, il n'y a pas de leader reconnu dans le domaine de l'adaptation aux changements climatique. Par contre, chaque institution a un potentiel et une compétence distinctive qui lui confèrent les chances de tirer profit du programme ACCA. Les institutions ont des compétences complémentaires qui gagneraient à être mutualisées. ACMAD est assez outillé dans en matière d'élaboration de modèles de prévisions climatiques et l'organisation de sessions de prévisions saisonnière à l'échelle continentale. Le CRA est bien positionné en matière de formation diplômante et continue dans les filières du développement durable et des changements climatiques. Les compétences d'IDID-ONG pourraient être très utiles dans le domaine de la mise en œuvre de programmes de renforcement des capacités d'adaptation des acteurs communautaires. Enfin, l'OSS bénéficie d'un leadership reconnu et avéré dans le domaine de la lutte contre la désertification. Les acquis réalisés dans ce domaine constituent une opportunité unique pour valoriser et réorienter ce leadership vers une perspective plus large: celle du changement climatique et plus particulièrement de l'adaptation au CC.

L'idée de dévolution du programme ACCA peut s'avérer gagnante. Toutefois, il faudrait s'assurer que les bases institutionnelles des organisations partenaires sont solides à la fois en matière de gouvernance, de planification, de systèmes de management et de disponibilité d'expertise interne. Cela ne dispense pas le programme ACCA de faire un suivi rapproché des institutions partenaires, un appui conseil permanent et des évaluations périodiques.

## 9.0 ANNEXES

## 9.1 TDR de l'étude

### ANNEXE 1 : TERMES DE RÉFÉRENCE DU CONSULTANT PRINCIPAL CHARGÉ DE L'ÉTUDE SUR L'ÉVALUATION ORGANISATIONNELLE DES INSTITUTIONS FAIBLES À POTENTIEL

#### Contexte

Le programme ACCA<sup>46</sup> mis en œuvre depuis 2006, vise à renforcer la capacité du continent africain à s'adapter aux changements climatiques d'une manière qui profite aux communautés les plus vulnérables. Pour être durable, cette capacité de résilience et d'adaptation doit être développée aussi bien au niveau des individus que des organisations chargées de concevoir et de mettre en œuvre les stratégies de lutte. Ce renforcement des capacités, le programme ACA l'aborde à-travers diverses activités de i) recherche-action participative, de communication et réseautage et d'éducation et formation.

A travers cet exercice d'auto-évaluation institutionnelle ACCA voudrait donner l'opportunité à certains de ses partenaires dont le potentiel sur les questions d'adaptation aux changements climatiques est avéré, d'identifier leurs forces, faiblesses et besoins pour une meilleure prise en charge de la question au sein de leur institution. Cette évaluation s'avère, par ailleurs, une des conditions préalables, si ces institutions sont appelées à jouer un quelconque rôle dans le processus de dévolution en perspective<sup>47</sup>.

Les institutions retenues pour cet exercice, l'ont été en fonction d'un certain nombre de critères incluant : i) le leadership de ces institutions par rapport à la question de l'adaptation aux changements climatiques, ii) la connaissance que ACCA a de l'institution, iii) la question de la pérennité de l'institution ou sa capacité à assurer dans le long terme ce leadership, iv) la motivation et v) la capacité de rétention (Cf. annexe ...)

#### But de l'étude

Initier et faciliter un processus (et au-delà, le réflexe) d'auto-évaluation permettant d'identifier les lacunes et les besoins en renforcement des capacités qui permettront de conforter le leadership dans le domaine de l'adaptation aux changements climatiques. La problématique de l'adaptation à la variabilité du climat mais surtout aux changements à plus long terme, interpelle, en effet, la capacité des organisations à concevoir des stratégies idoines, à mobiliser les partenariats nécessaires pour les mettre en œuvre mais aussi à faciliter leur appropriation et leur intégrations dans les politiques de développement et à les évaluer.

---

<sup>46</sup> Adaptation aux changements climatiques en Afrique

<sup>47</sup> Le programme ACCA sous sa forme actuelle prend fin en 2011 et la dévolution à des organisations africaines de tout ou partie du programme est envisagée.



### **Objectifs spécifiques**

- i) Planifier et effectuer des visites dans les institutions retenues. Les consultants devront s'assurer que les responsables de ces institutions s'impliquent véritablement dans le processus;
- ii) Appuyer l'auto-diagnostic des institutions retenues;
- iii) Faciliter le partage et l'analyse des informations en vue d'une meilleure appréciation de la situation de l'organisation et sa capacité à relever les défis. Les résultats permettront de vérifier et de confirmer les besoins en renforcement des capacités ;
- iv) Élaborer les rapports de l'étude (un rapport intermédiaire succinct et un rapport final)

### **Tâches spécifiques du consultant**

- ✓ Travailler avec les agents de programmes désignés au BRACO<sup>48</sup> (ci dénommés PMU<sup>49</sup>) ou toute autre personne indiquée dans le bureau pour obtenir la documentation pertinente sur les organisations retenues;
- ✓ Élaborer un cadre analytique compréhensif de l'étude et un plan de travail pour l'appui à cette auto-évaluation ainsi qu'une stratégie de communication pour s'assurer que les véritables acteurs sont sensibilisés, informés de chaque étape du processus et sont effectivement intégrés; Ce document devra être discuté avec le PMU avant le démarrage de l'étude;
- ✓ Faciliter un processus participatif d'auto-évaluation des performances organisationnelles des institutions retenues (environnement de l'organisation, motivation, capacité et leadership sur la question des changements climatiques, performance, etc.) ;
- ✓ La performance organisationnelle (efficacité, efficience, pertinence, viabilité financière
- ✓ Élaborer un rapport analytique faisant ressortir:
  - le potentiel, les gaps et les besoins de l'organisation pour se positionner comme leader sur la thématique, ainsi que les tentatives de réponses déjà initiées;
  - la nature et le niveau de priorité des actions à réaliser pour combler le déficit identifié

### **Compétences requises**

Le Consultant principal devra être un expert international dans le domaine du développement organisationnel. Il travaillera en équipe avec un consultant national dont les compétences seront plus tournées vers l'environnement et les ressources naturelles et/ou des changements climatiques<sup>50</sup> pour mieux prendre en charge les spécificités organisationnelles propres à ces champs d'étude (interdisciplinarité, partenariat pluri institutionnel, etc.).

Le consultant principal devra justifier de :

---

<sup>48</sup> Bureau Régional pour l'Afrique du Centre et de l'ouest

<sup>49</sup> Unité de Gestion du Programme

<sup>50</sup> Des termes de référence spécifiques seront élaborés pour les consultants nationaux.

Une expertise avérée et une grande expérience dans le renforcement des capacités en général et plus spécifiquement dans le développement organisationnel  
Une bonne connaissance des outils d'évaluation des atouts, forces et faiblesses des structures concernées en matière de développement organisationnel  
Une bonne connaissance de la région et des défis auxquels les institutions sont confrontées dans le domaine du développement organisationnel  
Une capacité et une expérience variée dans le domaine de la facilitation  
Une bonne expérience des questions de recherche-développement en Afrique<sup>51</sup>



#### Calendrier et durée de la mission<sup>52</sup>

La durée de la mission ne dépassera pas 27 jours de travail effectif dans une période qui sera comprise entre le 10 mars 2010 et le 15 avril 2010. Ces jours de travail sont ainsi décomptés :



#### Rapports

Le consultant soumettra :

- Un rapport d'étape, succinct, qui mentionne les progrès et les résultats préliminaires à la fin de toutes les visites institutionnelles
- Un rapport provisoire pour commentaires par les institutions et le PMU/ACCA, **au plus tard le 15 avril 2010** et

Un rapport final intégrant les commentaires de l'équipe, **au plus tard le 19 avril 2010**

---

<sup>51</sup> Il travaillera en équipe avec un consultant national expert dans le domaine de l'environnement, des ressources naturelles et/ou des changements climatiques. Ce dernier devra avoir une bonne maîtrise des problématiques environnementales de la zone d'intervention de l'organisation

<sup>52</sup> Le calendrier global de la mission est en annexe

### **Projet d'Evaluation, de Réhabilitation et de Relance des Activités du RANET (PERRAR)**

#### **I. Contexte**

En Afrique, la radio constitue le moyen de communication de masse le plus répandu, le plus accessible et le plus ancré dans les mœurs des populations de par son ancienneté. Elle demeure le principal vecteur de l'information dans un milieu rural où très peu de personnes savent lire et écrire,

De par les multiples fonctions, la télévision et les autres multimédia ont tendance à supplanter la radio mais sa valorisation dans le cadre du développement donne l'opportunité de la maintenir vivante. Pour que la radio continue à jouer son véritable rôle de développement qu'elle avait assuré pendant la période des indépendances africaines, elle se doit de satisfaire les nombreuses attentes des communautés rurales. Au delà de l'actualité et des divertissements toujours plus riches et plus diversifiés, elle doit aussi véhiculer une certaine forme de culture, d'éducation, et de formation.

Cela exige une réorientation de ses programmes de diffusion sur les besoins et les préoccupations des communautés rurales, dispersées dans une vaste Afrique enclavée et essentiellement rural.

L'accès à l'information des communautés les plus pauvres, pour leur développement doit constituer un axe stratégique dans le contexte de l'adaptation au changement climatique

En effet, s'il est aujourd'hui indéniable que le temps et le climat jouent un rôle essentiel dans des secteurs tels que l'agriculture, la santé, la gestion de l'eau, et la production d'énergie, il reste aussi évident que les récentes avancées technologiques et scientifiques fournissent des capacités de production de l'information, de produits de prévisions climatologiques et météorologiques. Ces informations contribuent grandement à l'amélioration de la gestion des principaux secteurs économiques sensibles au changement climatique. Reçues à temps, ces informations climatiques ou environnementales, peuvent être d'un précieux secours à l'accroissement de la productivité agricole et la gestion des activités et de l'économie rurale.

#### **II. RANET : Une expérience réussie de valorisation de la radio pour l'information des populations rurale sur les changements climatiques**

##### **2.1 Justificatif de RANET**

La radio a été un outil reconnu de mobilisation des populations rurales et de cohésion sociale autour des idéaux de développement en Afrique ; Cette vertu reconnue aux radios communautaires a été une des raisons pour lesquelles les partenaires au développement ont appuyé et développé l'initiative RANET au Niger dans un premier temps puis dans quelques pays africains

##### **2.2 Réalisations du programme RANET**

Dans le cadre de RANET, ACMAD et ses différents partenaires ont installé une centaine de radios communautaires, réparties sur toute l'étendue du territoire national du Niger. Certaines de ces radios, comme celle de Bankilaré, aspirent même au titre de Centres pilotes intégrés pour le

développement (CID), avec la fourniture d'ordinateurs de réception et de téléchargement de données, de paraboles de réception satellitaire, de moyens de communication BLU, de pluviomètres pour le relevé des données pluviométriques, et même de reportages audiovisuels comme des caméras et des appareils photos. Des centaines de radios numériques Worldspace ainsi que de milliers de radios à manivelle FreePlay ont été distribuées aux stations de radios, aux leaders d'opinion ainsi qu'aux populations à la base, notamment les groupes vulnérables comme les femmes et les jeunes. Ces radios fonctionnant à l'énergie solaire ou au vent ont suscité un véritable engouement au sein de la population donnant ainsi naissance à de nombreux clubs d'auditeurs ou de comité d'écoute de la radio

Divers modules de formation ont été réalisés au profit du personnel des radios communautaires, ainsi qu'aux membres des associations intéressées

### **2.3 Difficultés rencontrées par le système RANET**

- La plupart des stations de radios communautaires ont connu des problèmes d'énergie suite à une mauvaise gestion et à des vols des panneaux solaires.
- Les radios communautaires ne sont pas suffisamment outillées pour répondre aux attentes ;
- Partout ces radios ne disposent que d'une petite console dans un local exigu tenant lieu à la fois de studio et de cabine d'émissions et de production,
- Dans toutes les radios, l'animateur est aussi le réalisateur. Une prouesse certes mais nécessite aussi une formation appropriée, afin d'éviter les impairs.
- La Faible portée des émetteurs (sans secours). Même si toutes les radios affirment avoir un rayon de couverture allant de 50 à 100 Km, en général il n'excède guère les 15 à 30 Km, pour une puissance des émetteurs variant 30 W et 100 W.
- Les radios rurales disposent de très peu de personnel qualifié Cela s'explique en partie par le fait que les radios devraient être animées par des bénévoles, membres de la communauté

## **III. Le PERRAR : Un projet de diffusion et de pérennisation de l'expérience RANET à l'ensemble des pays membre d'ACMAD**

### **3.1 Justification de PERRAR**

Avec le processus de décentralisation l'implantation des radios communautaires rurales a pris de l'importance en Afrique. Elles sont d'autant plus adaptées qu'elles utilisent les langues du milieu et qu'elles recrutent leur personnel au sein de la population cible. De plus, elles se penchent essentiellement sur les questions locales et elles prennent en compte des sujets du terroir comme l'agriculture, la santé et la gestion des ressources naturelles...

En quelques années RANET s'est développé en un système de communication intégré combinant plusieurs technologies (satellites, Internet, radio FM, utilisant les énergies renouvelables, principalement solaire et éolienne...), En diffuser des informations importantes pour le développement rural, il aide les communautés rurales les plus démunies et les plus isolées, à lutter contre la pauvreté, en renforçant leur capacités d'accès et d'exploitation des méthodes de gestion et des technologies appropriées à leurs préoccupations.

Ainsi, l'extension de cette initiative à travers le PERRAR contribuera à jeter les jalons d'une stratégie communautaire d'adaptation au changement climatique et même à l'émergence d'un secteur privé d'accompagnement des communautés rurales en Afrique.

### **3.2 PERRAR : Un impératif pour l'adaptation au changement climatique et un engagement de ACMAD**

Conscient donc de la nécessité de pérenniser cet important outil de diffusion de l'information climatique et météorologique, en vue de contribuer à la lutte contre la pauvreté et à l'amélioration des conditions de vie des plus pauvres, les promoteurs du RANET, se proposent de faire le bilan et de mener une réflexion sur les perspectives d'un programme plus vaste de diffusion de l'information climatique au monde rural en Afrique.

De toute évidence, le programme RANET bien qu'il soit récent, a fait les preuves de ses capacités de contribuer à l'adaptation au changement climatique par la diffusion de l'information utile aux populations locales. Il répond parfaitement aux objectifs de développement promu par ACMAD

De ce point de vue, les objectifs poursuivis par le système RANET/PERRAR de production et de dissémination de l'information climatique et environnementale, restent pertinents et doivent par conséquent être poursuivis.

Le Centre africain pour les applications de la météorologie au développement (ACMAD) ayant initié le projet de diffusion de données météorologiques et environnementales auprès des communautés rurales depuis 1999 entend poursuivre la duplication de RANET, en collaboration avec les partenaires intéressés.

Le PERRAR permettra de fournir aux communautés rurales partout où elles se trouvent l'information utile et les connaissances pratiques nécessaires à la conduite des activités des populations à même d'améliorer leurs conditions de vie,

ACMAD s'emploiera à former un réseau de diffusion des informations vitales à l'adaptation au changement climatique, auprès des communautés rurales dans les langues locales

### 1. CONTEXTE GEOGRAPHIQUE ET ENVIRONNEMENTAL

Le quatrième rapport du GIEC (2007 – Groupe II Adaptation) met l'accent sur les effets futurs du changement climatique en Afrique. La vulnérabilité qui caractérise les sociétés et les économies africaines, largement liée à la pauvreté, pose la nécessité urgente d'entreprendre des démarches d'adaptation, afin que les efforts déployés pour l'atteinte des OMD ne soient pas remis en cause par les impacts de la variabilité et du changement climatiques. Les enjeux de l'adaptation concernent différents secteurs, dont :

- la gestion des ressources en eau : sécheresses, inondations, élargissement des zones de stress hydrique, envasement des fleuves, etc. ;
- l'agriculture et la sécurité alimentaire : diminution des surfaces des terres arables, surexploitation de la biomasse, réduction des périodes de végétation et de certains rendements agricoles, etc. ;
- la santé : malnutrition, maladies vectorielles, maladies diarrhéiques, etc. ;
- les infrastructures : baisse de la production hydro-électrique, difficultés dans l'approvisionnement en eau et en fournitures diverses ;

**Le changement climatique se traduisant d'abord par un accroissement de la variabilité climatique**, le développement de systèmes de vigilance peut contribuer à répondre aux préoccupations immédiates des décideurs, et participer à l'effort d'adaptation dans les secteurs sensibles au climat.

#### 1.1. CONTEXTE INSTITUTIONNEL ET POLITIQUE

L'impulsion internationale en faveur de l'adaptation au changement climatique s'est d'abord manifestée au travers des dispositions de la CCNUCC. En relais de ces dispositions, les pays membres du G8 ont exprimé à plusieurs reprises leur volonté d'appuyer les PED dans leurs efforts en faveur de l'adaptation, et ont pris des engagements sur le renforcement des capacités des PED, notamment africains. Le plan d'action environnemental conjoint Union Africaine – NEPAD de 2003 et la stratégie conjointe pour la réduction des risques de catastrophes de juillet 2004 ont posé en Afrique les bases d'une prise en compte du risque climatique dans les stratégies de développement. Le plan d'action environnemental du NEPAD pour la première décennie du 21<sup>ème</sup> siècle prévoit ainsi explicitement le renforcement des systèmes d'alerte précoce<sup>53</sup>. **Cette prise de conscience panafricaine débouche en 2006 sur la conférence d'Addis Abeba**, sur l'initiative du secrétariat du SMOC/GCOS et de la Commission Economique pour l'Afrique des Nations Unies (CEA), qui met en place un Plan d'Action pour l'Afrique (**ClimDevAfrica**). L'ensemble de ces cadres politiques conduit à considérer la réduction des risques de catastrophes comme partie intégrante de l'adaptation au changement climatique.

Malgré cette prise de conscience et les appels à mobilisation, l'adaptation au changement climatique reste encore discrète au sein des principales stratégies de développement des pays et en particulier de celles de lutte contre la pauvreté.

### 2. OBJECTIFS ET RESULTATS ATTENDUS

L'objectif global du projet est **l'adaptation des pays africains face à l'accroissement de la variabilité climatique**.

---

<sup>53</sup> Domaine 5 : lutte contre le changement climatique en Afrique, point 85.

L'objectif spécifique est formulé comme suit : **les capacités des pays africains pour la prévention des risques et des impacts socio-économiques liés à la variabilité climatique sont renforcées au travers de produits et services de vigilance adaptés aux différents secteurs.**

Résultats	Commentaires
<p><u>Résultat 1</u> : Des produits et services pilotes de vigilance sont identifiés sur la base d'une analyse des besoins des utilisateurs finaux et des acteurs de la communauté du développement, des données disponibles et des bonnes pratiques.</p>	<p>L'identification des produits pilotes sera conduite à partir du croisement (i) d'une revue des besoins identifiés par les décideurs et les acteurs du développement dans les différentes régions africaines ; (ii) d'une revue de l'état de l'art des systèmes de vigilance existants, des bonnes pratiques et des données sectorielles disponibles pour le développement des produits pilotes nouveaux.</p>
<p><u>Résultat 2</u> : Des produits et services pilotes de vigilance identifiés sont développés, mis en œuvre et intégrés dans les plans de prévention des risques.</p>	<p>Le développement et la mise en œuvre des produits pilotes nécessiteront différentes actions : formation des services impliqués, équipement éventuel des services concernés, expertise pour l'analyse des données sectorielles en vue d'établir les seuils de vigilance pertinents et les scénarii de risque, établissement des procédures d'élaboration des prévisions. A priori, il est prévu de développer 5 produits pilotes, soit un pour chaque secteur concerné.</p> <p>L'intégration des produits pilotes au sein des plans de prévention des risques nécessite d'aborder les questions liées à la gouvernance des alertes et de la réponse, et de la diffusion des informations (chaîne de responsabilité, identification des interlocuteurs, prise de décision dans l'élaboration de réponses adaptées, etc.).</p>
<p><u>Résultat 3</u> : Des capacités et compétences africaines pour la vigilance face au changement climatique sont mises en réseau et développées au travers du dialogue entre la communauté météo et les communautés du développement.</p>	<p>L'ensemble du processus de mise en œuvre du projet permettra de renforcer et d'élargir le réseau panafricain de capacités et de compétences de l'ACMAD. L'animation du réseau sera renforcée au travers de la diffusion périodique d'informations et de l'organisation d'évènements programmés dans le cadre du projet. Les revues conduites correspondant au résultat 1 permettront d'établir une carte des capacités en matière d'alerte précoce, utilisable par de nombreux interlocuteurs en Afrique et à l'extérieur du continent.</p>

### 3. DESCRIPTION DU PROJET ET DE SES COMPOSANTES

**Aires d'intervention** : l'aire d'intervention couvre l'ensemble des pays africains

**Secteurs considérés** : les produits et services pilotes de vigilance prendront en compte les risques climatiques et secteurs suivants, identifiés par le GIEC comme potentiellement vulnérables en Afrique :

⇒ Sécurité alimentaire (agriculture pluviale, pastoralisme transhumant)

- ⇒ Ressources en eau et risques liés au régime hydrologique des grands fleuves (en particulier Niger et Congo)
- ⇒ Santé : en particulier rôle des facteurs climatiques dans l'épidémiologie du paludisme, de la méningite et d'autres maladies émergentes non transmises par des moustiques.
- ⇒ Surcotes et ondes de tempête (Mauritanie)
- ⇒ Evènements extrêmes ou à fort impact (sécheresses, inondations, précipitations intenses, vents forts), excluant les cyclones proprement dits, qui sont déjà l'objet de dispositifs spécifiques et largement développés dans les zones australes de l'Afrique de l'Est.

### 3.1. PARTIES PRENANTES DU PROJET

Indépendamment de l'ACMAD, maître d'ouvrage, les principales parties prenantes du projet sont résumées comme suit :

- L'Union Africaine et le secrétariat conjoint UA/CEA/BAD, éventuellement la direction du programme ClimDevAfrica une fois mise en place, la CEA, la BAD et les organisations économiques régionales (CEDEAO, CEMAC, CILSS, SADC, CEN-SAD, UMA, IGAD).
- L'Organisation Météorologique Mondiale et l'ISDR, le SMOC et les centres météo régionaux (ICPAC, DMC, AGRHYMET) et institutions assimilées (OSS), les SMHN, les points focaux et comités climat de la CCNUCC.
- Les différents départements nationaux en charge du développement économique, des cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté, des plans nationaux d'action pour l'environnement et des plans d'action nationaux pour l'adaptation dans les PMA.
- Les différents acteurs concernés du secteur privé et de la société civile

En appui au dispositif de mise en œuvre du projet, différents partenariats techniques devront être formalisés avec différentes institutions et projets du Nord et du Sud, en vue de mobiliser les ressources techniques et en expertises nécessaires.

### 3.2. FACTEURS DE QUALITÉ DU PROJET

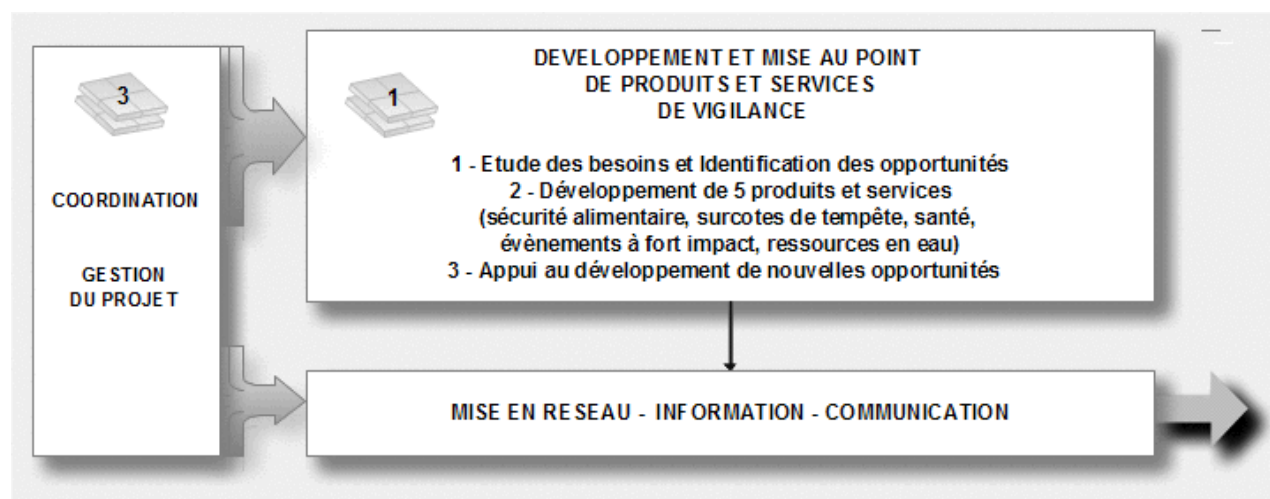
- Le projet a pour vocation de stimuler et d'alimenter le dialogue entre la communauté des services météorologiques et les communautés politiques, scientifiques et techniques en charge du développement économique durable. Il aborde des thématiques concrètes pour tous, liées à la gestion/prévention des risques engendrés par la variabilité climatique.
- Le projet a essentiellement une vocation démonstrative. Il doit déboucher sur le développement de produits et services de vigilance transférables et répliquables aux différentes échelles en Afrique : régionales, nationales, également dans certains cas locales. Le passage d'un projet démonstratif à une action de plus grande échelle sera facilité (i) par les dispositions générales du montage opérationnel ; (ii) par l'imminence de l'entrée en vigueur de financements plus importants, auxquels des projets soumis par les Etats et visant la mise en place de produits et services de vigilance seront éligibles.
- Le projet est basé sur la subsidiarité consistant, dans chaque cas, à responsabiliser les niveaux adéquats, notamment nationaux, pour le développement et la maintenance des produits et services de vigilance. Le projet ne crée aucune nouvelle structure.



- Le projet peut être considéré comme une composante de ClimDevAfrica, et peut-être un précurseur de sa mise en œuvre, dans la mesure où son démarrage pourrait être rapide.
- Le projet doit permettre à l'ACMAD de développer (i) sa fonction d'opérateur au sein de ClimDevAfrica, (ii) de concrétiser certaines orientations de son plan stratégique, (iii) d'installer et de rôder des procédures de gestion, (iv) d'étendre, en situation opérationnelle, son réseau pluridisciplinaire de ressources scientifiques au service de l'adaptation et de la prévention du risque climatique, (v) de conforter son rôle comme centre du réseau des institutions climatiques régionales et nationales africaines, (vi) de renforcer les synergies avec le réseau de la CEA au service d'une implication accrue des décideurs politiques dans l'intégration de l'adaptation aux démarches de développement.
- Le projet doit permettre de développer des applications concrètes, mobilisant les progrès enregistrés ces dernières années en matière de prévision climatique. Selon les produits considérés, différentes échéances de prévision pourront être considérées : court terme, moyen terme, saisonnière ou pluri-annuelle.

### 3.3. DESCRIPTION DES COMPOSANTES

Le projet inclut 3 composantes. Pour la composante 1, les actions à conduire sont déclinées en 3 sous-composantes :



Organisation générale des composantes du projet VigiRisC Afrique

### 3.4. MAITRISE D'OUVRAGE ET MAITRISE D'OEUVRE

La maîtrise d'ouvrage et la maîtrise d'œuvre du projet sont confiées à l'ACMAD (centre africain des applications météorologiques pour le développement). Toutefois, l'ACMAD devra entretenir des relations étroites et une information régulière du Secrétariat conjoint UA-CEA-BAD, responsable de la mise en œuvre de ClimDevAfrica. La gestion du projet sera assurée par une Cellule Vigilance qui sera mise en place de façon pérenne au sein de l'ACMAD.

Pour la durée du projet, cette cellule inclura un assistant technique international, un coordonnateur issu d'un des Etats membres de l'ACMAD, un consultant local à temps partiel chargé de

communication et d'animation du réseau de l'ACMAD et un assistant administratif et financier. La Cellule sera responsable de la mise en œuvre, de la coordination, du suivi-évaluation, de la capitalisation et de la gestion comptable et financière du Projet.

### **3.5. SUPERVISION ET SUIVI-EVALUATION :**

La supervision du projet sera assurée à deux niveaux : (i) pour le pilotage du projet, par le conseil d'administration de l'ACMAD ; (ii) sur le plan technique et scientifique, par le comité scientifique de l'ACMAD incluant différentes institutions techniques et scientifiques du Nord et du Sud.

Le dispositif de suivi-évaluation sera mis en place dans les 6 premiers mois suivant le démarrage du projet.

### **3.6. COUT DU PROJET ET PLAN DE FINANCEMENT**

Le montant total du projet pour une durée de 3 ans est de 4 millions d'euros (4 000 000 euros). Ce financement sera partagé entre différentes contributions : MAEE, FFEM, ACMAD, projet du barrage de Kandadji financé par la BAD, projet AGDL financé par l'AFD, contributions des services météo du Nord dans le cadre de leur collaboration avec l'ACMAD, contribution de la CEA, contribution de la Fédération Internationale de la Croix Rouge.

## ***9.3 Liste des personnes rencontrées par organisation***

### **Pour le Centre Africain des Applications Météorologiques au Développement (ACMAD)**

- Alhassane Adama Diallo : Directeur Général
- Mohammed Kadi : Secrétaire Général
- Also Idrissa : conseiller technique
- Marie Christine Dufresne : conseillère technique
- Le chef et les agents du département Informatique et Télécommunications

- Le chef et les agents du département Veille et Prévision Météorologique
- Le chef et les agents du département Climat et Environnement
- M. Mamina Camara et M. Godefroid stagiaires à ACMAD
- Le chef et les agents du Service Administratif et Financier
- Daniel Gbetnkom : point focal de la CEA sur les changements climatiques
- Labo Moussa : Directeur du Service National de la Météorologie du Niger et vice président du CA d'ACMAD
- Le responsable de l'Autorité du Bassin du Niger (ABN) en présence de. M.Traval conseiller technique ABN
- Le coordonnateur et les agents du Projet Vigirisk

### **Pour Initiatives pour un Développement Intégré et Durable (IDID)**

- Karimou Latifou : président du Conseil d'Administration et les membres du conseil d'administration (6)
- Saïd Hounkponou : Secrétaire Exécutif d'IDID
- Julien ADOUNKPE : assistant du point focal de la CNUCC du Bénin
- Entretien avec l'équipe de gestion comptable et financière
- Jean YAOÏTCHA : conseiller technique de la SNV en chaîne de valeurs
- M. *Aurélien LAGBADOHOSSOU*: responsable du suivi evaluation de la Direction du Conseil Agricole aux Producteurs
- Désiré AGOUNDOTE : Directeur National du Conseil Agricole aux Producteurs et le
- Entretien avec le Chef du Service de la Météorologie et le responsable de la base de données
- Marcelin Zohoun : Chef du Service Développement Local et Prospective
- Taeratou AMINOU : responsable communale de promotion agricole de la commune d'Ouidah/ Secrétaire Permanent du Conseil Communal
- AHLONSOU Epiphane: Chef Division Climatologie.
- Les producteurs d'Ouidah (6)
- Les producteurs de Kpomassé (4)
- Valentin GNONLONFOUN : animateur de la zone d'Ouidah

### **Pour le Centre Régional Agrhymet (CRA)**

- Mohamed Yahya Ould Mohamed Mahmoud: directeur général
- Mme Amadou Mariam: consultante en genre du projet USAID/WAWI
- Gaba Issa: expert en agropastoralisme
- Abou Hatchabi: Secrétaire permanent du CONACILSS/Niger
- Boubacar gamatie: Chargé de Programme, Bureau de Coopération Danoise au Niger
- Zakari Madougou,directeur adjoint du programme de Care International au Niger
- Le chef et les experts du Département Information et Recherche,
- Le chef et les experts du Département de la Formation et de la Recherche
- Le chef et les experts du Département Appui Technique
- Le chef et les agents de l'Unité Communication Information et Documentation
- Le chef et les experts de l'Unité Administration, Finance et Comptabilité

- Le directeur de l'Unité d'Appui à la Coopération Canadienne
- Le coordonnateur de l'unité de coordination scientifique
- Le Secrétaire Permanent du CONACILSS du Niger
- Le Directeur de l'Agriculture du Niger

### **Pour l'Observatoire du Sahara et du Sahel (OSS)**

- Dr Youba Sokona : Secrétaire Exécutif
- Zohra Ben Slimane : coordonnatrice administrative et financière
- Le chef du département et les membres de l'équipe de communication
- Le coordonnateur et les experts de l'équipe Eau
- Le coordonnateur et les experts de l'équipe Environnement
- La coordonnatrice du département Recherche pour le Développement
- Le directeur et du Centre National de la Télédétection et de la Cartographie de la Tunisie
- Kedaj Yva : responsable du Suivi Évaluation du Programme Eau de la BAD
- Les experts du Ministère de l'Environnement et du Développement Durable
- Pr Dr Ali Abaab : coordonnateur de la composante vulnérabilité et adaptation au changement climatique du Projet CCC/GTZ en Tunisie
- Lamine Alouni : sous directeur Gestion des données et archivage du Centre National de Cartographie et de Télédétection de la Tunisie
- Hervé Trebossen : conseiller technique de l'OSS

### ***9.4 Liste des principaux documents consultés***

#### **Pour le Centre Africain des Applications Météorologiques au Développement (ACMAD)**

- ACMAD : Plan stratégique 2010-2015
- Système mondial d'observation du climat, Commission de l'Union Africaine et CEA : Information climatologique et développement : plan d'action pour l'Afrique. Rapport et Stratégie de mise en œuvre, Addis Abeba, 18-21 avril 2010
- ACMAD : Conseil d'Administration de Marrakech 2009 : rapport, résolution et projet de budget

- ACMAD : Statuts et règlements intérieurs
- Liaison Energétique Francophone N°85: Adaptation aux changements climatiques
- ACMAD-ABN : Modèle de gestion du Bassin du Fleuve Niger
- ACMAD-BAD : Protocole d'accord, décembre 2007
- Etat sur les contributions financières des pays décembre 2007
- Résultats PRESAO 2009

### **Pour Initiatives pour un Développement Intégré et Durable (IDID)**

- IDID : Manuel de procédures administratives et financières
- IDID : Rapport d'activités 2007
- IDID : Rapport d'activités 2008
- IDID : Rapport d'activités 2009
- IDID : Budget des réalisations et des dépenses du projet CCDARE
- PANA du Bénin

### **Pour le Centre Régional Agrhymet (CRA)**

- CRA : Textes de base
- CRA : manuel de procédures administratives et financières
- CRA : rapport final d'audit de 2008
- CRA : rapports d'activités 2007 et 2008
- CRA : Plan d'actions 2009-2010 du DFR
- CRA : Brochure sur l'expertise
- Amadou Lamine Ndiaye : rapport d'évaluation des activités de formation du DFR
- CILSS : plan stratégique du CILSS à l'horizon 2020

**Pour l'Observatoire du Sahara et du Sahel (OSS)**

-ACDI: évaluation des performances de l'OSS en 2007

-OSS : textes de base

-OSS : Stratégie 2008-2012

-OSS : Stratégie 2020

-OSS : Eléments de règlements administratifs et financiers

-OSS : Report of the chairman of the COS to OSS Board of Trustees

-OSS : Rapport d'activités du secrétariat exécutif de 2004 à 2007