



Vue partielle des participants à une session de dialogue

**ELABORATION DU REFERENTIEL DE COMPETENCES
DES ACTEURS (PORTEURS DE FONCTIONS ET
ORGANISATIONS) EN MATIERE DE L'ABE**

RAPPORT FINAL



Cotonou, Octobre 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. Introduction	4
2. Modèle de capacités des acteurs	5
2.1. <i>Au plan organisationnel</i>	5
2.2. <i>Au niveau individuel (porteurs de fonction)</i>	5
3. Référentiel-type de compétence sur l'adaptation basée sur les écosystèmes	6
3.1. <i>Éléments de contenu de l'approche d'adaptation basée sur les écosystèmes</i>	6
3.2. <i>Au plan organisationnel</i>	7
3.3. <i>Au niveau individuel (porteurs de fonction)</i>	10
Annexes : Acteurs concernés par l'approche sur l'adaptation basée sur les écosystèmes	12

1. Introduction

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet BENKADI, plusieurs études ont été initiées dont la présente relative à l'élaboration d'un référentiel des compétences des acteurs impliqués, ceci en lien avec l'approche d'**adaptation basée sur les écosystèmes (AbE)**.

La présente étude concerne deux catégories d'acteurs que sont :

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

Au plan méthodologique, l'élaboration des référentiels a consisté à :

- Recueillir et exploiter la documentation nécessaire sur l'approche d'adaptation basée sur les écosystèmes (AbE) afin d'en relever les principaux centres d'intérêt y afférant.
- Exploiter la documentation disponible sur les cadres organisationnels et institutionnels des acteurs concernés afin d'apprécier les mandats et rôles prospectifs de chacun d'eux ;
- Modéliser le canevas-type des référentiels ;
- Consulter les principaux interlocuteurs relevant des différents acteurs ciblés ;
- Construire les différents référentiels par type d'acteur en fonction de leurs rôles respectifs.

Selon l'approche retenue, les champs d'analyse et aspects couverts par l'étude sont relatifs aux aspects suivants :

- Au plan organo-fonctionnel (acteur en tant qu'entité) :
 - ✓ Mandat de l'acteur en lien avec l'adaptation basée sur les écosystèmes (AbE);
 - ✓ Les outils, mécanismes ou dispositifs d'exécution du mandat ;
 - ✓ L'existence ou non des porteurs de fonction ou Poste(s) d'interface avec les bénéficiaires (interlocuteur) ;
 - ✓ Les produits/services fournis par l'acteur (au profit des bénéficiaires) .
- Au plan des ressources humaines (porteurs de fonction)
 - ✓ Fonctions ou attributions du titulaire de poste en lien avec l'AbE
 - ✓ Compétences requises (savoirs(, savoir-faire et savoir-être)
 - ✓ Niveau de capacité exigible.

Sur cette base une grille a été élaborée pour chacun des acteurs.

2. Modèle de capacités des acteurs

2.1. Au plan organisationnel

Au plan organo- fonctionnel, la logique de renforcement capacitaire requiert que les acteurs concernés soient au niveau 4 pour être en mesure d'assurer le mandat institutionnel qui leur est dévolu en matière d'AbE; le cycle de progression proposé et découlant des modèles de DO (Développement Organisationnel centré fonctions et opérations), est présentée dans le tableau suivant.

Tableau N°1 : Cycle de progression organo- fonctionnel

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

Ainsi, les actions de renforcement des capacités doivent concourir à combler les gaps au niveau des quatre variables retenues dans ce modèle.

2.2. Au niveau individuel (porteurs de fonction)

Au niveau individuel, la capacitation s'entend de l'ensemble des savoirs qui, apportés ou consolidés chez le titulaire de poste ou le porteur de fonction, lui permettent d'assumer convenablement la mission et les objectifs à lui assignés. Le modèle de compétence retenu ici est celui de la taxonomie de Bloom (simplifiée) qui indique un cycle de renforcement à quatre niveaux :



Figure 1 : Le cycle de progression des compétences selon le modèle simplifié d'acquisition des connaissances de Bloom

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

Tableau 2 : 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) <i>(Notions : capacité à comprendre, à reproduire et à réaliser sous contrôle ou pilotage)</i>	Connaître les généralités, comprendre les principes de base	Reproduire, faire sous contrôle ou pilotage en suivant des consignes précises	Être sensibilisé	Initiation
Avancé (N2) <i>(Maîtrise : capacité à réaliser de façon autonome)</i>	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) <i>(Capacité à expliquer, à guider, à conseiller et à proposer)</i>	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) <i>(Expérimenté : capacité à faire évoluer, à innover et à remettre en cause)</i>	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

3. Référentiel-type de compétence sur l'adaptation basée sur les écosystèmes

3.1. Éléments de contenu de l'approche d'adaptation basée sur les écosystèmes

L'adaptation basée sur les écosystèmes (AbE) est l'utilisation de la biodiversité et des écosystèmes comme une composante d'une stratégie globale d'adaptation en vue d'aider la population à s'adapter aux effets négatifs des changements climatiques.

L'EbA fait appel à la gestion, la conservation et la restauration durables des écosystèmes pour offrir des services permettant aux populations de s'adapter aux impacts du changement climatique. C'est un concept centré sur les personnes, mais qui reconnaît que la résilience humaine dépend grandement de la santé des écosystèmes.

L'adaptation fondée sur les écosystèmes (EbA) est une solution « naturelle » qui prend une importance considérable dans le contexte de la lutte contre le changement climatique (p. ex. Accord de Paris de la CCNUCC, contributions déterminées au niveau national, plans nationaux d'adaptation) et des politiques de conservation de la biodiversité (p. ex. Plan stratégique pour la diversité biologique 2011-2020, Objectifs d'Aichi). Ce qui fait l'originalité de l'EbA, c'est qu'elle associe les approches traditionnelles de conservation de la biodiversité et des écosystèmes à un développement socioéconomique durable dans le cadre d'une stratégie globale

visant à aider les populations à s'adapter au changement climatique. L'EbA est un concept axé sur les personnes, mais qui reconnaît que la résilience humaine est fortement tributaire de l'intégrité des systèmes.

Le changement climatique menace les écosystèmes, ainsi que les services qu'ils offrent, et met en péril le développement humain à l'échelle mondiale. L'objectif final de l'intégration des approches fondées sur les écosystèmes est de faire en sorte que l'EbA (et la réduction des risques de catastrophe fondée sur les écosystèmes, éco-RRC) soit la pratique de développement standard afin d'éviter et, éventuellement, de gérer les risques climatiques actuels et futurs. Cela veut dire « agir autrement compte tenu du changement climatique » et nécessite l'intégration de l'adaptation fondée sur les écosystèmes et la réduction des risques dans les décisions de développement, à tous les niveaux et dans toutes les zones à risque.

Cette approche suppose donc ce qui suit :

- Un mandat clair précisant les attributions des acteurs en la matière ;
- L'Existence d'Outils, mécanismes et dispositifs pour la conception et la mise en œuvre de l'AbE ;
- L'Existence de produits / services requis au profit des bénéficiaires de l'AbE ;
- L'Existence de porteurs de fonction, à savoir la désignation de personnes attitrés pour porter l'AbE avec les compétences requises.

3.2. Au plan organisationnel

Le modèle organo-fonctionnel est basé sur le cycle d'intégration de l'adaptation basée sur les écosystèmes.

Référentiel organo-fonctionnel type au niveau institutionnel

Mandat (Activités principales)	Outils, mécanismes et dispositifs requis	Poste(s) d'interface avec les bénéficiaires requis	Produits/Services (au profit des bénéficiaires)	Acteurs concernés
Elaborer 'un prisme climatique et écosystémique dans les politiques et actions de développement (définition du contexte de l'intégration de l'EbA, 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)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ prisme climatique et écosystémique 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directeurs Généraux ✓ Directeurs techniques ✓ Chefs de services 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Intégration de l'AbE dans les politiques et actions de développement 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ DGEC / MCVDD ✓ DPE / MCVDD ✓ DGEFC / MCVDD ✓ DDCVDD / MCVDD ✓ SGCCPE / MCVDD ✓ IF / MCVDD ✓ CE / MCVDD ✓ ABE / MCVDD ✓ FNEC / MCVDD ✓ DDAEP/MAEP ✓ ATDA/MAEP ✓ Génie Rural/MAEP ✓ DGE/ ministère de l'Eau ✓ etc.
Évaluer la vulnérabilité ou les risques climatiques (base à la planification de l'adaptation. Les évaluations doivent être réalisées de manière inclusive en tenant compte des sources de connaissances locales et des interdépendances entre les systèmes sociaux, écologiques et économiques)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cartographie de vulnérabilité ou des risques climatiques ✓ Guide sur la vulnérabilité (Risk and Vulnerability Sourcebook) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directeurs Généraux ✓ Directeurs techniques ✓ Chefs de services 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participation inclusive des populations 	
Sur la base de l'évaluation des risques climatiques, identifier les mesures d'EbA appropriées qui peuvent s'appuyer sur l'efficacité potentielle, les co-avantages, l'adhésion des parties prenantes, la faisabilité et d'autres critères.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guide pour l'identification et la sélection de mesures d'EbA 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directeurs Généraux ✓ Directeurs techniques ✓ Chefs de services 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ mesures d'EbA appropriées 	

Mandat (Activités principales)	Outils, mécanismes et dispositifs requis	Poste(s) d'interface avec les bénéficiaires requis	Produits/Services (au profit des bénéficiaires)	Acteurs concernés
<p>Sur la base de l'identification des risques climatiques, sélectionner les mesures d'EbA appropriées qui peuvent s'appuyer sur l'efficacité potentielle, les co-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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Guide de planification du changement 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directeurs Généraux ✓ Directeurs techniques ✓ Chefs de services 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ mesures d'EbA appropriées ✓ Analyse multicritères réalisées de manière participative ✓ adhésion des parties prenantes, 	
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tableau de bord sur l'AbE ✓ guide de conception de systèmes de S & E pour les mesures d'EbA 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directeurs Généraux ✓ Directeurs techniques ✓ Chefs de services 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Plan de mise en œuvre 	
<p>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.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ guide de conception de systèmes de S & E pour les mesures d'EbA 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Directeurs Généraux ✓ Directeurs techniques ✓ Chefs de services 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capitalisation des bonnes pratiques sur l'AbE 	

3.3. Au niveau individuel (porteurs de fonction)

Référentiels des compétences des porteurs de fonction ou de poste

Poste	Mandat (Activités 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 mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du processus Coordonner les interventions des acteurs et animer les cadres de concertations y relatifs 	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 mesures d'EbA	N4 (Expertise)
		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'EbA	N4 (Expertise)
Niveau encadrement opérationnel (Directeurs, chefs de 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 	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)

Poste	Mandat (Activités principales en lien avec le thème : Adaptation Basée Sur Les Ecosystèmes)	Compétences principales requises	Niveau de capacité requis
	concertations y relatifs en soutien aux décideurs	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'EbA	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'EbA	N2 (Maitrise)
		Modes opératoires d'élaboration et d'analyse de prisme climatique et écosystémique	N2 (Maitrise)

C'est sur la base de ces référentiels que l'analyse des GAPs se fera et constituera l'objet d'un document séparé.

Annexes : Acteurs concernés par l'approche sur l'adaptation basée sur les écosystèmes

• AU MCVDD

- DIRECTION GENERALE DE L'ENVIRONNEMENT ET DU CLIMAT (DGEC /MCVDD)
- DIRECTION DE LA PROMOTION DE L'ECOCITOYENNETE (DPE /MCVDD)
- DIRECTION GENERALE DES EAUX FORETS ET CHASSE (DGEFC / MCVDD)
- DIRECTION DEPARTEMENTALE DU CADRE DE VIE ET DU DEVELOPPEMENT DURABLE (DDCVDD / MCVDD)
- SERVICE DE LA GESTION DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES ET DE LA POLICE ENVIRONNEMENTALE (CGCCPE / MCVDD)
- INSPECTION FORESTIERE (IF / MCVDD)
- CELLULE ENVIRONNEMENTALE (CE / MCVDD)
- AGENCE BENINOISE POUR L'ENVIRONNEMENT (ABE / MCVDD)
- FONDS NATIONAL POUR L'ENVIRONNEMENT ET LE CLIMAT (FNEC / MCVDD)

• AU MAEP

- DIRECTIONS DEPARTEMENTALES DE L'AGRICULTURE, DE L'ELEVAGE ET DE LA PECHE (DDAEP)
- ATDA
- DIRECTION DU GENIE RURAL
- DPH

• AU MEE

- DIRECTION GENERALE DE L'EAU