



Vue partielle des participants à une session de dialogue

**EVALUATION DES GAPS CAPACITAIRES DES ACTEURS
(PORTEURS DE FONCTIONS ET ORGANISATIONS) EN MATIERE
DE L'AbE**

RAPPORT FINAL



Cotonou, Novembre 2021

Remerciements

La présente mission a été réalisée par une équipe de consultants déployée par REID Consulting. L'équipe composée de monsieur Charlemagne LOKOSSOU (chef de mission) et de messieurs Franck MONKOUN et Symphorien ASSANI (consultants associés) tient à remercier sincèrement les acteurs consultés pour leur collaboration sans faille.

.....

SOMMAIRE

1. CADRE GENERAL DE LA MISSION.....	5
2. LES OUTILS DE DIAGNOSTICS CAPACITAIRES DES ACTEURS EN MATIERE D'AbE UTILISES.....	6
2.1. Les Référentiels.....	6
2.2. Les marqueurs d'évaluation (repères d'appréciation).....	9
3. PRINCIPALES CONCLUSIONS DES DIAGNOSTICS CAPACITAIRES DES ACTEURS EN MATIERE D'AbE.....	10
3.1. Au plan organo-fonctionnel	10
3.2. Au plan des porteurs de fonction	15
4. LES PRINCIPAUX AXES DE RENFORCEMENT A ENVISAGER APRES LA VALIDATION DES DIAGNOSTICS.....	23
4.1. Recommandations pour le renforcement des capacités organo-fonctionnelles des acteurs.....	23
4.1.1. <i>AU PLAN DU RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL</i>	23
4.1.2. <i>AU PAN DE LA DOTATION EN RESSOURCES OPÉRATIONNELLES TECHNIQUES ET ADMINISTRATIVES</i>	23
4.1.3. <i>AU PLAN DES RESSOURCES PARTENARIALES (RELATIONS INTERACTEURS, MISE EN RELATION, ETC.)</i>	24
4.1.4. <i>AU PLAN DE LA DOTATION EN RESSOURCES FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES</i>	24
4.2. Recommandations pour le renforcement des capacités en ressources humaines..	24
CONCLUSION.....	25
ANNEXES	27
<i>FICHE D'AUTODIAGNOSTIC DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES ET INDIVIDUELLES DES AACTEURS CONSULTES</i>	27
<i>REFRENTIEL-TYPE DES COMPETENCES</i>	27

SIGLES ET ACRONYMES

AbE	Adaptation basée sur les Ecosystèmes
MAEP	Ministère de l'Agriculture de l'Elevage et de la Pêche
MCVDD	Ministère du Cadre de Vie et du Développement Durable
MEM	Ministère de l'Eau et des Mines
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit
IUCN	International Union for Conservation of Nature

1. CADRE GENERAL DE LA MISSION

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet BENKADI, plusieurs études ont été initiées dont la présente relative à l'évaluation des gaps capacitaires des acteurs (porteurs de fonctions et organisations) en matière d'**adaptation basée sur les écosystèmes (AbE)**.

La présente étude prend en compte deux catégories d'acteurs que sont :

- Les acteurs étatiques, notamment les institutionnels relevant des ministères en charge du cadre de vie, de l'Agriculture, de l'Eau, de l'Energie et de la décentralisation.
- Quelques acteurs non étatiques au niveau des faitières agricoles, notamment la PASCiB.

Au plan méthodologique, l'évaluation des gaps capacitaires des acteurs a consisté à :

- Elaborer les divers outils de diagnostics capacitaires sur la base des référentiels établis.
- Exploiter la documentation disponible sur les cadres organisationnels et institutionnels des acteurs concernés afin d'apprécier leurs niveaux de capacités par rapport à l'AbE ;
- Procéder à la collecte des données par entretien avec les acteurs et par administration de fiches-diagnostiques ;

Selon l'approche retenue, les principales variables analysées au titre de cette étude sont les suivantes :

- La prise en compte de l'AbE et le niveau actuel d'exécution du mandat par l'acteur en lien avec l'AbE ;
- L'existence de mécanismes, outils et dispositifs de mise en œuvre de l'AbE ;
- L'existence de produits/services requis au profit des bénéficiaires en matière d'AbE ;
- L'existence de porteurs de fonction (poste (s) d'interface avec les autres acteurs ;
- Les capacités organo-fonctionnelles de l'acteur
 - ✓ Niveau institutionnel (textes, organigramme, formalités, etc.)
 - ✓ Ressources humaines, matérielles, financières, etc.
 - ✓ Ressources opérationnelles techniques et administratives (Métiers : normes, standards, outils, méthodes, dispositifs, procédures, etc.),
 - ✓ Ressources partenariales (mise en relation, marché, financement, etc.)
- Les compétences des porteurs actuels des fonctions-clés (en lien avec l'AbE)

Pour chaque acteur consulté, ces variables ont fait l'objet d'un état des lieux systématique en vue de relever les gaps majeurs et les risques de vulnérabilité qui pourraient handicaper les performances de l'acteur en matière d'AbE.

Ainsi, **le diagnostic permet d'évaluer le niveau de capacité d'une personne par rapport à une compétence donnée.** Le plan de renforcement des capacités consistera donc à **combler le « gap capacitaire » relevé.**

Le présent rapport-diagnostic présente respectivement :

- La synthèse des gaps capacitaires pour l'ensemble des acteurs et pour chacun des acteurs en matière d'AbE au niveau organisationnel ;
- La synthèse des gaps capacitaires pour l'ensemble des acteurs et pour chacun des acteurs en matière d'AbE, au niveau des porteurs de fonction ;

Il est à noter que les éléments du présent rapport ne traite que des quelques acteurs étatiques qui ont été disponibles ; étant une étude exploratoire, les données et situations analysées ici le sont à titre illustratif et pourront donner une idée globale de la situation des capacités des acteurs en matière d'AbE.

2. LES OUTILS DE DIAGNOSTICS CAPACITAIRES DES ACTEURS EN MATIERE D'AbE UTILISES

2.1. Les Référentiels

❖ Au plan organo- fonctionnel

Tableau N°1: Référentiel organo-fonctionnel

Activités principales	Outils, mécanismes et dispositifs requis	Structures d'interface avec les bénéficiaires requis	Produits/Services (au profit des bénéficiaires)
Mandat : élaborer et ou mettre en œuvre le cas échéant l'AbE dans l'exécution des activités			
Elaborer 'un prisme climatique et écosystémique dans les politiques et actions de développement (définition du contexte de l'intégration de l'AbE, comme la définition du problème (p. ex. le manque d'eau), l'identification du système concerné (p. ex. un bassin versant, un secteur ou une politique), et la connaissance des interactions entre les systèmes humains et naturels)	✓ prisme climatique et écosystémique	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directions Générales ✓ Directions techniques ✓ services/Divisions ✓ Faitières des OSC) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ stratégies d'intervention compatibles à l'AbE ✓ guide adapté pour la mise en œuvre de l'AbE au niveau des communes
Évaluer de façon inclusive la vulnérabilité aux risques climatiques en tenant compte les savoirs endogènes et des interdépendances entre les systèmes sociaux, écologiques et économiques	✓ Étude et cartographie de la vulnérabilité aux risques climatiques ; matrice d'impact, d'adaptation (Guide sur la vulnérabilité (Risk and Vulnerability Sourcebook))	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directions Générales ✓ Directions techniques ✓ services/Divisions ✓ OSC faitières et OSC à la base) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participation inclusive des populations ✓ Guide d'intégration des savoirs endogènes
Sur la base de l'évaluation des risques climatiques, identifier les	✓ Guide pour l'identification et	✓ Directeurs Généraux	✓ mesures d'AbE appropriées

Activités principales	Outils, mécanismes et dispositifs requis	Structures d'interface avec les bénéficiaires requis	Produits/Services (au profit des bénéficiaires)
Mandat : élaborer et ou mettre en œuvre le cas échéant l'AbE dans l'exécution des activités			
mesures d'AbE appropriées qui peuvent s'appuyer sur l'efficacité potentielle, les avantages, l'adhésion des parties prenantes, la faisabilité et d'autres critères.	la sélection de mesures d'AbE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directeurs techniques ✓ Chefs de services 	✓
Sur la base de l'identification des risques climatiques, sélectionner les mesures d'AbE appropriées qui peuvent s'appuyer sur l'efficacité potentielle, les avantages, l'adhésion des parties prenantes, la faisabilité et d'autres critères. Les instruments qui soutiennent ce processus sont l'analyse coûts-bénéfices et l'analyse multicritères qui doivent être réalisées de manière participative.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guide de planification ✓ théorie du changement 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directeurs Généraux ✓ Directeurs techniques ✓ Chefs de services 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ mesures d'AbE appropriées ✓ Analyse multicritères réalisées de manière participative ✓ adhésion des parties prenantes,
Procéder à la mise en œuvre d'une planification rigoureuse, par exemple sur la base d'une théorie du changement, et l'engagement d'un personnel approprié. Des mécanismes de coordination avec les partenaires gouvernementaux et d'autres acteurs doivent mis en place.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tableau de bord sur l'AbE ✓ guide de conception de systèmes de S & E pour les mesures d'AbE 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directeurs Généraux ✓ Directeurs techniques ✓ Chefs de services 	✓ Plan de mise en œuvre
Elaborer et mettre en place un système de suivi et d'évaluation sur la base de quatre considérations clés, à savoir l'objectif du S & E, les informations concernées, le public ciblé et les ressources disponibles.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ guide de conception de systèmes de S & E pour les mesures d'AbE 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directeurs Généraux ✓ Directeurs techniques ✓ Chefs de services 	✓ Capitalisation des bonnes pratiques sur l'AbE

❖ Au plan des compétences des porteurs de fonction

Tableau N°2 : Référentiel de compétences des porteurs de fonction

Poste	Missions/attributions principales en lien avec le thème : Adaptation Basée Sur Les Ecosystèmes)	Compétences principales requises	Niveau de capacité requis
Niveau Décisionnel (Président d'Organisation faitière, Premier responsable d'entités techniques et assimilés)	<ul style="list-style-type: none"> • Définir les orientations et le cadre stratégique de mise en œuvre de l'AbE dans le secteur • Coordonner la mise en œuvre et le suivi du processus • Organiser la 	Modes opératoires d'élaboration et d'analyse de prisme climatique et écosystémique	N4 (Expertise)
		Cartographie de vulnérabilité ou des risques climatiques	N4 (Expertise)
		Contenu et démarches sur la vulnérabilité	N4 (Expertise)
		Méthodes et techniques d'identification et de sélection de	N4 (Expertise)

Poste	Missions/attributions principales en lien avec le thème : Adaptation Basée Sur Les Ecosystèmes)	Compétences principales requises	Niveau de capacité requis
	<ul style="list-style-type: none"> • mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du processus • Coordonner les interventions des acteurs et animer les cadres de concertations y relatifs 	mesures d'AbE	
		Stratégies et Modes opératoires de planification en matière d'AbE	N4 (Expertise)
		Démarche et outils de la Théorie du changement	N4 (Expertise)
		Méthodes et technique d'élaboration de guide de conception de systèmes de S & E pour les mesures d'AbE	N4 (Expertise)
Niveau encadrement opérationnel (Directeurs, chefs services et assimilés)	<ul style="list-style-type: none"> • Conduire les actions de mise en œuvre de l'AbE dans le secteur • Organiser la mise en œuvre opérationnelle et le suivi du processus • suivre les interventions des acteurs et animer les cadres de concertations y relatifs en soutien aux décideurs 	Modes opératoires d'élaboration et d'analyse de prisme climatique et écosystémique	N3 (Confirmé)
		Cartographie de vulnérabilité ou des risques climatiques	N3 (Confirmé)
		Contenu et démarches sur la vulnérabilité	N3 (Confirmé)
		Stratégies et Modes opératoires de planification en matière d'AbE	N3 (Confirmé)
		Méthodes et technique d'élaboration de guide de conception de systèmes de S & E pour les mesures d'AbE	N3 (Confirmé)
Niveau exécution (agents ou personnes en lien direct avec les usagers du service)	<ul style="list-style-type: none"> • Conduire les opérations terrain de l'AbE • Suivre l'exécution au quotidien de l'AbE dans le secteur • Déployer les différents outils 	Modes opératoires d'élaboration et d'analyse de prisme climatique et écosystémique	N2 (Maitrise)
		Cartographie de vulnérabilité ou des risques climatiques	N2 (Maitrise)
		Contenu et démarches sur la vulnérabilité	N2 (Maitrise)
		Stratégies et Modes opératoires de planification en matière d'AbE	N2 (Maitrise)
		Méthodes et technique d'élaboration de guide de conception de systèmes de S & E pour les mesures d'AbE	N2 (Maitrise)
		Modes opératoires d'élaboration et d'analyse de prisme climatique et écosystémique	N2 (Maitrise)

2.2. Les marqueurs d'évaluation (repères d'appréciation)

❖ Au plan organo-fonctionnel

Tableau N°3: Marqueurs d'évaluation des capacités organo-fonctionnelles

Variables	Niveaux de compétences (objectifs)			
	N1	N2	N3	N4
Prise en compte de l'AbE et Niveau d'exécution des activités en matière d'AbE	Très en deçà	Très partiellement	Partiellement	Entièrement
Existence d'Outils, mécanismes et dispositifs en matière d'AbE	Très en deçà	Très partiellement	Partiellement	Entièrement
Existence de produits / services requis au profit des bénéficiaires en matière d'AbE	Très en deçà	Très partiellement	Partiellement	Entièrement
Existence de porteurs de fonction en matière d'AbE	Très en deçà	Très partiellement	Partiellement	Entièrement

❖ Au plan des porteurs de fonction

Le tableau indique les différents niveaux de capacités requis en fonction des objectifs de compétences visés.

Tableau N°4: Niveaux de capacités et objectifs de compétences

Niveaux de compétences	Connaissances théoriques (Savoirs)	Habiletés pratiques (Savoirs faire)	Comportements professionnels (Savoirs être)	Cycle de renforcement capacitaire correspondant
INITIAL (N1) (Notions : capacité à comprendre, à reproduire et à réaliser sous contrôle ou pilotage)	Connaître les généralités, comprendre les principes de base	Reproduire, faire sous contrôle ou pilotage en suivant des consignes précises	Être sensibilisé	Initiation
Avancé (N2) (Maîtrise : capacité à réaliser de façon autonome)	Avoir étudié, expérimenté ; pouvoir expliquer, commenter, exposer	Faire de façon autonome ; pouvoir montrer et expliquer à autrui	Se comporter en faisant attention, avec effort	Perfectionnement
Confirmé : (N3) (Capacité à expliquer, à guider, à conseiller et à proposer)	Avoir approfondi les cas difficiles ou inhabituels ; pouvoir enseigner à autrui	Pouvoir conseiller, enseigner, guider ou piloter ; pouvoir traiter les cas difficiles ou inhabituels	Se comporter avec aisance, Naturellement ; aider autrui à se comporter	Spécialisation
EXPERTISE (N4) (Expérimenté : capacité à faire évoluer, à innover et à remettre en cause)	Pouvoir faire de la prospective, extrapoler, pouvoir innover, faire évoluer les connaissances	Pouvoir remettre en cause les pratiques, les faire évoluer, innover	Être capable de changer les comportements d'autrui	Approfondissement

Au regard des référentiels et des marqueurs d'appréciation, des grilles¹ de diagnostic ont été administrées aux différents interlocuteurs .

3. PRINCIPALES CONCLUSIONS DES DIAGNOSTICS CAPACITAIRES DES ACTEURS EN MATIERE D'AbE²

3.1. Au plan organo-fonctionnel

Cet aperçu issu du dépouillement des fiches d'autodiagnostic présente les caractéristiques suivantes :

❖ *Par rapport au niveau actuel de prise en compte de l'AbE dans les missions et niveau d'exécution du mandat*

L'état des lieux révèle les caractéristiques suivantes :

- Outre les entités du MCVDD, l'AbE n'est pas prise en compte dans les divers mandats, tout au moins sous la forme décrite dans le référentiel des compétences utilisé pour le présent diagnostic; aussi, les activités spécifiques à l'AbE ne sont pas formulées avec les modes opératoires requis ainsi que spécifiés dans le référentiel organo-fonctionnel.
- Sur la base des grilles renseignées en autodiagnostic, aucun acteur n'exécute entièrement son mandat institutionnel avec les outils et les ressources requises ; toutefois, les entités du MCVDD exécutent partiellement et de manière croissante leurs mandats.

❖ *Par rapport aux produits/services au profit des bénéficiaires-clients*

A ce niveau, il ressort que l'ensemble des acteurs n'ont pas intégré la notion de services à fournir en terme d'AbE dans une approche client pour leurs bénéficiaires. Toutefois, les entités du MCVDD fournissent dans une certaine mesure quelques services intégrant l'approche AbE.

❖ *Par rapport aux ressources humaines / de porteurs de fonction (poste (s) d'interface avec les autres acteurs*

Pour ce qui est des ressources humaines, il ressort que :

- Les entités du MCVDD sont les mieux pourvues dans la mesure où elles bénéficient en tant que structures publiques, des dotations en personnel, du point de vue effectif bien sûr ;
- Les entités du MAEP et du MEM ne disposent pas de ressources humaines expressément désignées et destinées à l'AbE, notamment des ressources techniques pour accompagner les bénéficiaires de leurs prestations (acteurs communaux et les organisations de producteurs dans la promotion des filières, etc.).

¹ Voir les modèles de grilles en annexe du présent rapport

² La synthèse des différents résultats issus du diagnostic au niveau de chaque organisation consultée est en annexe du présent rapport

- Du point de vue des compétences des ressources humaines en matière d'AbE, les capacités opérationnelles sont en général partielles et même très en deçà pour les autres que celles relevant du MCVDD. Les GAPs capacitaires varient de partiellement à très en deçà. Toujours à ce niveau, les ressources humaines actuelles doivent s'adapter aux nouvelles exigences de l'AbE, d'où, une redéfinition des cahiers de charges des acteurs concernés.

❖ ***Par rapport aux capacités organo-fonctionnelles***

A ce niveau, le diagnostic capacitaire a révélé que :

- Les capacités sont très partielles pour ne pas dire inexistantes dans l'ensemble au niveau institutionnel, sur les aspects des textes, organigrammes, hormis bien sur les entités du MCVDD qui disposent d'un potentiel à optimiser.
- Pour ce qui est des ressources matérielles (locaux, bureautique, locomotion), financières (ressources dédiées à l'AbE), les capacités sont partielles, voire limitées pour les entités du MAEP et du MEM.
- Au titre des mécanismes, outils et dispositifs d'opérations (normes, standards, outils, méthodes, dispositifs, procédures, liées aux filières et au secteur, etc.), la plupart des acteurs n'en disposent que partiellement, et très en deçà pour ce qui est des entités du MAEP et du MEM.
- En ce qui concerne les ressources partenariales (relations interacteurs, mise en relation, etc.), la plupart des acteurs ont des capacités très partielles et devront se mettre à niveau surtout que la nouvelle stratégie portée par l'AbE.

NB : il est à noter que si nous prenons l'AbE dans un sens élargi, tous les acteurs ont une certaine pratique tant du point de vue des mandats, des outils et mécanismes, des porteurs de fonctions ainsi que des prestations fournies aux usagers.

Le tableau ci-après illustre le niveau de capacité des acteurs consultés :

Tableau N°5: Synthèse analytique des gaps des acteurs en matière d'AbE3

Acteur	Prise en compte AbE / niveau actuel d'exécution du mandat		Existence de produits/ services	Ressources humaines / porteurs de fonction		capacités organo-fonctionnelles				Observations
	Mandat en lien avec AbE (le mandat n'est expressément libellé avec les concepts de l'AbE mais s'y rapporte ou peut en être une variante)	Mandat spécifique AbE (le mandat est expressément libellé avec les concepts de l'AbE)		Existence / disponibilité	Compétences-clés des titulaires	Niveau institutionnel	Ressources matérielles, financières	Mécanismes, outils et dispositifs	Ressources partenariales	
MCVDD										
DGEC / MCVDD										Le MCVDD et les entités qui le composent ont une tradition des problématiques des changements climatiques ; elles recèlent un potentiel non négligeable même si l'approche de l'AbE reste à mieux
DPE / MCVDD										
DGEFC / MCVDD										
DDCVDD / MCVDD)										
SCGCCPE / MCVDD										
IF / MCVDD										
CE / MCVDD										

LEGENDE :	Marqueur (couleur)	N1 : Très en deçà	N2 : Très partiellement	N3 : Partiellement	N 4 : Entièrement
------------------	---------------------------	--------------------------	--------------------------------	---------------------------	--------------------------

Acteur	Prise en compte AbE / niveau actuel d'exécution du mandat		Existence de produits/ services	Ressources humaines / porteurs de fonction		capacités organo-fonctionnelles				Observations
	Mandat en lien avec AbE (le mandat n'est expressément libellé avec les concepts de l'AbE mais s'y rapporte ou peut en être une variante)	Mandat spécifique AbE (le mandat est expressément libellé avec les concepts de l'AbE)		Existence / disponibilité	Compétences-clés des titulaires	Niveau institutionnel	Ressources matérielles, financières	Mécanismes, outils et dispositifs	Ressources partenariales	
ABE / MCVDD										internaliser et à rendre plus opératoire
FNEC / MCVDD										
MAEP										
DDAEP										L'AbE n'étant pas une thématique systématiquement incorporée dans le mandat des entités du MAEP, les ressources capacitaires n'ont pas fait l'objet d'une mobilisation systématique
ATDA										
DIRECTION DU GENIE RURAL										
MEM										
DIRECTION GENERALE										Idem

Acteur	Prise en compte AbE / niveau actuel d'exécution du mandat		Existence de produits/ services	Ressources humaines / porteurs de fonction		capacités organo-fonctionnelles				Observations
	Mandat en lien avec AbE (le mandat n'est expressément libellé avec les concepts de l'AbE mais s'y rapporte ou peut en être une variante)	Mandat spécifique AbE (le mandat est expressément libellé avec les concepts de l'AbE)		Existence / disponibilité	Compétences-clés des titulaires	Niveau institutionnel	Ressources matérielles, financières	Mécanismes, outils et dispositifs	Ressources partenariales	
DE L'EAU										

En conclusion, il ressort de ce tableau que la prise en compte de l'AbE en terme prise en compte dans les mandats, de fourniture de services, de disponibilité de ressources humaines / porteurs de fonction et de capacités organo-fonctionnelles que les gaps capacitaires sont très élevés malgré le potentiel de capacités que recèlent les entités consultées.

3.2. Au plan des porteurs de fonction

A ce niveau, les GAPS ont été appréciés au regard du référentiel de compétences conçus à partir des déterminants opérationnels de l'AbE et tel que formulé dans le document portant référentiel en matière d'AbE.

Pour rappel, les principales compétences nécessaires pour la mise en œuvre optimale de l'AbE sont les suivantes :

- Compétence principale 1 : Modes opératoires d'élaboration et d'analyse de prisme climatique et écosystémique
- Compétence principale 2 : Cartographie de vulnérabilité ou des risques climatiques
- Compétence principale 3 : Contenu et démarches sur la vulnérabilité
- Compétence principale 4 : Méthodes et techniques d'identification et de sélection de mesures d'AbE
- Compétence principale 5 : Stratégies et Modes opératoires de planification en matière d'AbE
- Compétence principale 6 : Démarche et outils de la Théorie du changement
- Compétence principale 7 : Méthodes et technique d'élaboration de guide de conception de systèmes de S & E pour les mesures d'AbE

Ces compétences ont été adressées pour quatre catégories de porteurs de fonction :

- Porteurs de fonction 1 : Directeurs généraux, Coordonnateurs de programme et assimilés (premiers responsables)
- Porteurs de fonction 2 : Directeurs techniques et assimilés (Responsables techniques)
- Porteurs de fonction 3 : Chefs de services et assimilés (opérationnels)
- Autres (contributeurs): agents d'intervention des acteurs bénéficiaires (OP, Faitières, etc.)

Au terme de l'analyse des capacités des porteurs de fonction en matière d'AbE, les GAPS se présentent comme suit pour chacune des compétences évaluées :

- ❖ **Porteurs de fonction 1 : Directeurs généraux, Coordonnateurs de programme et assimilés (premiers responsables)**

Pour les porteurs de fonction principaux en cette matière d'AbE, et étant les principaux promoteurs de cette nouvelle approche, le niveau requis est celui de l'expertises, soit le niveau 4 (compétences approfondies). Après l'évaluation, les principaux gaps au niveau de ces porteurs de fonction se présentent comme suit pour chacune des compétences clés:

- *Compétence principale 1 : Modes opératoires d'élaboration et d'analyse de prisme climatique et écosystémique*

- Niveau actuel en matière d'AbE: N1 (Notions)
- 3 gaps relevés : Manque de compétences avancées (N2), confirmées (N3) et approfondies (N4)
- *Compétence principale 2 : Cartographie de vulnérabilité ou des risques climatiques*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N1 (Notions)
 - 3 gaps relevés : Manque de compétences avancées (N2), confirmées (N3) et approfondies (N4).
- *Compétence principale 3 : Contenu et démarches sur la vulnérabilité*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N1 (Notions)
 - 3 gaps relevés : Manque de compétences avancées (N2), confirmées (N3) et approfondies (N4).
- *Compétence principale 4 : Méthodes et techniques d'identification et de sélection de mesures d'AbE*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N1 (Notions)
 - 3 gaps relevés : Manque de compétences avancées (N2), confirmées (N3) et approfondies (N4).
- *Compétence principale 5 : Stratégies et Modes opératoires de planification en matière d'AbE*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N1 (Notions)
 - 3 gaps relevés : Manque de compétences avancées (N2), confirmées (N3) et approfondies (N4).
- *Compétence principale 6 : Démarche et outils de la Théorie du changement*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N1 (Notions)
 - 3 gaps relevés : Manque de compétences avancées (N2), confirmées (N3) et approfondies (N4).
- *Compétence principale 7 : Méthodes et technique d'élaboration de guide de conception de systèmes de S & E pour les mesures d'AbE*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N1 (Notions)
 - 3 gaps relevés : Manque de compétences avancées (N2), confirmées (N3) et approfondies (N4).

En conclusion sur ces porteurs de fonction, les 3 niveaux de gaps doivent être relevés afin qu'ils assurent convenablement leurs rôles dans le mandat d'implémentation de l'AbE dans la gestion des changements climatiques.

❖ **Porteurs de fonction 2 : Directeurs techniques et assimilés
(Responsables techniques)**

Également pour les porteurs de fonction principaux en cette matière d'AbE, et étant les principaux opérateurs techniques de cette nouvelle approche, le niveau requis est celui de la spécialisation en support aux Directeurs généraux et premiers responsables d'entité, soit le niveau 3 (compétences confirmées ou spécialisées). Après l'évaluation, les principaux gaps au niveau de ces porteurs de fonction, moteurs essentiels du processus, se présentent comme suit pour chacune des compétences clés:

- *Compétence principale 1 : Modes opératoires d'élaboration et d'analyse de prisme climatique et écosystémique*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N1 (Notions)
 - 2 gaps relevés : Manque de compétences avancées (N2) et confirmées (N3).
- *Compétence principale 2 : Cartographie de vulnérabilité ou des risques climatiques*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N1 (Notions)
 - 2 gaps relevés : Manque de compétences avancées (N2) et confirmées (N3).
- *Compétence principale 3 : Contenu et démarches sur la vulnérabilité*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N1 (Notions)
 - 2 gaps relevés : Manque de compétences avancées (N2) et confirmées (N3).
- *Compétence principale 4 : Méthodes et techniques d'identification et de sélection de mesures d'AbE*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N1 (Notions)
 - 2 gaps relevés : Manque de compétences avancées (N2) et confirmées (N3).
- *Compétence principale 5 : Stratégies et Modes opératoires de planification en matière d'AbE*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N1 (Notions)
 - 2 gaps relevés : Manque de compétences avancées (N2) et confirmées (N3).
- *Compétence principale 6 : Démarche et outils de la Théorie du changement*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N1 (Notions)
 - 2 gaps relevés : Manque de compétences avancées (N2) et confirmées (N3).
- *Compétence principale 7 : Méthodes et technique d'élaboration de guide de conception de systèmes de S & E pour les mesures d'AbE*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N1 (Notions)

- 2 gaps relevés : Manque de compétences avancées (N2) et confirmées (N3).

En conclusion sur ces porteurs de fonction, les 2 niveaux de gaps doivent être relevés afin qu'ils assurent convenablement leurs rôles dans le mandat d'opérationnalisation technique de l'AbE dans la gestion des changements climatiques.

❖ **Porteurs de fonction 3 : Chefs de services et assimilés (opérationnels)**

A ce niveau, il s'agit des opérateurs techniques de proximités qui exercent sous le contrôle et la supervision des porteurs de fonction 2 ; ce sont des chefs de services et assimilés. Dans cette nouvelle approche d'AbE, le niveau requis est celui de la maîtrise des compétence (N2) en support aux directeurs techniques, soit le niveau 2 (compétences confirmées ou spécialisées). Après l'évaluation, les principaux gaps au niveau de ces porteurs de fonction, moteurs essentiels du processus, se présentent comme suit pour chacune des compétences clés:

- *Compétence principale 1 : Modes opératoires d'élaboration et d'analyse de prisme climatique et écosystémique*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N0 (aucun)
 - 2 gaps relevés : Manque de compétences initiales (N1) et avancées (N2).
- *Compétence principale 2 : Cartographie de vulnérabilité ou des risques climatiques*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N0 (aucun)
 - 2 gaps relevés : Manque de compétences initiales (N1) et avancées (N2).
- *Compétence principale 3 : Contenu et démarches sur la vulnérabilité*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N0 (aucun)
 - 2 gaps relevés : Manque de compétences initiales (N1) et avancées (N2).
- *Compétence principale 4 : Méthodes et techniques d'identification et de sélection de mesures d'AbE*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N0 (aucun)
 - 2 gaps relevés : Manque de compétences initiales (N1) et avancées (N2).
- *Compétence principale 5 : Stratégies et Modes opératoires de planification en matière d'AbE*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N0 (aucun)
 - 2 gaps relevés : Manque de compétences initiales (N1) et avancées (N2).
- *Compétence principale 6 : Démarche et outils de la Théorie du changement*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N0 (aucun)

- 2 gaps relevés : Manque de compétences initiales (N1) et avancées (N2).
- *Compétence principale 7 : Méthodes et technique d'élaboration de guide de conception de systèmes de S & E pour les mesures d'AbE*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N0 (aucun)
 - 2 gaps relevés : Manque de compétences initiales (N1) et avancées (N2).

En conclusion sur ces porteurs de fonction, les 2 niveaux de gaps doivent être relevés afin qu'ils assurent convenablement leurs rôles dans le mandat d'opérationnalisation de proximité de l'AbE dans la gestion des changements climatiques auprès des acteurs.

❖ ***Autres (contributeurs): agents d'intervention des acteurs bénéficiaires (OP, Fautières, etc.)***

A ce niveau, il s'agit des porteurs de fonction en qualité de contributeurs ; ils n'opèrent pas directement, mais sont plutôt des bénéficiaires des actions dans leurs communautés respectives. Ils sont les consommateurs de l'approche AbE pour laquelle ils doivent avoir des notions pour à relayer les appliquer dans leurs communautés. Après l'évaluation, les principaux gaps au niveau de ces porteurs de fonction se présentent comme suit pour chacune des compétences clés:

- *Compétence principale 1 : Modes opératoires d'élaboration et d'analyse de prisme climatique et écosystémique*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N0 (aucun)
 - 1 gap relevé : Manque de compétences initiales (N1).
- *Compétence principale 2 : Cartographie de vulnérabilité ou des risques climatiques*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N0 (aucun)
 - 1 gap relevé : Manque de compétences initiales (N1).
- *Compétence principale 3 : Contenu et démarches sur la vulnérabilité*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N0 (aucun)
 - 1 gap relevé : Manque de compétences initiales (N1).
- *Compétence principale 4 : Méthodes et techniques d'identification et de sélection de mesures d'AbE*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N0 (aucun)
 - 1 gap relevé : Manque de compétences initiales (N1).
- *Compétence principale 5 : Stratégies et Modes opératoires de planification en matière d'AbE*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N0 (aucun)
 - 1 gap relevé : Manque de compétences initiales (N1).
- *Compétence principale 6 : Démarche et outils de la Théorie du changement*

- Niveau actuel en matière d'AbE: N0 (aucun)
- 1 gap relevé : Manque de compétences initiales (N1.
- *Compétence principale 7 : Méthodes et technique d'élaboration de guide de conception de systèmes de S & E pour les mesures d'AbE*
 - Niveau actuel en matière d'AbE: N0 (aucun)
 - 1 gap relevé : Manque de compétences initiales (N1.

En conclusion sur ces porteurs de fonction, ls seul niveau de gaps doivent être relevé afin qu'ils assurent convenablement leurs rôles dans le mandat de bénéficiaires de l'AbE dans la gestion des changements climatiques.

Le tableau ci-après indique la situation spécifique des GAPs par catégorie de porteurs de fonction.

Tableau N°6 : Synthèse des compétences des porteurs de fonction

Domaine de compétence (Compétences principales requises)	Cibles (porteurs de fonctions)	Niveau actuel des porteurs de fonction	Gaps/besoins en compétences relevés	
			Intermédiaire	Cible (objectif)
Compétence principale 1 : Modes opératoires d'élaboration et d'analyse de prisme climatique et écosystémique	Porteurs de fonction 1 : Directeurs généraux, Coordonnateurs de programme et assimilés (premiers responsables)	N1 (Notions)	<ul style="list-style-type: none"> N2 (compétences avancées) N3 (compétences confirmées) 	N4 (compétences approfondies)
	Porteurs de fonction 2 : Directeurs techniques et assimilés (Responsables techniques)	N1 (Notions)	N2 (compétences avancées)	N3 (compétences confirmées)
	Porteurs de fonction 3 : Chefs de services et assimilés (opérationnels)	N0 (aucune)	N1 (Notions)	N2 (compétences avancées)
	Autres (contributeurs): agents d'intervention des acteurs bénéficiaires (OP, Fautières, etc.)	N0 (aucune)	N1 (Notions)	-
Compétence principale 2 : Cartographie de vulnérabilité ou des risques climatiques	Porteurs de fonction 1 : Directeurs généraux, Coordonnateurs de programme et assimilés (premiers responsables)	N1 (Notions)	<ul style="list-style-type: none"> N2 (compétences avancées) N3 (compétences confirmées) 	N4 (compétences approfondies)
	Porteurs de fonction 2 : Directeurs techniques et assimilés (Responsables techniques)	N1 (Notions)	N2 (compétences avancées)	N3 (compétences confirmées)
	Porteurs de fonction 3 : Chefs de services et assimilés (opérationnels)	N0 (aucune)	N1 (Notions)	N2 (compétences avancées)
	Autres (contributeurs): agents d'intervention des acteurs bénéficiaires (OP, Fautières, etc.)	N0 (aucune)	N1 (Notions)	-
Compétence principale 3 : Contenu et démarches sur la vulnérabilité	Porteurs de fonction 1 : Directeurs généraux, Coordonnateurs de programme et assimilés (premiers responsables)	N1 (Notions)	<ul style="list-style-type: none"> N2 (compétences avancées) N3 (compétences confirmées) 	N4 (compétences approfondies)
	Porteurs de fonction 2 : Directeurs techniques et assimilés (Responsables techniques)	N1 (Notions)	N2 (compétences avancées)	N3 (compétences confirmées)
	Porteurs de fonction 3 : Chefs de services et assimilés (opérationnels)	N0 (aucune)	N1 (Notions)	N2 (compétences avancées)
	Autres (contributeurs): agents d'intervention des acteurs bénéficiaires (OP, Fautières, etc.)	N0 (aucune)	N1 (Notions)	-
Compétence principale 4 : Méthodes et techniques d'identification et de sélection de	Porteurs de fonction 1 : Directeurs généraux, Coordonnateurs de programme et assimilés (premiers responsables)	N1 (Notions)	<ul style="list-style-type: none"> N2 (compétences avancées) N3 (compétences confirmées) 	N4 (compétences approfondies)
	Porteurs de fonction 2 :	N1 (Notions)	N2 (compétences	N3

Domaine de compétence (Compétences principales requises)	Cibles (porteurs de fonctions)	Niveau actuel des porteurs de fonction	Gaps/besoins en compétences relevés	
			Intermédiaire	Cible (objectif)
mesures d'AbE	Directeurs techniques et assimilés (Responsables techniques)		avancées)	(compétences confirmées)
	Porteurs de fonction 3 : Chefs de services et assimilés (opérationnels)	N0 (aucune)	N1 (Notions)	N2 (compétences avancées)
	Autres (contributeurs): agents d'intervention des acteurs bénéficiaires (OP, Fautières, etc.)	N0 (aucune)	N1 (Notions)	-
Compétence principale 5 : Stratégies et Modes opératoires de planification en matière d'AbE	Porteurs de fonction 1 : Directeurs généraux, Coordonnateurs de programme et assimilés (premiers responsables)	N1 (Notions)	<ul style="list-style-type: none"> N2 (compétences avancées) N3 (compétences confirmées) 	N4 (compétences approfondies)
	Porteurs de fonction 2 : Directeurs techniques et assimilés (Responsables techniques)	N1 (Notions)	N2 (compétences avancées)	N3 (compétences confirmées)
	Porteurs de fonction 3 : Chefs de services et assimilés (opérationnels)	N0 (aucune)	N1 (Notions)	N2 (compétences avancées)
	Autres (contributeurs): agents d'intervention des acteurs bénéficiaires (OP, Fautières, etc.)	N0 (aucune)	N1 (Notions)	-
Compétence principale 6 : Démarche et outils de la Théorie du changement	Porteurs de fonction 1 : Directeurs généraux, Coordonnateurs de programme et assimilés (premiers responsables)	N1 (Notions)	<ul style="list-style-type: none"> N2 (compétences avancées) N3 (compétences confirmées) 	N4 (compétences approfondies)
	Porteurs de fonction 2 : Directeurs techniques et assimilés (Responsables techniques)	N1 (Notions)	N2 (compétences avancées)	N3 (compétences confirmées)
	Porteurs de fonction 3 : Chefs de services et assimilés (opérationnels)	N0 (aucune)	N1 (Notions)	N2 (compétences avancées)
	Autres (contributeurs): agents d'intervention des acteurs bénéficiaires (OP, Fautières, etc.)	N0 (aucune)	N1 (Notions)	-
Compétence principale 7 : Méthodes et technique d'élaboration de guide de conception de systèmes de S & E pour les mesures d'AbE	Porteurs de fonction 1 : Directeurs généraux, Coordonnateurs de programme et assimilés (premiers responsables)	N1 (Notions)	<ul style="list-style-type: none"> N2 (compétences avancées) N3 (compétences confirmées) 	N4 (compétences approfondies)
	Porteurs de fonction 2 : Directeurs techniques et assimilés (Responsables techniques)	N1 (Notions)	N2 (compétences avancées)	N3 (compétences confirmées)
	Porteurs de fonction 3 : Chefs de services et assimilés (opérationnels)	N0 (aucune)	N1 (Notions)	N2 (compétences avancées)
	Autres (contributeurs): agents d'intervention des acteurs bénéficiaires (OP, Fautières, etc.)	N0 (aucune)	N1 (Notions)	-

4. LES PRINCIPAUX AXES DE RENFORCEMENT A ENVISAGER APRES LA VALIDATION DES DIAGNOSTICS

Faisant suite aux conclusions du diagnostic capacitaire des acteurs, tant au plan organisationnel que des ressources humaines, les recommandations ci-après susceptibles d'améliorer l'exécution de leurs mandats respectifs pour ce qui est de la prise en compte de l'AbE. Les recommandations formulées ci-dessous visent à rendre performants les acteurs dans leurs rôles de promotion de l'AbE dans leurs périmètres respectifs.

Les recommandations concernent respectivement :

- Les capacités organo-fonctionnelles des acteurs en tant qu'organisation, et
- Les ressources humaines et leurs compétences.

4.1. **Recommandations pour le renforcement des capacités organo-fonctionnelles des acteurs**

4.1.1. **AU PLAN DU RENFORCEMENT INSTITUTIONNEL**

Les actions à initier à ce niveau sont relatives à :

- L'élaboration et ou l'actualisation des textes constitutifs au regard des dynamiques de l'AbE ; Les mandats et rôles devront être précisés ainsi que le cadre organisationnel requis. Cette recommandation concerne surtout entités du MAEP et du MEE, et dans une moindre mesure celles du MCVDD.
- L'actualisation des AOF avec en point de mire la prise en compte de l'AbE.

4.1.2. **AU PAN DE LA DOTATION EN RESSOURCES OPÉRATIONNELLES TECHNIQUES ET ADMINISTRATIVES**

Il s'agit de doter les acteurs en normes, standards, outils, méthodes, dispositifs, procédures, pour exécuter leurs mandats respectifs dans les règles de l'art.

Pour tous les acteurs, il sera question d'implanter les ressources techniques et administratives que sont :

- Prisme climatique et écosystémique ;
- Cartographie de vulnérabilité ou des risques climatiques ;
- Guide sur la vulnérabilité (Risk and Vulnerability Sourcebook ;)
- Guide pour l'identification et la sélection de mesures d'AbE ;
- Guide de planification ;
- théorie du changement ;
- Tableau de bord sur l'AbE ;
- Guide de conception de systèmes de S & E pour les mesures d'AbE.

4.1.3. AU PLAN DES RESSOURCES PARTENARIALES (RELATIONS INTERACTEURS, MISE EN RELATION, ETC.)

Les recommandations à ce niveau portent sur :

- Des ressources en termes d'assistance opérationnelle pour l'animation du dialogue interacteurs sur l'AbE ;
- Des ressources en termes d'assistance opérationnelle pour l'implémentation de l'AbE et la formulation des avis ;
- Des ressources en termes d'assistance technique opérationnelle pour le lobbying et le plaidoyer en faveur de l'AbE.

4.1.4. AU PLAN DE LA DOTATION EN RESSOURCES FINANCIÈRES ET MATÉRIELLES

Elles sont relatives à l'acquisition d'outils informatiques, bureautiques, de matériel de locomotion.

Aussi, la facilitation pour l'accès aux sources de financement demeure une recommandation pour satisfaire les besoins en ressources financières en faveur de l'AbE.

4.2. Recommandations pour le renforcement des capacités en ressources humaines

Il s'agira pour l'essentiel de :

- Procéder à la dotation en personnel technique, porteurs de fonction dans les structures, pour l'implémentation de l'AbE ;
- Accompagner le développement des compétences des personnes ;

Pierre angulaire pour la satisfaction des besoins capacitaires, le développement des compétences concernera les porteurs de fonction, qu'ils soient des élus ou des agents recrutés pour des fonctions spécifiques. Les compétences à renforcer relèvent des axes suivants :

- Compétence principale 1 : Modes opératoires d'élaboration et d'analyse de prisme climatique et écosystémique
- Compétence principale 2 : Cartographie de vulnérabilité ou des risques climatiques
- Compétence principale 3 : Contenu et démarches sur la vulnérabilité
- Compétence principale 4 : Méthodes et techniques d'identification et de sélection de mesures d'AbE
- Compétence principale 5 : Stratégies et Modes opératoires de planification en matière d'AbE
- Compétence principale 6 : Démarche et outils de la Théorie du changement

- Compétence principale 7 : Méthodes et technique d'élaboration de guide de conception de systèmes de S & E pour les mesures d'AbE

En plus de ce qui précède, trois axes complémentaires relatifs à l'environnement externe ont été proposés ; il s'agit de :

- ✓ Cadre Normatif et Institutionnel de l'AbE: il prend en compte toutes les compétences en lien avec la compréhension et l'utilisation des textes, des documents stratégiques et leurs dérivés qui structurent et alimentent le cadre institutionnel de l'AbE ;
- ✓ Communication, Information et Systèmes d'Information : cet axe regroupe les besoins en compétences liés aux logiciels spécifiques, à la statistique et aux systèmes d'information ;
- ✓ Thèmes Transversaux : Genre, équité, changements climatiques, sécurité, lutte anti radicalisation.

CONCLUSION

Au terme de cette évaluation des capacités des acteurs consultés en matière d'AbE, il ressort que les principaux GAPS capacitaires sont relatifs pour l'essentiel :

- À l'absence presque systématique des dimensions et de l'approche AbE dans les mandats et rôles respectifs des acteurs au sens indiqué par les référentiels ; et par conséquent, l'inexistence et le cas échéant la non maîtrise des modes opératoires de l'AbE ainsi que les outils et mécanismes que la supportent ;
- L'inexistence de porteurs de fonctions dédiés à l'approche AbE, en dehors des entités du MCVDDD qui recèlent d'un potentiel à optimiser ;
- À des besoins de compétences techniques pour tous les porteurs de fonction, même si c'est à des degrés divers.

Il est à noter que si nous prenons l'AbE dans un sens élargi, tous les acteurs ont une certaine pratique tant du point de vue des mandats, des outils et mécanismes, des porteurs de fonctions ainsi que des prestations fournies aux usagers.

A notre avis, la présente étude ne peut être qu'exploratoire au regard du contexte (délais très court, non disponibilité des acteurs, surtout ceux non étatiques) et des données disponibles.

Ainsi, la mission d'étude recommande ce qui suit :

1. Regrouper tous les acteurs impliqués directement ou partiellement dans l'AbE pour compléter et affiner les différents référentiels en prenant en compte les différents modèles conceptuels (IUCN, GIZ et autres), en vue d'avoir une approche consensuelle.
2. Partir des autres études (études CAP, cartographie des acteurs) pour faire un état des lieux exhaustif des pratiques réelles en matière d'ABE. Cet inventaire des pratiques et des acteurs contribuerait également à affiner les référentiels et mieux baliser les GAPS.

3. Prendre enfin les résultats de la présente étude comme étant les déclencheurs d'un mode opératoire d'analyses des compétences et d'élaboration de plans de renforcement des capacités.

ANNEXES

***FICHE D'AUTODIAGNOSTIC DES CAPACITES
ORGANISATIONNELLES ET INDIVIDUELLES DES AACTEURS
CONSULTES***

REFRENTIEL-TYPE DES COMPETENCES