



ELABORATION DU PLAN DE RENFORCEMENT DES CAPACITES DE LA COMMISSION DU BASSIN DU LAC TCHAD – CBLT

Phase 1 : DIAGNOSTIC INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL DE LA CBLT

Rapport final

Erik HOUINSOU - Consultant indépendant.
Tél. : +229 65253737 E-mail : erik.houinsou@gmail.com

Octobre 2021

RESUME EXECUTIF

Le présent diagnostic est réalisé en prélude à l'élaboration du Plan de renforcement des capacités de la Commission du Bassin du Lac Tchad (CBLT).

Le modèle conceptuel qui a servi de base pour la réalisation du diagnostic est constitué de quatre (4) corpus à savoir la :

1. référencement des objectifs stratégiques de la CBLT ;
2. analyse institutionnelle et organisationnelle ;
3. identification des Gap à combler au niveau des compétences et des besoins en matériel ;
4. identification des besoins de formation du personnel et en ressources matérielles.

Ce diagnostic résulte d'un processus participatif qui a combiné divers méthodes et outils d'investigation tels que l'entretien semi-directif, un atelier focus-group qui a mobilisé le personnel de la Commission dans sa majorité, ainsi que quelques partenaires techniques et financiers. A ces outils s'est ajouté un questionnaire d'identification des besoins en formation soumis à l'ensemble du personnel.

Le diagnostic a porté sur deux (2) composantes principales à savoir i) l'analyse institutionnelle et ii) l'analyse organisationnelle. Dans le cadre de cette étude, les termes « analyse structurelle » et « analyse institutionnelle » se sont parfois chevauchés. Ils désignent la même composante analytique.

Au plan institutionnel notons que la CBLT créée, en 1964, au départ par 4 pays riverains du lac Tchad a vu le nombre des pays membres passer à 6 avec l'adhésion respective de la République Centrafricaine (1966) et de la Lybie (2008).

Sa gouvernance est composée de trois (3) collèges à savoir le sommet des Chefs d'Etats membres, le Conseil des Ministres et le Secrétariat Exécutif qui est l'organe technique, chargé d'opérationnaliser les politiques de l'institution.

Les relations entre le Secrétaire Exécutif (SE) de la CBLT et sa tutelle sont jugées bonnes et cordiales avec un soutien politique franc de la part des autorités des pays membres. Toutefois, ces pays sont tous en retard de paiement des cotisations statutaires. Ce qui limite financièrement la Commission, qui a recours aux Partenaires Techniques et Financiers (PTF) pour mobiliser des fonds pour financer ses activités. Au 08 décembre 2020, les arriérés de paiement des pays membres s'élèvent à 12.207.219.780 CFA.

Les relations entre la CBLT et les points focaux dans les pays membres sont jugées globalement bonnes. Toutefois, des points de faiblesse existent. En effet, la relation entre la Commission et ses points focaux ne repose sur aucun mandat clair, une mission et un cahier des charges précis. Par ailleurs, l'efficacité de la contribution des points focaux au fonctionnement de la CBLT font aujourd'hui l'objet de questionnements. Toutes choses qui amèneraient à mettre en perspective l'examen de scénarios alternatifs, comme par exemple la mise en place d'une structure-relais locale. Une évaluation critique préalable plus approfondie de la relation entre les deux (2) partenaires est toutefois nécessaire.

La CBLT a une vision dynamique, pertinente et cohérente, ainsi qu'un mandat et des missions orientés vers le service rendu aux pays membres. A travers ses missions, elle cherche à promouvoir l'intégration régionale et à faciliter aux populations du bassin du Lac Tchad un accès équitable aux ressources en eaux tant quantitativement que qualitativement.

Toutefois, les contextes régional et nationaux des pays membres de la Commission ont fortement évolué ces dernières années donnant lieu à des problèmes nouveaux qui ont pour noms l'insécurité et l'extrémisme violence, le changement climatique, la variabilité des régimes hydrologiques et hydrogéologiques, la dégradation de la biodiversité, etc. La Commission fait des efforts pour donner réponse à ces problèmes. Néanmoins, le faible niveau de mise en application des documents stratégiques, ainsi que la faiblesse de la dimension transfrontalière des solutions apportées demeurent des défis à lever.

Le profil du personnel actuellement en poste à la Commission est caractérisé par une majorité de cadres supérieurs (54%) dont 13% occupent des fonctions managériales (SE, Directeurs et Chefs de Division). Le personnel dispose en son sein d'agents expérimentés (32%, soit environ un tiers ont 50 ans et plus). La pyramide des âges montre une flexion nette du personnel jeune. Ils sont 68% des effectifs à être âgés de moins de 50 ans.

La gestion du personnel nécessite d'être améliorée, notamment sur les aspects d'évaluation du personnel et de gestion de carrière.

Quant aux capacités professionnelles du personnel, des écarts de compétences ont été identifiés dans les domaines du management, de la gestion des ressources humaines, de la gestion financière et comptable, ainsi que de la GIRE et des TIC.

Il est important de noter l'existence d'un projet de stratégie régionale de stabilisation du bassin du lac Tchad dans le contexte de la crise due au mouvement Boko Haram ; toutefois un déficit de compétence du SE/CBLT en termes de consolidation de la paix pour le renforcement du nexus Humanitaire-Développement-Paix est à noter.

D'autres difficultés principalement d'ordre logistique ont été également identifiées. Elles ne s'inscrivent pas sur le registre des compétences mais peuvent impacter négativement les conditions de travail du personnel.

L'analyse des ressources matérielles a montré, quant à elle, que c'est davantage leur gestion peu rationnelle qui fait défaut que l'insuffisance de matériel en soi. Il n'y a pas eu d'inventaire du matériel de la Commission depuis 2 ans. Le diagnostic présente une situation asymétrique caractérisée par du matériel roulant neuf non déployé alors que des besoins d'utilisation non satisfaits existent à plusieurs niveaux. Quelques véhicules en fin d'amortissement sont prévus d'être remplacés, conformément à un plan d'investissement prévu sur les 3 prochaines années.

Au niveau du matériel informatique la vétusté de certains ordinateurs, ainsi que leur non-conformité aux spécificités techniques requises pour les besoins des utilisateurs constituent les principaux problèmes à solutionner.

TABLE DES MATIERES

Résumé exécutif	2
Table des matieres	4
Liste des abreviations et acronymes	5
Chapitre introductif	7
0.1. Rappel du contexte et des objectifs de la mission	7
0.2. Approche méthodologique	7
0.2.1. Modèle conceptuel de réalisation du diagnostic	7
0.2.2. Etapes méthodologiques	8
I- Analyse institutionnelle de la CBLT	10
1.1. Vision mission et mandat de la CBLT	10
1.2. Adéquation institutionnelle de la Commission pour l’accomplissement de son mandat et missions	11
1.2.1. Les instances de gouvernance de la CBLT	13
1.2.2. Relations entre le Secrétariat Exécutif de la CBLT et la tutelle	14
1.2.3. Relation entre le Secrétariat Exécutif de la CBLT et les points focaux	15
II- Diagnostic organisationnel et opérationnel de la CBLT	19
2.1. Analyse du dispositif humain	19
2.2.1. Structure de l’organigramme	19
2.2.2. Profil du personnel de la CBLT	24
2.2.3. Evaluation et gestion de carrière du personnel	28
2.2. Analyse du dispositif actuel de formation du personnel a la CBLT	30
2.3. Analyse DU GAP de compétence	30
2.3.1. Identification des compétences requises	30
2.3.2. Synthèse des problèmes de compétence rencontrés par le personnel	32
2.3.3. GAP de compétences	33
2.4. Besoins de formation	34
2.4.1. Management général	34
2.4.2. Gestion des ressources humaines	35
2.4.3. Gestion financière et audit financier	35
2.4.4. Montage et Suivi & Evaluation des projets et programmes	35
2.4.5. Gestion Intégrée des Ressources en Eau (GIRE) et surveillance hydrologique et environnementale	35
2.4.6. Technologie de l’Information et de la communication (TIC)	35
2.4.7. Communication et langues	36
2.4.8. Secrétariat	36
2.4.9. Maintenance automobile	36
2.4.10. Sécurité et consolidation de la paix	36
2.5. Analyse du portefeuille partenarial de la CBLT	36
2.6. Analyse des capacités matérielles de la CBLT	37
Conclusions	38
Annexes au rapport	39

LISTE DES ABREVIATIONS ET ACRONYMES

ABN	Autorité du Bassin du Niger
ADT	Analyse Diagnostique Transfrontalière
AFD	Agence Française de Développement
AN-CBLT	Agences nationales de la Commission du Bassin du Lac Tchad
BAD	Banque Africaine de Développement
BLT	Bassin du Lac Tchad
BM	Banque Mondiale
CBLT	Commission du Bassin du Lac Tchad
CCP	Comité de Pilotage du Projet
CERE	Comité des Experts en Ressources en Eau
CESP	Comité sur l'Environnement, la Science et la Planification
CRC	Cadre Régional de Coopération
CRP-BLT	Comité Régional Parlementaire du Bassin du Lac Tchad
CT	Comité Technique
DAF	Direction Administrative et Financière
DT	Direction Technique
EIE	Etude d'Impact Environnemental
ERES	Evaluation des Risques Environnementaux et Sociaux
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
GEF	Global Environment Facility
GIRE	Gestion Intégrée des Ressources en Eau

GIZ	Coopération Technique Allemande
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OQERE	Objectif de la Qualité de l'Environnement et des Ressources en Eau
PANA	Plan d'Action National
PAS	Programme d'Action Stratégique
PF	Points Focaux
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
PRC	Plan de Renforcement des Capacités
PTF	Partenaire Technique et Financier
RH	Ressources Humaines
SE	Secrétaire Exécutif
SFN	Structure Focale Nationale
SRS	Stratégie Régionale de Stabilisation
UA	Union Africaine
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation la Science et la Culture

CHAPITRE INTRODUCTIF

0.1. RAPPEL DU CONTEXTE ET DES OBJECTIFS DE LA MISSION

Le présent document rend compte du diagnostic institutionnel et organisationnel de la Commission du Bassin du Lac Tchad (CBLT). Le diagnostic constitue la première partie du plan de renforcement des capacités de la CBLT, qui est un support important pour la mise en œuvre du Programme d'Action Stratégique (PAS) de la Commission.

L'élaboration du PRC de la CBLT fait partie des objectifs et résultats attendus du projet PNUD-GEF « *Améliorer la gestion du Lac Tchad en mettant en œuvre le Programme d'action stratégique pour le bassin du Lac Tchad pour renforcer la résilience au changement climatique et réduire le stress sur les écosystèmes* ». En effet, il constitue une des principales actions de la première composante du projet PNUD-GEF et se réfère plus spécifiquement au Produit 1.5 : Renforcement des capacités de la CBLT à élaborer et gérer des programmes et projets.

La réalisation de ce produit permettra d'améliorer significativement la disponibilité et la qualité des ressources humaines, ainsi que leur durabilité. De ce renforcement des capacités dépendent les performances de la CBLT et sa capacité à mettre en œuvre efficacement les orientations stratégiques ainsi que les réformes afin de satisfaire les attentes des pays membres.

Le diagnostic a été élaboré dans un cadre participatif et inclusif. Résultat d'un important travail d'analyse croisée et d'échange avec différentes parties prenantes de la Commission, il présente les forces et les faiblesses de la CBLT aux plans institutionnel, organisationnel et opérationnel, ainsi que leurs causalités respectives. Par ailleurs, il intervient à un moment où se réalise l'actualisation du PAS de la Commission.

0.2. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

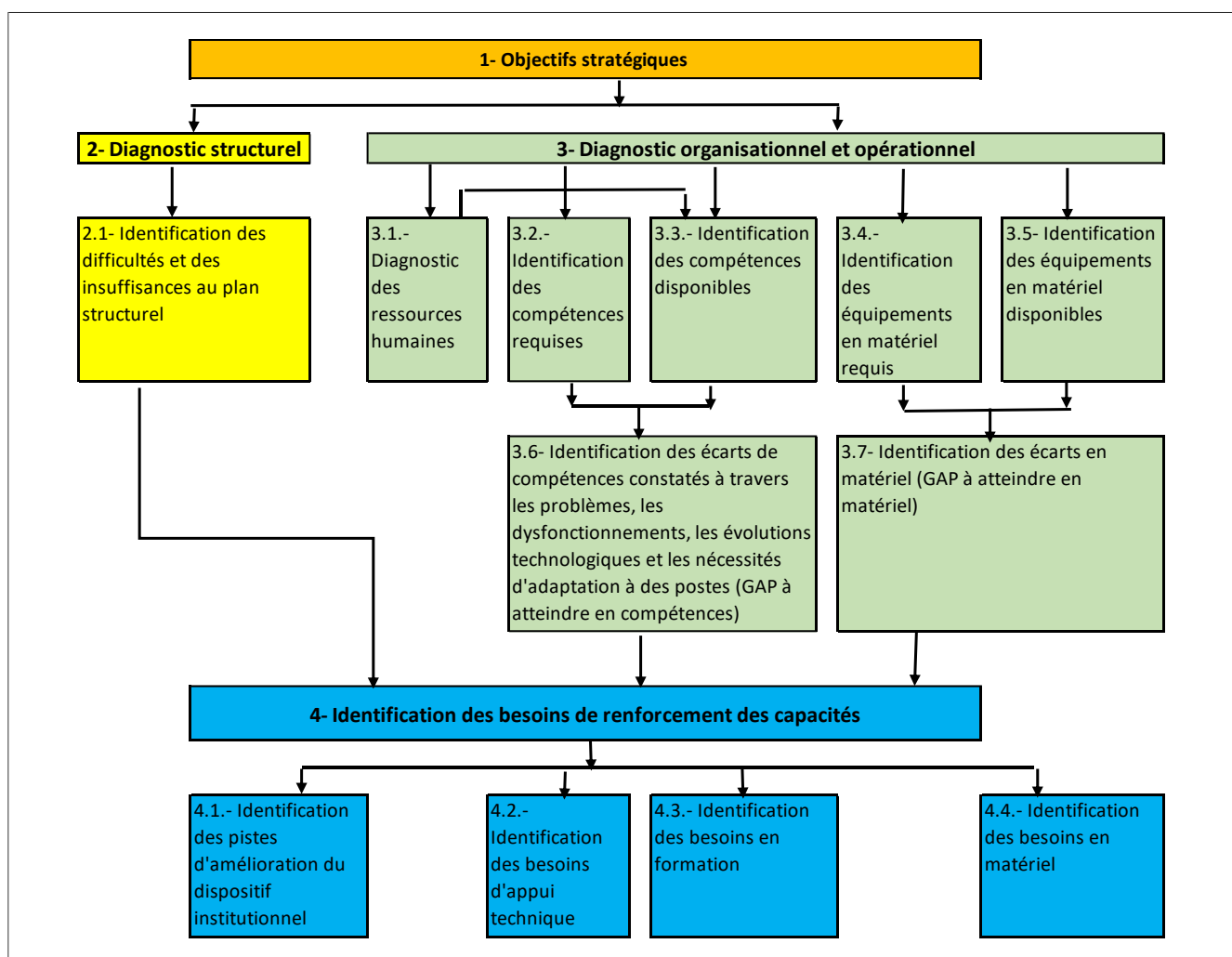
0.2.1. *Modèle conceptuel de réalisation du diagnostic*

Le modèle conceptuel du diagnostic est structuré en 4 points :

- Le point 1 réfère les objectifs stratégiques de l'organisation. Il s'agit des objectifs de qualité d'écosystème (OQERE) contenus dans le Programme d'Action Stratégique (PAS) de la CBLT en cours de mise à jour. La réalisation de ces objectifs est conditionnée par le dispositif structurel, ainsi que les choix opérationnels qui sont faits par la Commission tant aux plans technique, humain managérial ;
- Le point 2 concerne les aspects structurels du diagnostic. Il est concomitant au premier point. Il interroge l'adéquation du dispositif structurel avec la vision et la mission de la Commission, ainsi que sa capacité à répondre aux enjeux et défis actuels et futurs qui se posent à l'organisation. Ce point examine le cadre législatif et réglementaire et son évolution, ainsi que l'environnement fonctionnel de la Commission ;
- Le point 3 consacre l'analyse des aspects organisationnel et opérationnel. Il procède à l'analyse du dispositif des ressources et de sa gestion, ainsi que l'adéquation des moyens matériels et équipements techniques aux besoins de la Commission ;
- Le point 4 décline les besoins de renforcement des capacités de la Commission. En partant des problèmes techniques rencontrés, il analyse des déficits de compétences pour déboucher sur les besoins de formation du personnel.

Le graphique 1 ci-dessous présente le modèle conceptuel qui a servi de base pour la réalisation du diagnostic de la situation actuelle de la Commission.

Graphique 1 : Modèle conceptuel du diagnostic institutionnel et organisationnel de la CBLT



0.2.2. Etapes méthodologiques

Quatre (4) principales étapes ont structuré la démarche méthodologique. Elles sont présentées ci-dessous.

0.2.2.1 Revue documentaire

Elle a consisté à collecter et à exploiter divers documents de la CBLT qui contiennent des données secondaires relatives au diagnostic et à l'élaboration du plan de renforcement des capacités. Il s'agit essentiellement de données collectées dans les documents légaux de la Commission, des documents de stratégie, les diagnostics organisationnels antérieurs, les plans de formation antérieurs, ainsi que des documents relatifs à la GRH. La liste des documents consultés est en annexe 2 au présent rapport.

0.2.2.2 Collecte de données auprès des acteurs

La collecte des données auprès des acteurs a été réalisée au travers de trois (3) méthodes et outils à savoir :

- La tenue d'un focus-group. En effet, sur la base de TDR appropriés, un atelier spécifique à l'élaboration du diagnostic institutionnel et organisationnel a été organisé. Cet atelier a rassemblé, outre le personnel de la Commission, quelques Partenaires Techniques et Financiers (PTF) de la CBLT.
- La conduite d'entretiens individuels sur la base d'un guide d'entretien semi-ouvert, léger, réalisés de façon ciblée avec certains membres du SE de la CBLT, ainsi que certains de ces Partenaires Techniques et Financiers.
- Un questionnaire d'identification des besoins en formation soumis par le consultant à l'ensemble du personnel du Secrétariat exécutif de la Commission.

Par ailleurs, des entretiens individuels ont été également réalisés sur un échantillon constitué par les points focaux de trois (3) pays membres de la CBLT à savoir le Tchad, le Cameroun et le Nigéria. Pour ces 2 derniers pays des consultants locaux ont été recrutés pour collecter les données.

Les 3 méthodes ont été triangulées afin d'élever le niveau de fiabilité des données collectées.

0.2.2.3 Traitement et analyse des données, rédaction du rapport intermédiaire

Les données collectées ont été traitées manuellement et les résultats classés selon les différents aspects du diagnostic organisationnel. Trois (3) types d'outils ont été utilisés pour collecter les données. Il s'agit du :

- questionnaire ;
- guide d'entretien semi-directif ;
- focus-group.

Les données quantitatives sont traitées avec Excel tandis que les données qualitatives ont été, elles, traitées par regroupements thématiques. L'analyse s'est attachée à faire les constats, puis à les expliquer (recherche des causalités) et à les interpréter. Les recommandations formulées et les solutions proposées sont également présentées.

0.2.2.4 Restitution et finalisation du rapport d'étude

Les conclusions et propositions provisoires de la consultation ont fait l'objet d'une séance de restitution organisée par la coordination du projet. Les observations et propositions d'amendement faits par les acteurs ont été prises en compte dans l'élaboration finale du rapport.

I- ANALYSE INSTITUTIONNELLE DE LA CBLT

Deux (2) sous-aspects configurent l'analyse des aspects institutionnels de la CBLT à savoir celle du cadre législatif et réglementaire en lien avec la vision, la mission et le mandat de la Commission, ainsi que l'analyse des relations entre le Secrétariat Exécutif (SE) et les suprastructures c'est-à-dire les divers collèges des Etats membres qui assurent la gouvernance politique et stratégique de la Commission.

1.1. VISION MISSION ET MANDAT DE LA CBLT

La Commission du Bassin du Lac Tchad (CBLT) a été créée en 1964 par quatre (4) pays riverains du Lac Tchad à savoir le Cameroun, le Niger, le Nigéria et le Tchad. Le nombre de pays membres est passé à six (6) suite à l'adhésion de la République Centrafricaine en 1993 et, celle de la Lybie en 2008. Quatre (4) pays à savoir le Soudan, l'Egypte, la République du Congo et la République Démocratique du Congo ont reçu le statut d'observateur sans droit de vote ni électif.

La CBLT a pour mandat de :

- Gérer de façon durable et équitable les eaux du Lac Tchad et les autres ressources en eaux transfrontalières du bassin du Lac Tchad.
- Conserver et préserver les écosystèmes du bassin conventionnel.
- Promouvoir l'intégration régionale, préserver la paix et la sécurité dans le bassin conventionnel.

Les missions¹ assignées à la CBLT se résument aux points ci-dessous :

- Elaborer et assurer l'application effective des règlements généraux par les membres de la Commission.
- Rassembler, évaluer et diffuser les informations sur les projets préparés par les Etats membres et recommander une planification des travaux communs et des programmes conjoints de recherche dans le bassin.
- Maintenir la liaison entre les Etats membres pour assurer l'utilisation la plus efficace de l'eau du Bassin.
- Suivre l'exécution des études et travaux dans le Bassin et s'en tenir informé les Etats membres au moins une fois par an, par des rapports systématiques et périodiques. Etablir des règles communes en matière de navigation et de transport.
- Etablir le statut du personnel et veiller à son application.
- Examiner les plaintes et favoriser le règlement des litiges et la résolution des différends.
- D'une manière générale, veiller à l'application des dispositions statutaires et conventionnelles.

Vision 2025 du Lac Tchad

La Vision du Bassin du Lac Tchad telle que stipulée dans le document de vision 2020 est définie ainsi :

La région du Lac Tchad aimerait voir à l'horizon 2025, le Lac Tchad – "Héritage Commun" et les autres zones humides conservés durablement pour assurer la sécurité économique des ressources de l'écosystème d'eau douce, une biodiversité et des ressources aquatiques durables dans le bassin et dont l'utilisation doit être équitable pour satisfaire les besoins de la population du bassin et réduire ainsi le niveau de la pauvreté.

¹ Convention de création de la CBLT (Mai 1965)

Les deux principaux objectifs de la Vision du Lac Tchad, également conformes à la Vision Africaine sont :

- *Une Région du Lac Tchad où les Autorités régionales et nationales acceptent des responsabilités pour la conservation des eaux douces, des écosystèmes et de la biodiversité, et pour une gestion intégrée et judicieuse du bassin en vue d'un développement durable*
- *Une région du Lac Tchad où chaque Etat membre a un accès équitable aux ressources en eau saine et suffisante pour satisfaire ses besoins et ses droits, et conserver ses ressources en eau douce, son écosystème et sa biodiversité.*

La CBLT a une vision pertinente, cohérente avec le type d'organisation qu'elle est, ainsi qu'un mandat et une mission orientée vers le service rendu aux pays membres. A travers ses missions, elle cherche à promouvoir l'intégration régionale et faciliter aux populations du bassin du Lac Tchad un accès équitable aux ressources en eaux.

1.2. ADÉQUATION INSTITUTIONNELLE DE LA COMMISSION POUR L'ACCOMPLISSEMENT DE SON MANDAT ET MISSIONS

La CBLT s'est dotée de plusieurs instruments stratégiques et réglementaires ad'hoc pour opérationnaliser sa vision et assumer son mandat et ses missions. Plusieurs documents de référence ont été élaborés à cet effet. On peut citer notamment les Programmes d'Actions Stratégiques (PAS) successifs et leurs actualisations, les plans d'investissement, l'Analyse Diagnostique Transfrontalière (ADT), l'élaboration et l'adoption de la Charte de l'eau, etc. A ces documents on peut ajouter, entre autres, l'élaboration en 2018 de la Stratégie Régionale de Stabilisation, de redressement et de résilience des zones du Bassin du Lac Tchad affectés par la crise Boko Haram. Cela rend compte du souci de la Commission d'accomplir son mandat dans la cohérence des choix stratégiques de l'organisation.

Toutefois, les contextes régional et nationaux des pays membres de la Commission ont fortement évolué ces dernières années, face aux diverses crises (sécuritaires et naturelles) qu'ils traversent et aux problématiques de développement (paupérisation, chômage, jeunesse, marginalisation sociale, question du genre et développement, etc.) auxquelles ils sont confrontés. L'Analyse Diagnostique Transfrontalière du bassin du lac Tchad (ADT, 2018) a énoncé quatre (4) principaux problèmes ci-dessous :

- la variabilité du régime hydrologique et hydrogéologique ;
- la dégradation de la biodiversité ;
- la sédimentation ;
- la variabilité et le changement climatiques.

A ces problèmes, il est important d'ajouter l'insécurité grandissante induite par la résurgence de l'extrémisme violent imposé dans la région par le mouvement Boko Haram.

Le tableau 1 ci-dessous présente par problème identifié ci-dessus, les réponses actuelles apportées par la Commission et les contraintes qui restent à lever.

Tableau 1 : Analyse des réponses aux principaux problèmes

Principaux problèmes	Réponse institutionnelle actuelle (textes, politiques, cadres réglementaire et opérationnel, etc.)	Contraintes à lever
<p>Variabilité du régime hydrologique et hydrogéologique</p> <p>Dégradation de la biodiversité</p> <p>Sédimentation</p>	<p>Les problématiques de l'hydraulique, de dégradation de la biodiversité, de sédimentation et de changement climatiques sont prises en compte dans le Programme d'Action Stratégique pour le Bassin du Lac Tchad.</p> <p>Les recommandations formulées par l'ADT insistent sur la prise en compte de ces problématiques ci-dessus dans l'actualisation du PAS.</p> <p>La CBLT a également fait des progrès importants sur différents points à savoir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La disponibilité des données scientifiques. Elles sont plus complètes et plus fiables. - Les ressources disponibles offrent une meilleure compréhension des systèmes hydrogéologiques et de leur importance dans le bassin - La mise en place d'une approche plus systémique qui permet d'examiner plus attentivement les rapports d'interdépendance entre changement climatique, sécurité et développement. - Chaque pays membre de la CBLT a élaboré une Stratégie Nationale d'Adaptation aux changements climatiques (le PANA, PNA, CDN) - Un poste d'Expert (à la DT) prend en charge la thématique du « Changement climatique ». - Appui de la GIZ à l'élaboration d'une stratégie régionale d'Adaptation aux Changements Climatiques. Cette stratégie est validée au niveau de la CBLT et est en attente de celle du Conseil des Ministres et sa diffusion. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence de politiques adéquates - Les faiblesses d'application des textes et des documents cadres stratégiques. - Le manque de connaissance de la part des différentes parties prenantes des aspects environnementaux. - Le faible engagement des parties prenantes dans la mise en œuvre des actions aux plan national et régional. - La dimension transfrontalière et l'absence d'une politique commune régionale de la question de changement climatique demeure posée. - La faible harmonisation des stratégies au niveau des Etats. En effet, la mise en œuvre de la stratégie n'est pas contraignante.
<p>Problèmes de paix et de sécurité</p>	<p>Une force mixte d'appui la commission sur les questions de sécurité.</p>	<p>Il n'y a pas de réponse institutionnelle proprement dite à la question de paix et sécurité et de paix.</p> <p>La sécurité des populations n'est pas prise en compte dans les orientations et choix stratégiques du PAS en cours de révision, ni dans la Charte de l'eau de la Commission.</p>

Analyse et commentaires

On constate que pour les principaux problèmes indexés dans le tableau 1 ci-dessus, la situation est contrastée. En effet, d'une part, la Commission apporte déjà des réponses stratégiques et opérationnelles pour la résolution de ces problèmes. Différents plans d'action opérationnels sont élaborés par la Commission à cet effet. De même, un poste spécifique existe, en charge des questions de changement climatique au niveau du personnel de la CBLT. D'autre part, elle peut également compter sur ses Partenaires Techniques et Financiers, qui l'aident à travers différents projets initiés conjointement dans les domaines de la biodiversité, du changement climatique, de l'hydrologie, etc.

Toutefois, on observe peu d'harmonie dans les stratégies mise en œuvre au niveau régional. Il y a peu de réponse transfrontalière. Les Plan d'action national (PANA) sont des réponses nationales pour lesquelles chaque pays à libre cours dans la mise en œuvre, en l'absence de mesures contraignantes de la part de la Commission ;

Par ailleurs, la CBLT devrait entreprendre des actions qui présentent des avantages visibles pour les populations des Etats membres et mener des actions qui affectent positivement la vie des gens. Dans le principe de subsidiarité, elle devrait développer des politiques régionales et transfrontalières qui permettent de mener des actions décloisonnées à l'échelle nationale. Une telle posture nécessite d'évoluer avec le temps. Procéder à de la veille stratégique amènerait la CBLT à s'interroger périodiquement sur son mandat et ses missions.

La question relative à la sécurité est devenue une question prégnante dans la région du Lac Tchad. Elle impacte négativement la paix et la sécurité des populations riveraines et fragilise le développement social et économique de ces dernières. Une prise en considération de la problématique sécuritaire dans les choix stratégiques de la Commission permettra à cette dernière de contenir le mieux possible les effets néfastes de la résurgence de la violence dans le Bassin.

1.2.1. Les instances de gouvernance de la CBLT

Le Sommet des chefs d'Etats membres est l'instance supérieure de la CBLT. De manière statutaire, il se réunit une fois tous les 2 ans.

Cet organe est appuyé par le Conseil des Ministres composé des Commissaires, à raison de deux (2) Commissaires par Etat membre. Il se réunit de manière statutaire une fois l'an et est précédé d'une réunion des Experts composés des points focaux des Etats Membres. Toutefois, un Conseil Extraordinaire des Ministres peut être convoqué en cas de besoin.

Le Sommet des Chef d'Etats et le Conseil des Ministres constituent les lieux d'échange formel, de présentation et d'approbation des rapports, ainsi que d'analyse et de validation des documents politique, des documents stratégiques des programme et/ou projets de la Commission

Sur le plan opérationnel, la mise en œuvre des activités de la CBLT est assurée par un Secrétariat Exécutif qui a à sa tête un Secrétaire Exécutif. Le Secrétaire Exécutif dispose sous son autorité directe (i) d'un Directeur Technique, responsable de la gestion technique des opérations de développement du Bassin du Lac Tchad et (ii) d'un Directeur de l'Administration et des Finances, qui a quant à lui, en charge la gestion administrative, comptable et financière du fonctionnement de la Commission.

En outre un secrétariat de la stratégie régionale pour la stabilisation et le relèvement du bassin du lac Tchad est placé sous la supervision directe du Secrétaire Exécutif.

Les autres organes de la Commission sont :

Le Comité Technique. Composé de deux (2) experts par pays membre, le comité technique a pour principale mission de fournir des avis motivés au Conseil des Ministres pour une meilleure gestion du bassin.

Le Comité Régional Parlementaire du Bassin du Lac Tchad (CRP-BLT). Il est composé de deux parlementaires par État membre de la CBLT, désignés par leurs institutions respectives selon leurs propres règles et procédures internes. La principale mission du Comité régional parlementaire est de contribuer à promouvoir la gestion durable du bassin du Lac Tchad aux niveaux national et international

Le Comité des Experts en Ressources en Eau (CERE). Le CERE est composé d'un expert en ressources en eau par État membre. Les membres du CERE sont recrutés pour un mandat de deux ans, renouvelable. La principale mission de ce comité est de fournir à la Commission, des avis scientifiques et techniques sur toutes les dimensions de la gestion durable des ressources en eau du bassin.

Le Comité sur l'Environnement, la Science et la Planification (CESP). Le CESP est composé d'un expert par État membre dans le domaine de l'environnement et de la planification des ressources en eau. Les membres du CESP sont recrutés pour un mandat de trois ans, renouvelable. Le CESP a pour mission de fournir à la CBLT, des avis scientifiques et techniques sur toutes les questions d'environnement et de planification du bassin.

Les Agences nationales de la Commission du Bassin du Lac Tchad (AN-CBLT). Les AN-CBLT ont pour mission la coordination et le suivi des activités de la CBLT sur le territoire de chaque État membre du Bassin du Lac Tchad. Les AN-CBLT sont des structures interministérielles composées des représentants des départements ministériels concernés par les activités de la CBLT. Il s'agit notamment des Ministères ci-dessous.

- Ministère en charge de l'eau, Ministère de tutelle de la CBLT ;
- Ministère en charge de l'agriculture ;
- Ministère en charge de l'élevage ;
- Ministère en charge de l'environnement ;
- Ministère en charge de la pêche ;
- Ministère en charge de la communication ;
- Ministère en charge des transports ;
- Ministère en charge des finances ;
- Ministère en charge de la coopération internationale.
- Le Ministère en charge de l'eau en assure la coordination.

Le Forum des partenaires au développement durable du Bassin du Lac Tchad. Le Forum des partenaires au développement durable du Bassin du Lac Tchad, en abrégé, le Forum, a pour mission de donner des avis au Conseil des Ministres sur toutes les questions d'intérêt majeur pour le bassin du lac Tchad. Il est composé des catégories d'acteurs suivantes : les

- Usagers de l'eau ;
- Organisations de la société civile concernées par la gestion de l'eau ;
- Collectivités décentralisées dans chaque portion nationale du bassin ;
- Agences Nationales-CBLT ;
- Organisations de bassins transfrontaliers voisins ;
- Centres de recherches dans le domaine de l'eau ;
- Partenaires techniques et financiers.

1.2.2. Relations entre le Secrétariat Exécutif de la CBLT et la tutelle

La tutelle désigne :

- Le sommet des Chefs d'Etat et
- Le Conseil des Ministres.

Les relations entre le Secrétariat exécutif de la Commission et sa tutelle sont jugées satisfaisantes. En effet, les Chefs d'Etats apportent leur soutien politique à la Commission dans l'exécution de son mandat. En cas de besoin, les différents organes de tutelle accordent à la CBLT l'importance requise et fournissent à ce dernier leur soutien stratégique pour défendre divers dossiers auprès des partenaires

internationaux. A sa demande, le Secrétaire Exécutif de l'organisation a un accès facile aux Chefs d'Etats et aux Ministres pour porter auprès d'eux les doléances de la Commission.

Malgré ces bonnes relations, il faut noter qu'au plan financier les cotisations statutaires des pays membres de la CBLT sont irrégulières. En effet, aucun pays membre de la Commission n'est à jour vis-à-vis de ses cotisations. Au 1^{er} décembre 2020, les arriérés de paiement des cotisations des Etats membres s'élevaient à sept milliards cent soixante-sept millions neuf cent soixante-huit mille quatre cent cinquante-six (7 167 968 456) XAF, soit 84% du montant total des cotisations dues par les pays membres à la même date. Seuls 16% dudit montant sont encaissés. Des efforts sont donc nécessaires dans ce domaine pour que les pays membres soient à jour.

1.2.3. Relation entre le Secrétariat Exécutif de la CBLT et les points focaux

Les points focaux entretiennent des relations techniques et opérationnelles avec la CBLT. Ils jouent un rôle important dans la relation entre la CBLT et les pays membres. Ils sont considérés comme les "ambassadeurs" de la Commission dans les pays membres et leurs rôles se résument entre autres aux points suivants :

- Assurer le lien entre la CBLT et leur pays ;
- Contribuer à la mise en œuvre et au suivi des programmes/projets de la CBLT dans leur pays ;
- Rapporter au Ministère de tutelle dans leur pays les activités de la CBLT;
- Être le conseiller du Ministère de tutelle de la CBLT dans leur pays ;
- Assister les ministres lors des sessions et signatures des conventions

Le tableau 2 ci-dessous présente les points de satisfaction et ceux qui méritent d'être améliorés pour plus d'efficacité des points focaux dans leurs tâches.

Tableau 2 : Analyse de la relation entre la CBLT et les points focaux

	Points de satisfaction	Points à améliorer
Points focaux	<ul style="list-style-type: none"> - Globalement ils jouent bien leurs rôles. - Recherche de consensus - Disponibilité et engagement pour la mise en œuvre des projets dans les pays membres. 	<ul style="list-style-type: none"> - Absence d'un mandat clair, avec un cahier des charges et une durée précise définis pour les PF (1^{er} et 2^{ème}) - Faible marge de manœuvre opérationnelle (les PF sont des agents du Ministère et n'obtiennent pas systématiquement les autorisations de déplacement) - Quelques insuffisances techniques constatées. - Les PF n'appuient pas suffisamment le plaidoyer pour la mobilisation des contributions financières statutaires des Etats membres. - « Turn over » élevé des points focaux. Instabilité (ils peuvent être affectés à tout moment par leur Ministère). - Insuffisance des appuis de la Commission pour renforcer les capacités des points focaux - Insuffisance dans la planification des activités des PF. Les informations arrivent souvent en retard de la CBLT vers les PF. Ce qui pousse parfois les PF à travailler dans l'urgence

La désignation des points focaux varie en mode et en statut d'un pays à l'autre. Dans certains pays (Cameroun par exemple) le choix du point focal n'est pas nominatif. Il est arrimé à une fonction fixe au sein du Ministère, indépendamment de la personne qui occupe cette fonction, tandis que dans d'autres pays (Tchad et Nigéria par exemple) les points focaux sont nommés par les Ministères concernés. En soi les différents mécanismes de désignation des PF ne posent pas de problèmes. Toutefois la CBLT pourrait proposer des orientations claires sur le mandat des points focaux dans le respect de la souveraineté des pays membres à nommer ces derniers.

La CBLT met à la disposition du 1^{er} point focal – pays un véhicule et un budget de fonctionnement pour lui permettre de travailler. L’effort est salué par les points focaux. Toutefois ils jugent ces moyens insuffisants et leurs allocations est faites avec du retard (pour exemple le budget de fonctionnement 2020 n’est pas encore versé au mois de Novembre courant). Le 2^{ème} point focal du pays n’a pas accès à ces moyens. Par ailleurs, ce budget est forfaitisé sans arrimage à un “contrat d’objectifs”. Dès lors, cela n’offre pas des gages suffisants pour des obligations de résultats.

Il est nécessaire d’améliorer les modalités de fonctionnement des points focaux de la CBLT dans les pays membres. L’absence d’un mandant clair édicté en amont par la CBLT elle-même, l’octroi d’un budget de fonctionnement et de véhicule de fonction sans un arrimage à un programme, les problèmes de compétences techniques relevés, ainsi que le flou qui existe dans l’interaction entre les 2 points focaux d’un même pays convergent vers la remise en question de ce dispositif. La recherche d’efficacité et d’efficience dans l’exercice de cette fonction, au statut de bénévole, devra amener la Commission soit à corriger sans délai les points relevés plus haut et/ou à interroger d’autres alternatives à l’analyse de rapports coûts/qualité appropriée.

Une analyse de pratiques est faite de la relation entre l’Autorité du Bassin du Niger (ABN) et ses points focaux à. Cette analyse est structurée autour des aspects relatifs aux :

- Statut, caractéristique et mode de désignation de points focaux ;
- Mission des points focaux ;
- Performances dans l’accomplissement de la collaboration.

REGARD SUR LES POINTS FOCaux DE L’AUTORITE DU BASSIN DU NIGER (ABN)

1- Statut, caractéristiques et mode de désignation des points focaux à l’ABN

A l’ABN les points focaux sont des personnes morales. Il s’agit non pas d’individus, mais d’une structure constituée localement dans les pays membres, par arrêté ministériel. Cet arrêté décline les attributions, la composition, le mode d’organisation ainsi que les moyens de fonctionnement des structures focales nationales. Les individus membres de cette structure ont le statut de bénévoles.

Dénommée Structure Focale Nationale (SFN), elles sont nées de la réforme de 2004 de l’ABN et ont été effectivement mises en place dans les pays membres en 2007/2008². Avant cette réforme, les points focaux étaient des individus. Les SFN représentent officiellement l’ABN dans les pays membres.

La relation entre l’ABN et les structures focales nationales sont régies par des protocoles d’entente qui définit les objectifs, les rôles et les obligations de chaque partie prenante.

Les SFN sont dotées d’un budget annuel par l’ABN. Ce budget élaboré sur la base de la planification des activités. La structure focale nationale rend compte à l’ABN par le biais d’un rapport d’activité et d’un rapport financier annuels.

Les SFN sont présentes aux rencontres annuelles du Cadre Régional de Coopération (CRC). Le CPR se réunit chaque année, en effet, pour planifier les activités de l’ABN. Cette planification intègre la planification des activités des SFN.

2- Composition et mission des SFN à l’ABN

² Processus d’établissement et état de lieux de la coopération entre le Secrétariat Exécutif, les Structures Focales Nationales et les Coordinations des Usagers/Usagères – GIZ, (2018).

La SFN est une équipe composée de plusieurs membres. Cette équipe comprend généralement :

- Un coordonnateur,
 - Un comptable,
 - Un assistant technique et
 - Les représentants de chaque ministère sectoriel en rapport avec les activités de l'ABN
- Le coordonnateur de la SFN est généralement le « Directeur général des ressources en eau » du Ministère en charge de l'eau du pays concerné.

Les comptables sont identifiés et nommés localement par les coordonnateurs des SFN dans chaque pays membre. Parfois ils sont également des agents des ministères Les comptables ont également le statut de bénévoles et reçoivent des primes de la part de l'ABN

De façon générale la mission des structures focales nationales est construite autour de trois (3) pôles d'action. Il s'agit d'assurer dans les pays membres la :

- gestion administrative et comptable des activités de l'ABN ;
- coordination et le suivi-évaluation des activités de l'ABN ;
- communication.

3- Appréciation de la performance des SFN

Sur la base des informations recueillies sur l'appréciation des performances des structures focales de l'Autorité du Bassin du Niger, il se dégage les points forts et les points faibles suivants :

Points forts

- Relais efficace de l'ABN auprès des Etats membres.
- Les communications, pour la plupart, sont relayées par les SFN dans les pays membres. En cas de nécessité, elles relancent les autorités nationales dans les pays membres pour le compte de l'ABN.
- Engagement.
- Les SFN sont engagés et se mobilisent localement pour répondre aux sollicitations de l'ABN. Tant pour le suivi des activités de l'organisation dans les pays membres que pour l'organisation et la tenue de diverses rencontres locales, l'ABN se repose sur les structures focales nationales et ces dernières s'investissent suffisamment pour la réalisation.

Points faibles

- Peu compétents pour jouer certains rôles techniques notamment dans la mise en œuvre des projets
 - Comptabilité peu fiable.
- Cette situation n'est toutefois pas à généraliser. Dans certains pays la tenue de la comptabilité est jugée satisfaisante tandis que dans d'autres elle est jugée peu fiable. Ce qui nécessite d'être consolidée au niveau de l'ABN.
- Faible disponibilité des coordonnateurs des SFN pour les activités de l'ABN.
- Les coordonnateurs des structures focales nationales sont tous des fonctionnaires de leurs Etats. Leurs occupations habituelles dans le cadre de leurs fonctions prennent le dessus. Cette faible disponibilité des coordonnateurs affecte significativement la qualité de la coordination des SFN.
- Peu habiles dans le domaine du numérique.
- Le numérique s'impose, en effet, de plus en plus dans les échanges entre les l'ABN et SFN. Mais ces derniers n'ont pas les compétences requises dans ce domaine.

L'ABN se distingue dans son dispositif « points focaux » par la personne morale qui incarne la fonction. Au niveau de la CBLT cette structure se rapproche dans sa composition des Agences Nationales de la CBLT (AN-CBLT). La dimension « équipe » de la SFN lui procure une étoffe institutionnelle plus encline à représenter l'ABN dans les pays membres et à contribuer plus efficacement à la réalisation de ses activités. La présence de représentants de différents ministères sectoriels au sein de la SFN renforce en outre, cette prédisposition à l'efficacité. Par ailleurs, les SFN participent aux exercices annuels de planification des activités de l'ABN. Il s'agit là d'une forte implication dans le fonctionnement de l'organisation qui peut à la fois motiver les SFN et les engager plus dans la mise en œuvre des activités dans les pays membres. Enfin les SFN sont assujettis au principe de redevabilité et de reddition des comptes vis-à-vis de l'ABN. En effet, elles sont tenues de rendre compte de leurs activités à cette dernière par la production d'un rapport annuel et de justifier l'utilisation des fonds mis à leur disposition par le biais d'un bilan financier.

Les fonctions et tâches dévolues aux points focaux de la CBLT sont quasi identiques à ceux des SFN de l'ABN à la différence que pour cette dernière elles sont portées par une équipe, pour laquelle les efforts conjugués devraient offrir une meilleure efficacité comparativement aux individus. Les difficultés des SFN de l'ABN semblent rendre compte davantage de problèmes de coordination de l'équipe. En effet, des informations recueillies, la faible coordination des SFN est indexée comme étant un des points sur lesquels des efforts restent à faire. L'absence d'une relation de hiérarchie et le caractère bénévole des membres des structures focales locales ne facilité pas cette tâche.

Toutefois, la collaboration est jugée globalement satisfaisante en cela que les SFN font les efforts nécessaires en cas de sollicitations de l'ABN pour satisfaire les attentes. Elles sont engagées pour l'ABN.

Malgré les difficultés présentées ci-dessus, le modèle d'une structure focale ne manque pas d'avantages. Le caractère fédérateur des représentants de plusieurs ministères sectoriels (eau, environnement, agriculture, etc.) au sein des SFN pose les bases d'un creuset technique en réponse aux besoins potentiels d'action de l'ABN dans les pays membres. L'arrimage institutionnel des structures focales à l'organisation et leur implication dans le fonctionnement constituent également des atouts.

II- DIAGNOSTIC ORGANISATIONNEL ET OPERATIONNEL DE LA CBLT

Ce chapitre agrège l'analyse de :

- Ressources humaines (profil professionnel, gestion des carrières, bilan des compétences et besoins en formation)
- Ressources matérielles
- Portefeuille partenarial de la CBLT.

2.1. ANALYSE DU DISPOSITIF HUMAIN

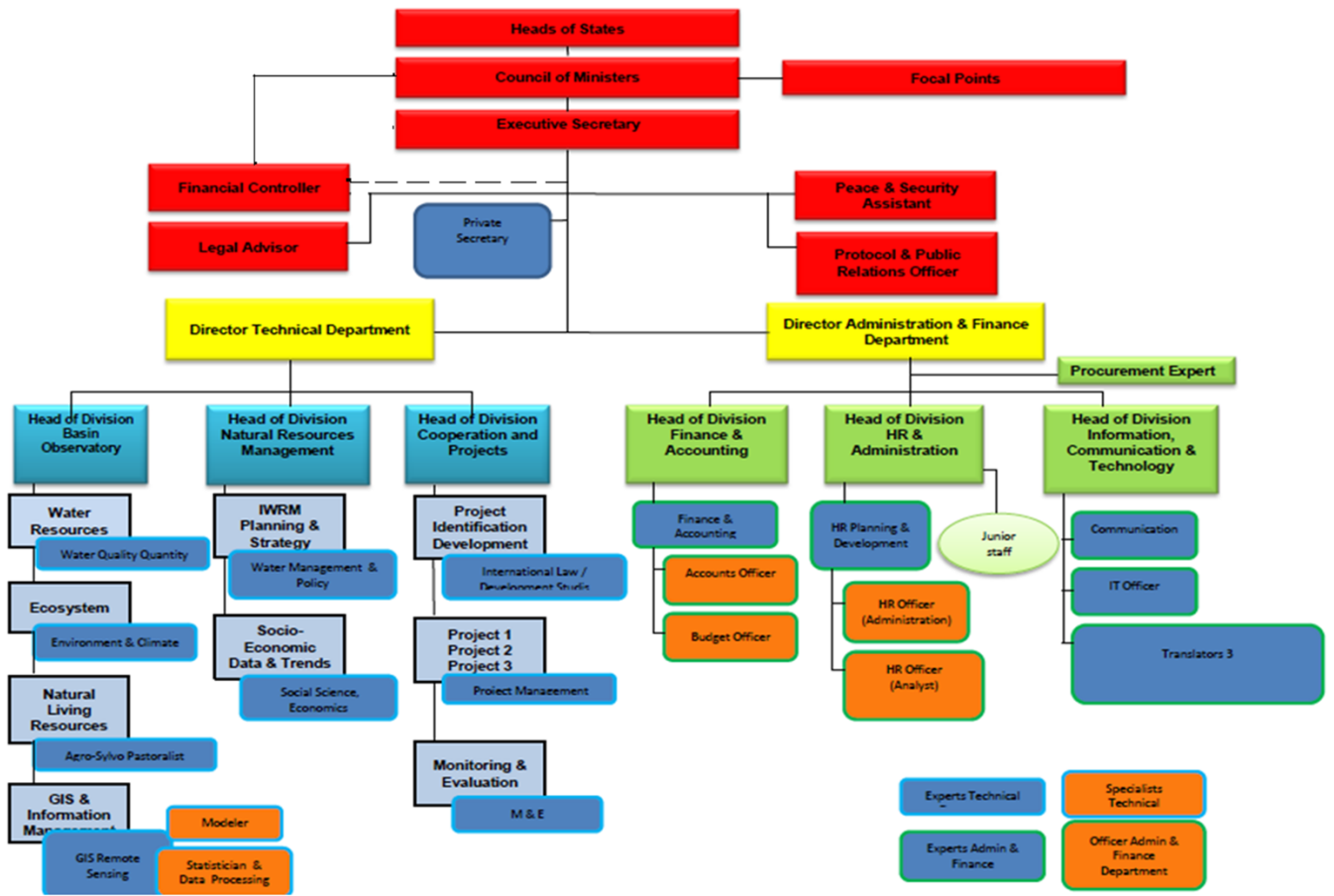
2.2.1. Structure de l'organigramme

Issu de la réforme organisationnelle de la CBLT d'avril 2015, cet organigramme est configuré en trois (3) principales entités hiérarchiques.

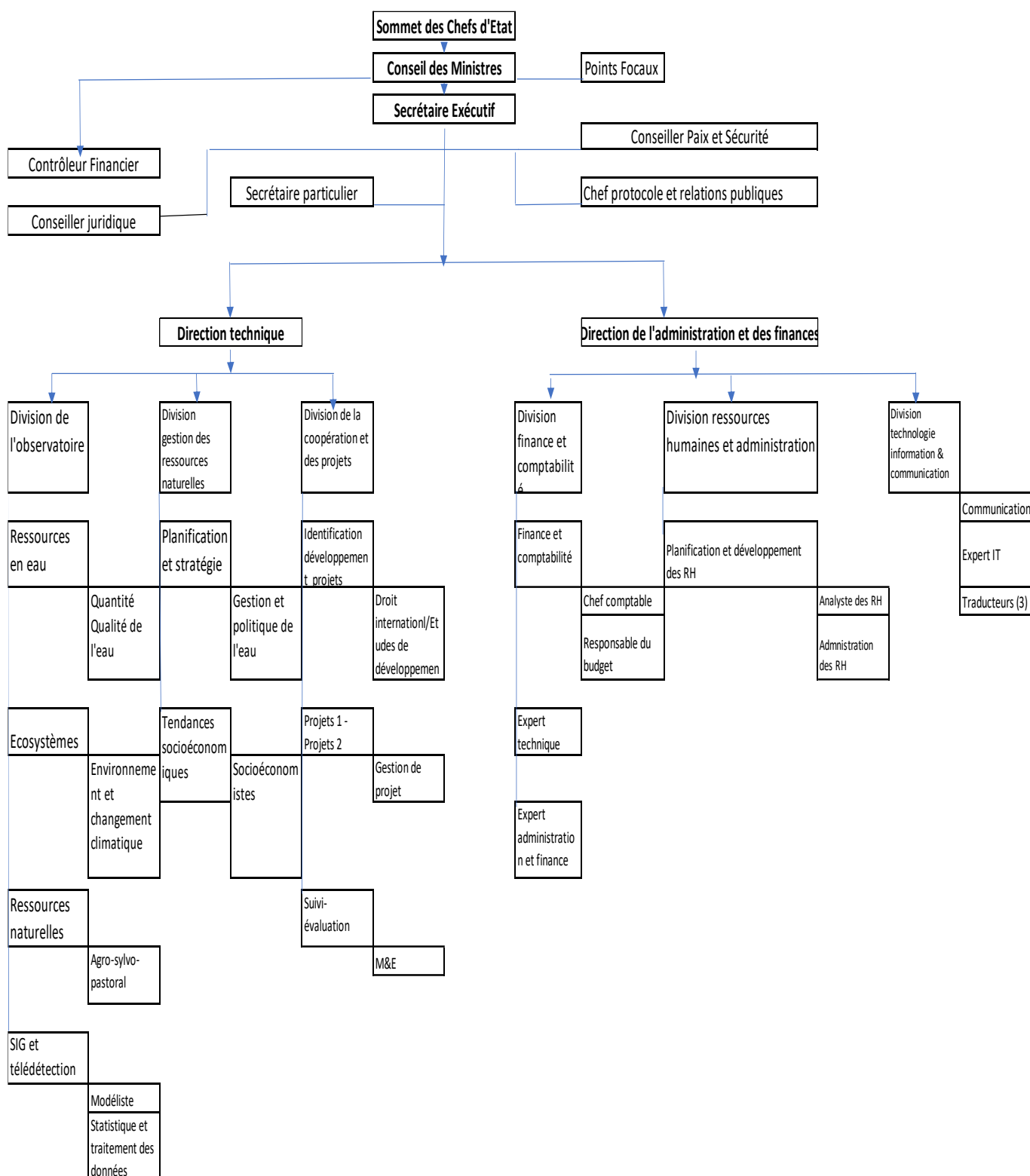
- Le cabinet du Secrétaire Exécutif qui comprend 4 postes à savoir le Conseiller juridique, le Conseiller Paix et sécurité, le Chef protocole et relations publiques et le Contrôleur financier.
- La Direction Technique qui est subdivisée en 3 divisions à savoir la Division Gestion des Ressources Naturelles, la Division Coopération et projet et la Division Observatoire. Sous l'autorité de chaque chef de division se trouvent différents experts thématiques
- La Direction Administrative et Financière, subdivisée pour sa part également en 3 divisions à savoir la Division Ressources Humaines et Administration, la Division Finances et Comptabilité et la Division Technologies Information et Communication. Sous l'autorité de chaque chef de division se trouvent différents experts thématiques

L'organigramme actuel de la CBLT est présenté par les graphiques 2 (anglais) et 2-bis (français) ci-dessous.

Graphique 2 : Organigramme de la CBLT (anglais)



Graphique 2-bis : Organigramme de la CBLT (français)



L'organigramme de la CBLT présente une structure claire avec une chaîne hiérarchique verticale en cohérence interne au sein des entités qui le composent. Les découpages en direction présentent des sous-entités cohérentes et les regroupements de postes au sein de chaque sous-entité sont similaires ou complémentaires pour une bonne répartition des tâches. Ce type d'organigramme est assez courant dans les grandes organisations de la catégorie de la CBLT. Il paraît bien approprié, en cela qu'il est supposé faciliter un fonctionnement optimal du personnel de la Commission.

Dans la pratique, la hiérarchie est bien respectée au sein de l'organigramme, les relations professionnelles sont déclarées fluides et les feedbacks sont faits régulièrement dans la chaîne hiérarchique, conformément à l'organigramme.

L'examen de l'organigramme de la Commission, confronté au mandat et aux missions qui lui sont dévolus permet d'émettre les avis critiques ci-dessous.

- Au niveau du mandat relatif à la « Préservation de la paix et de la sécurité dans le bassin » l'institution a besoin de faire des efforts. Certes un poste spécifique existe, directement rattaché au cabinet du Secrétaire Exécutif, mais il ne s'agit pas d'une équipe suffisamment étoffée avec les compétences et les équipements appropriés. Or l'ampleur que prend la question de sécurité dans le Bassin nécessite d'apporter des réponses ardues et d'entreprendre des actions de renforcement des capacités dans le domaine de la paix et de la sécurité.
- Au niveau des missions purement techniques liées aux thématiques classiques de l'eau et de l'environnement, la CBLT dispose d'un organigramme qui lui permet de remplir ses missions afin d'assurer le mandat qui lui est confié par les pays membres. L'ensemble des thématiques clés d'intervention de la Commission à savoir l'eau, la biodiversité et le changement climatique sont couvertes par les fonctions et postes actuels du personnel de la Direction technique de la Commission.
- Les principaux problèmes adressés par l'Analyse Diagnostique Transfrontalières (ADT), (GIZ, 2018) se résument aux quatre points ci-dessous.
 - o La variabilité du régime hydrologique et hydrogéologique ;
 - o La dégradation de la biodiversité ;
 - o La sédimentation ;
 - o La variabilité et le changement climatiques.

Pour la plupart, ces problèmes sont liés entre eux dans une relation de causalité (l'un étant la cause ou la conséquence de l'autre). Ces problèmes sont tous arrimés aux thématiques d'intervention de la Commission. En effet aucune nouvelle thématique ou sous-thématique n'apparaît à l'issue de ce diagnostic qui n'ait de ralliement, en termes de réponse, aux fonctions et postes existants au sein de la Direction technique de la CBLT.

En revanche des problèmes liés aux insuffisances de connaissances (collecte de données fiables sur l'état des écosystèmes et leurs impacts, la documentation sur les modifications enregistrées dans les lits des cours d'eau, absence de cartographies des dégradations, etc.) sont à combler. Les projets mis en œuvre par la Commission (par exemple le PRODEBALT) devraient permettre de corriger ces déficits. Le recrutement de consultants sur projets pourrait également contribuer à combler les besoins de connaissance signalés ci-dessus.

- La direction administrative et financière et les fonctions supports (communication, logistique et la sécurité notamment) sont suffisamment étoffés pour permettre au pool d'experts techniques en place de mettre en œuvre les opérations de développement dans des conditions optimales.
- Par ailleurs, plusieurs organes régionaux sont mis en place par la Commission pour l'accompagner dans ses missions. Ils sont décrits dans la section 1.2.1 plus haut. Leur bon

fonctionnement offrira davantage d'efficacité à la Commission dans l'accomplissement de ses missions dans les pays membres.

2.2.2. Profil du personnel de la CBLT

Cette rubrique présente les principales caractéristiques du personnel selon les critères suivants :

- Catégorie professionnelle conformément à la grille statutaire de la CBLT.
- Pays.
- Age.
- Sexe.

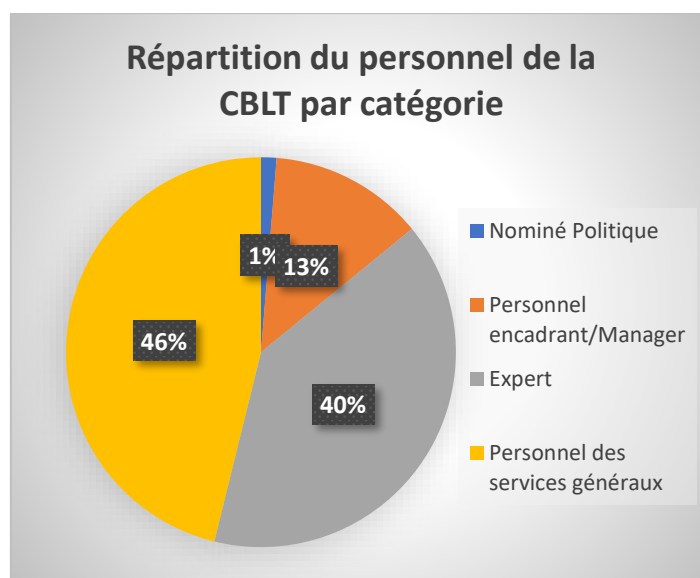
2.1.2.1 – Répartition du personnel par catégorie professionnelle

Quatre (4) statuts existent à la CBLT à savoir : i) le statut de Nominé politique qui se réfère au poste du Secrétaire Exécutif de la Commission, ii) le statut de Manager qui concerne les Directeurs et les Chefs de division, iii) le statut des Experts et iv) le statut du personnel des services généraux, c'est-à-dire le personnel de soutien.

Le tableau 3 ci-dessous et le graphique à côté présentent la configuration du personnel de la CBLT selon la catégorie professionnelle.

Tableau 3 : Répartition du personnel de la CBLT selon la catégorie professionnelle

Catégorie	Effectif
Nominé Politique / 3C	1
Personnel encadrant/Manager / 3C	10
Experts / 3C	31
Personnel de soutien (services généraux) /3E	36
Total	78



Analyse et commentaires

Les cadres représentent au total 54% de l'effectif total contre 46% pour les agents classés junior staff. Dans la nomenclature des catégories professionnelles de la CBLT, les agents désignés junior staff relèvent de la catégorie du « Personnel des Services généraux » ou dit encore « Personnel de

soutien ». Ces statistiques montrent que le personnel de la CBLT est constitué majoritairement de cadres, selon sa grille statutaire.

Quand on procède à une analyse par sous-catégorie on constate ce qui suit :

- Le personnel de soutien se hisse en haut, comme étant la catégorie la plus importante en effectif à la CBLT. En proportion, les agents des services généraux représentent près de la moitié de l'ensemble du staff de la Commission (46%) ;
- Suivent en effectif les Experts. Ils représentent 40% de l'ensemble du staff de la CBLT.
- Viennent en troisième position les managers. Les managers désignent tous les postes qui ont des fonctions d'encadrement. Cette catégorie de personnel comprend le Secrétaire Exécutif de la CBLT, ainsi que les Directeurs de département et les Chefs de division. En proportion, le personnel managérial représente 14% des effectifs de la Commission.

Pour l'ensemble, le personnel opérationnel représente donc 86% du staff, contre seulement 14% de managers. Il se dégage un rapport de proportionnalité de moins d'un quart (16%). Moins d'un quart du personnel de la Commission a des fonctions managériales et plus des trois quarts des fonctions d'exécution. Ce rapport prédispose une bonne fonctionnalité horizontale dans l'organigramme de la Commission. Il peut impacter positivement la fluidité du travail au sein du personnel et réduire la lourdeur administrative.

2.1.2.2 – Répartition du personnel par âge

La répartition est faite selon différentes classes d'âge afin d'étudier le niveau de vieillissement du personnel. Les classes d'âge retenues sont :

- Moins de 25 ans ;
- 25-29 ans ;
- 30-34 ans ;
- 35-39 ans ;
- 40-44 ans ;
- 45-49 ans ;
- 50-54 ans ;
- 55-59 ans et
- 60 ans et plus.

Les données ci-dessous sont présentées au 31.10.2020.

Le tableau 4 ci-dessous donne les taux respectifs des classes d'âges de façon globale au sein des effectifs.

Tableau 4 : Répartition du personnel par classe d'âge

Classe d'âge	Pourcentage
Moins de 25 ans	0
25 - 29 ans	1%
30-34 ans	13%
35-39 ans	16%
40-44 ans	26%
45-49 ans	10%
50-54 ans	9%
55-59 ans	21%
60 ans et plus	3%

Analyse et commentaires

Le tableau 4 ci-dessus présente une situation qui se résume en ces points :

- Les moins de 50 ans sont majoritaires dans les effectifs de la Commission. Ils représentent 68% des effectifs ;
- Les agents âgés de 50 ans et plus représentent 32% du personnel.
- Ceux âgés de plus de 60 ans ne représentent que 3% de l'ensemble du personnel.

Le personnel de la Commission est majoritairement jeune (plus des deux tiers des effectifs). Quand on s'intéresse à la proportion des personnes âgées de moins de 40 ans on constate qu'ils représentent près du tiers de l'ensemble du personnel (31%).

On y voit le souci de l'institution d'opérer des recrutements de personnes relativement jeunes qui pourront impulser des initiatives dans le respect des orientations de l'organisation. Un personnel jeune a également plus de facilité à apprendre et peut évoluer en termes de carrière avec l'institution.

La proportion des agents âgés de 50 ans et plus est de 32% (soit près du tiers des effectifs). Ce qui signifie que l'institution compte en son sein, des personnes très expérimentées qui peuvent constituer une source d'encadrement et d'accompagnement technique pour les plus jeunes.

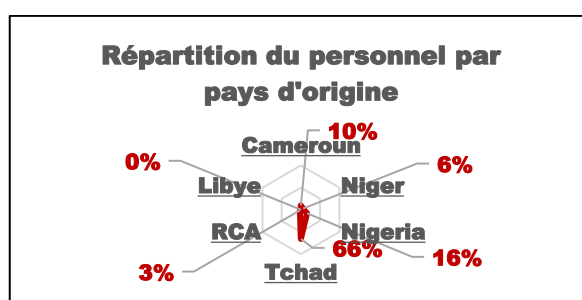
A court terme, la relève ne touchera que 3% du personnel. Elle concerne le personnel senior âgé de 60 ans et plus.

La configuration présentée dans le tableau 5 donne à la Commission l'avantage d'un potentiel élevé au sein des ressources humaines, un bon niveau de qualification, ainsi qu'une masse salariale moindre. En revanche il reviendra à la CBLT d'assurer la formation continue de ceux qui sont plus jeunes, avec, par ailleurs un risque potentiellement important de turn-over.

2.1.2.3 – Répartition du personnel selon l'origine

Tableau 5 : Répartition par pays d'origine

Pays	Nombre de ressortissant	Taux
Cameroun	7	10%
Niger	4	6%
Nigeria	11	16%
Tchad	46	66%
RCA	2	3%
Libye	0	0%



A part la Lybie, tous les pays membres de la CBLT sont représentés dans le personnel du Secrétariat exécutif de la Commission. Le Tchad arrive en tête de présence de ses ressortissants dans les effectifs.. Suivent respectivement le Nigéria (16%), le Cameroun (10%), le Niger (6%) et la République Centrafricaine (3%).

Le taux élevé du personnel tchadien s'explique par le fait que ce pays abrite la Commission. En tant que pays hôte, il fournit pour la plus grande partie du personnel de soutien de la Commission. Lorsque l'analyse est circonscrite au personnel cadre, les rapports de proportionnalité changent dans leur valeur mais sont maintenus en termes de rang. Ainsi, le Tchad vient toujours en tête avec 42% des effectifs du personnel cadre de la Commission, suivi du Nigéria, à hauteur de 27%. Le Cameroun et le Niger ont les mêmes parts de personnel cadre (12%) et la Centrafrique à la fin avec seulement 2%.

Le tableau 6 ci-dessous présente la répartition du personnel cadre de la CBLT selon leur origine.

Tableau 6 : répartition du personnel cadre par pays d'origine

Pays	Nombre de cadres	Taux
Cameroun	4	12%
Niger	4	12%
Nigeria	9	27%
Tchad	14	42%
RCA	2	6%
Libye	0	0%
Total	33	100%

2.1.2.3 – Analyse genre du personnel de la commission

L'analyse genre du personnel de la Commission fait ressortir le constat suivant : sur un effectif total de 66 agents de la CBLT présents lors de l'étude, 55 sont des hommes soit 83% et seulement 11 des femmes, soit 17 % du total. Les femmes représentent moins du cinquième de l'effectif du personnel de la commission. L'égalité genre n'est pas atteint à la Commission.

Tableau 7 : répartition du personnel de la CBLT selon le genre

Genre	Effectif	Pourcentage
Homme	55	83%
Femme	11	17%
Total	66	100%

Le même constat est fait lorsqu'on s'intéresse à la proportion de femmes cadres au sein de la CBLT. Les taux sont encore plus bas en défaveur des femmes. La répartition des cadres de la Commission selon le genre est présentée dans le tableau 8 ci-dessous.

Tableau 8 : répartition du personnel cadre selon le genre

Pays	Nombre de cadre homme	Pourcentage cadre homme	Nombre de cadre femme	Pourcentage cadre femme
Cameroun	3	9%	1	3%
Niger	4	12%	0	0%
Nigeria	9	27%	0	0%
Tchad	12	36%	2	6%
RCA	2	6%	0	0%
Libye				
Total	30	91%	3	9%

Parmi les pays membres de la Commission, seuls le Tchad et le Cameroun ont des femmes cadres au sein du personnel de la CBLT. Les autres pays, y compris ceux qui ont des effectifs relativement importants de ressortissants au sein de la Commission tel que le Nigéria n'ont aucune femme présente.

2.2.3. *Evaluation et gestion de carrière du personnel*

Cette rubrique soumet à l'analyse de l'effectivité et de la pertinence les processus d'évaluation et de suivi de carrière du personnel de la CBLT.

Les processus d'évaluation du personnel et de suivi de carrière ont cours à la Commission.

Une évaluation annuelle est faite pour l'ensemble du personnel de la CBLT dans le but d'apprécier les performances et les contreperformances de chacun. Cette évaluation permet d'identifier les aspects sur lesquels il faut renforcer le personnel pour de meilleures prestations.

L'examen de l'outil d'évaluation du personnel en cours d'usage montre un contenu élaboré autour des performances clés attendues de l'employé, ainsi que sur ses relations de travail avec l'organisation.

Sont pris en considération l'appréciation des principaux aspects tels que :

- l'adaptation au poste ;

- les connaissances professionnelles ;
- les capacités organisationnelles de l'employé ;
- la qualité du travail fait ;
- l'esprit d'équipe ;
- les résultats obtenus en lien avec les objectifs du poste ;
- la capacité à innover ou en prendre des initiatives pertinentes
- le respect des délais ;
- Etc.

L'outil manque en revanche d'aborder l'analyse des relations entre l'employé et son supérieur hiérarchique.

Le mode d'évaluation ne donne pas non plus l'occasion d'un dialogue entre l'employé et son supérieur hiérarchique. En effet, l'appréciation des performances de l'employé est faite exclusivement par ses supérieurs hiérarchiques au 1er et au 2nd degrés. L'employé lui-même n'est pas acteur de l'évaluation. Il en est marginalisé. Or, l'exercice de l'entretien annuel devrait se concevoir comme un temps et un espace pédagogique de dialogue entre l'employé et sa hiérarchie, de façon à ce que les deux (2) personnes réalisent ensemble une lecture critique, additionnelle et inclusive des performances de l'employé. L'outil tend à être une évaluation sommative. Le faible dialogue entre la hiérarchie et les agents autour des souhaits d'évolution dans la carrière du personnel crée chez les agents le sentiment que l'organisation ne se soucie guère de leurs aspirations respectives. Par ailleurs, la fiche d'évaluation actuelle ne met pas en perspective les objectifs d'amélioration attendus de l'employé dans un an, pas plus qu'elle ne met en relief les difficultés rencontrées par l'employé, ses attentes en termes d'accompagnement, de formation, etc.

L'évaluation est également mise à mal par son caractère subjectif en raison de l'absence d'une démarche soutenue par des indicateurs de performance et d'une relation de confiance entre l'agent et sa hiérarchie.

Et pourtant les règles et les principes pour normer l'évaluation du personnel à la CBLT existent. Elles sont claires, précises et en écho avec les pratiques internationales en la matière. Les règles sont consignées dans le manuel de procédures administratives financières et comptables de la Commission (Chapitre 1 – Section N° 7, Décembre 2018). Le vrai problème n'est donc pas tant l'absence d'outils ou d'un cadre de référence pour bien gérer le processus mais plutôt leur non-respect. Or si elles étaient respectées, les dispositions du manuel de procédures en la matière aurait permis aux managers de conduire les évaluations annuelles du personnel de façon objective. Avec l'avantage de procéder à la revue des performances et d'évaluer à la fois les objectifs liés au poste mais également ceux de développement personnel des agents.

De l'avis de personnes interviewées au cours de l'étude, la CBLT a engagé un processus de revue des outils et de la démarche d'évaluation du personnel avec l'appui de la GIZ.

Pour ce qui concerne le suivi de carrière du personnel les efforts de la Commission sont salués notamment sur le plan administratif. Chaque agent dispose d'un dossier personnel dans lequel sont consignés les actes relatifs à l'évolution de sa carrière professionnelle au sein de la CBLT depuis son recrutement, les actes et décisions administratives, sa promotion, etc.

Quelques points sont à améliorer. Il s'agit notamment de :

- L'absence de plan de carrière ;
- De plan de relève au niveau du personnel. Ce plan de relève permet d'anticiper les remplacement pouvant advenir (retraite, départ ciblé, etc.) ,
- La non prise en considération des souhaits d'évolution des agents.

2.2. ANALYSE DU DISPOSITIF ACTUEL DE FORMATION DU PERSONNEL A LA CBLT

Le Programme d'action stratégique (PAS) de la CBLT n'a pas inscrit la formation du personnel comme un axe ou un objectif stratégique pour l'institution.

Toutefois, aux fonctions de la division des ressources humaines se greffent les activités relatives à la formation du personnel. Quelques formations ont eu lieu courant 2020. Grâce à l'appui des partenaires, ou sur l'initiative de ces derniers, la CBLT a réalisé, par le passé, diverses formations au bénéfice de son personnel. En effet, dans le cadre de cette mission, quelques agents ont déclaré avoir déjà reçu une ou plusieurs formations dans le but de renforcer leurs capacités. En l'absence d'une évaluation des formations antérieures, il n'a pas été possible de dégager leurs effets et impacts sur les capacités des bénéficiaires et sur l'institution elle-même. Une telle évaluation aurait permis, le cas échéant, de tirer enseignement pour mieux concevoir les formations à venir.

La Commission a initié, courant 1^{er} trimestre 2020, l'élaboration d'un plan de formation du personnel. Ce plan de formation est présenté par division opérationnelle de la Commission et couvre de fait l'ensemble du personnel. A l'examiner de près, ce plan de formation est irréaliste car il est élaboré sur un an, en l'occurrence l'année 2020. Il aurait pu être mieux planifié. De surcroît, il déploie une approche de formation fortement individualisée. Or, il est possible de mutualiser ou de regrouper certaines formations au profit de plusieurs agents à la fois de façon plus efficiente. De l'avis des personnes entretenues au cours de la mission, le plan de formation n'a pas pu se dérouler en raison du Covid19.

2.3. ANALYSE DU GAP³ DE COMPETENCE

2.3.1. Identification des compétences requises

L'identification des compétences requises s'appuie sur les compétences nécessaires pour la mise en œuvre du Programme d'Action Stratégique (PAS) de la CBLT. L'actualisation du PAS étant en cours lors de la présente mission d'élaboration du Plan de Renforcement des Capacités (PRC) de la Commission, le PAS du 11 juin 2008 a servi de référence. Les compétences visées sont celles que le personnel en poste peut acquérir par de la formation, en dehors de celles dont la CBLT peut disposer par recrutement et par redéploiement. Les compétences ainsi mobilisées doivent contribuer à la mise en œuvre des 5 objectifs de qualité d'écosystème (OQERE) ci-dessous :

- Amélioration de la quantité et qualité des eaux du Bassin du Lac Tchad
- Restauration, conservation et utilisation durable des bio ressources du Bassin du Lac

³ Le GAP de compétence désigne ici, le gain de compétences à acquérir par le personnel pour réaliser efficacement les fonctions liées à leur poste. Il s'agit de la différence entre les compétences existante et celle requises pour que les objectifs de l'organisation soient atteints.

Tchad

- Conservation de la biodiversité dans le Bassin du Lac Tchad
- Restauration et conservation des écosystèmes du Bassin du Lac Tchad
- Renforcement de la participation et des capacités des parties prenantes ainsi que du cadre juridique et institutionnel pour la gestion durable de l'environnement du Bassin du Lac Tchad

Les objectifs de qualité d'écosystème et leur contenu sont présentés dans le tableau 9 ci-dessous.

Tableau 9 : Les OQERE et leur contenu

Objectifs de qualité d'écosystème (OQERE)	Contenu
Amélioration de la quantité et qualité des eaux du Bassin du Lac Tchad	<ul style="list-style-type: none"> - Développer et initier l'exécution des stratégies de gestion de l'eau de surface - Elaborer et initier l'exécution des stratégies de gestion des eaux souterraines - Développer des stratégies régionales de réduction de la pollution de l'eau - Mettre en application au niveau régional un programme de suivi et de contrôle de la qualité de l'eau - Encourager la recherche et la coopération au niveau régional et international entre les spécialistes de l'eau
Restauration, conservation et utilisation durable des bio ressources du Bassin du Lac Tchad	<ul style="list-style-type: none"> - Instituer l'utilisation et la gestion durable des écosystèmes lacustres et fluviaux - Promouvoir des pratiques agro-pastorales écologiquement saines dans le Bassin du Lac Tchad - Promouvoir la gestion durable des ressources halieutiques - Améliorer les moyens d'existence des communautés riveraines afin de réduire leur dépendance des pratiques non durables de pêche - Promouvoir la gestion durable des ressources ligneuses, des PFNL et des productions pastorales - Aménager les zones de transhumance
Conservation de la biodiversité dans le Bassin du Lac Tchad	<ul style="list-style-type: none"> - Accroître la collaboration régionale pour une protection renforcée de la biodiversité - Préserver ou reconstituer les espèces menacées et/ou disparues à un niveau viable - Lutter contre les espèces envahissantes et leurs effets négatifs
Restauration et conservation des écosystèmes du Bassin du Lac Tchad	<ul style="list-style-type: none"> - Lutter contre la désertification - Lutter contre le déboisement - Identifier et restaurer les habitats fluviaux et lacustres - Définir et mettre en œuvre des stratégies de conservation et de restauration des terres - Restaurer et préserver les écosystèmes des zones humides
Renforcement de la participation et des capacités des parties prenantes ainsi que du cadre juridique et institutionnel pour la gestion durable de l'environnement du Bassin du Lac Tchad	<ul style="list-style-type: none"> - Accroître la participation du public et des parties prenantes des pays du Bassin du Lac Tchad dans la gestion de l'environnement - Améliorer la communication et le partage d'informations entre les acteurs - Promouvoir l'éducation environnementale dans le Bassin du Lac Tchad - Accroître la compréhension, par les élus, les autorités administratives et coutumières à tous les niveaux, de l'importance des questions environnementales - Développer un partenariat actif entre le forum des O.N.G. du Bassin du Lac Tchad, les entreprises locales et multinationales et les parties prenantes, ainsi que les autres organismes de bassin

Les réformes engagées par la CBLT visent à soutenir la mise en œuvre efficace de ces 5 objectifs du PAS. Parmi ces réformes il y a l'ouverture de plusieurs postes en fonction des départements. Certains recrutements ont été déjà faits, mais d'autres sont en cours ou à venir en 2020 et 2021.

2.3.2. Synthèse des problèmes de compétence rencontrés par le personnel

La technique utilisée pour identifier les problèmes de compétence du personnel a été l'enquête. Dans ce cadre, l'ensemble du personnel de la Commission a été soumis à un questionnaire d'identification des besoins en formation. L'enquête a été élargie aux points focaux de la CBLT. Trois (3) pays, choisis de façon raisonnée ont fait l'objet de cette enquête. Il s'agit du Cameroun, du Nigéria et du Tchad.

Segmenté en 3 parties le questionnaire a donné aux enquêtés l'opportunité d'exprimer les difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leurs fonctions. En dehors des difficultés liées aux compétences, d'autres difficultés ont été également exprimées par les enquêtés. Elles sont d'ordre managérial, matériel, relationnel, administratif, etc. Le tableau 10 ci-dessous présente la synthèse des difficultés relatives aux compétences. Elles sont présentées par direction de la Commission.

Tableau 10 : Difficultés rencontrées par le personnel de la CBLT

Direction	Difficultés rencontrées par les agents
DT	Maitrise insuffisante de l'anglais professionnel
DT	Maitrise insuffisante du modèle de planification et d'allocation des ressources en eau
DT	Maitrise insuffisante de l'élaboration de notes techniques sur l'état des ressources naturelles du Bassin et du Lac
DT	Maitrise insuffisante de l'outil de gestion des données hydrométéorologiques
DT	Maitrise insuffisante de la cartographie sur le Web
DT	Maitrise insuffisante des logiciels de programmation dans le domaine de la télédétection (R, Python)
DT	Difficulté à bien gérer le temps
DAF	Maitrise insuffisante des fonctions de RH
DAF	Maitrise insuffisante du système comptable en adéquation avec le mandat de la CBLT (système actuel mis en œuvre s'inspirant du SYSCOHADA)
DAF	Maitrise insuffisante de la consolidation des Etats financiers de la CBLT (CBLT, projets et programmes)
DAF	Maitrise insuffisante de l'outil informatique de gestion financière et comptable (TOM2PRO).
DAF	Maitrise insuffisante du progiciel Tomate pour générer les données comptables et financières nécessaires
DAF	Maitrise insuffisante des techniques de budgétisation et de management du budget des projets et programmes
DAF	Maitrise insuffisante de l'anglais professionnel
DAF	Maitrise insuffisante du logiciel TOM PRO pour la gestion et le suivi de l'exécution des contrats des marchés
DAF	Maitrise insuffisante de certains logiciels (Montage audiovisuel et papier)
DAF	Maitrise insuffisante de la conservation des archives
DAF	Maitrise insuffisante du logiciel Excel et base de données
DAF	Maitrise insuffisante des normes de déontologie en matière de traduction.

Le tableau 11 présente la synthèse des autres types de difficultés rencontrées par le personnel. Ces dernières peuvent impacter négativement le travail des agents, car elles le conditionnent.

Tableau 11 : Autres types de difficultés rencontrées par les agents de la CBLT

Catégorie de difficultés	Difficultés rencontrées
Management	Chaîne de décision trop longue parfois rendant la mise en œuvre des activités trop lourde et occasionnant des retards d'exécution (retard dans la validation des missions de terrain ou refus d'autorisation d'aller en mission parfois non justifié)
	Peu d'initiatives.
	Insuffisance du soutien attendu de certains supérieurs hiérarchiques de la part de leurs administrés
	Problème de discipline au niveau de certains agents (peu de respect de l'autorité, absentéisme au travail, manque de confidentialité, faible respect des délais, etc.)
	Manque de réunions régulières du personnel (absence d'échange avec la hiérarchie sur les problèmes de travail au sein de la division)
	Faible engagement de certains membres du personnel
Sécurité	Insécurité rendant certaines zones du bassin inaccessibles pour faire le suivi des projets
Matérielle	Vétusté du matériel informatique dans certaines divisions
	Il n'y a pas de salle pour les chauffeurs. Ils s'exposent au dehors, parfois sous le soleil et la pluie.

2.3.3. GAP de compétences

Les difficultés rencontrées par le personnel de la Commission concernent les différents domaines suivants :

- *Management général*
- *Gestion du temps*
- *Difficultés de maîtrise de la langue anglaise et de la langue française*
- *Gestion de la communication*
- *Absence de Team building*
- *Problèmes d'utilisation des logiciels de traitement de l'information*
- *Gestion des ressources humaines*
- *Absence de plan de formation,*
- *Gestion du personnel.*
- *Gestion financière*
- *Maîtrise du logiciel de gestion financière et comptable TOM2PRO*
- *Difficultés dans la production des états financiers consolidés,*
- *Problèmes dans la passation des marchés,*
- *Montage et suivi-évaluation de projet*
- *Planification et d'allocation des ressources en eau*
- *Elaboration de notes techniques sur l'état des ressources naturelles du Bassin et du Lac*
- *Gestion des données hydrométéorologiques*
- *Maitrise de la cartographie sur le Web*
- *Maitrise des logiciels de programmation dans le domaine de la télédétection (R, Python)*

- *Manque de formation sur l'évaluation de l'impact environnementale, le contrôle et l'audit environnemental*
- *Planification stratégique*
- *Planification opérationnelle*
- *Leadership organisationnel*
- *Informatique (maîtrise du pack office Microsoft)*
- *Secrétariat et technique d'organisation*
- *Maintenance automobile et gestion des petites pannes*
- *Gestion des risques de sécurité*
- *Surveillance, sécurité et consolidation de la paix*
- *Problèmes de maîtrise des techniques d'auto défense*
- *Problèmes d'utilisation des techniques de surveillance et protection*

Pour répondre à ces difficultés, outre les recrutements additionnels en cours ou à venir et/ou les redéploiements éventuels de personnel à opérer, il faut réaliser des actions de formation au bénéfice des agents actuellement en poste. Il convient de préciser que la formation n'est qu'une partie (certes importante) des solutions aux problèmes de développement de l'organisation, comme le témoignent les constats signalés dans le tableau 11 ci-dessus.

2.4. BESOINS DE FORMATION

Les besoins en formation constituent la réponse aux difficultés exprimées par le personnel. A la question de savoir comment résoudre lesdites difficultés il est proposé des types de formations (initiales pour certains et du recyclage pour d'autres). La démarche a pris comme base les fiches d'identification de besoins en formation renseignées par le personnel. L'analyse des besoins en formation a également pris en considération les fiches remplies par les supérieurs hiérarchiques (divisions et directions) quant aux difficultés rencontrées par les agents sous leurs autorités, ainsi que les souhaits de formation exprimés pour ces derniers. Les deux (2) fiches ont été croisées au cours de l'analyse pour dégager une lecture mutualisée tant pour les difficultés rencontrées que pour les souhaits de formation exprimés. Partant, la suite de la démarche a consisté en des regroupements thématiques et une déclinaison de choix et de priorités en lien avec les postes. Le tableau 12 suivant présente par domaine clé, les besoins de formation du personnel de Commission.

Tableau 12 : Besoins de formation du personnel de la CBLT

2.4.1. Management général
Planification stratégique
Planification opérationnelle
Team building
Leadership organisationnel
Gestion du temps
Elaboration de devis-programme
Principes et pratiques de la GAR (Gestion Axée sur les Résultats)
Diplomatie de l'eau
Gestion des risques et catastrophes

2.4.2. Gestion des ressources humaines
Conception d'un système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH)
Management dynamique des ressources humaines : gestion des compétences et des talents
Gestion stratégique des RH
Optimisation de la fonction des ressources humaines et digitalisation
Ingénierie de la formation
Formation sur le système de relève, de maintien en poste et de récompense des employés
Evaluation des performances
Conduite d'entretien d'évaluation de performances
Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)
Elaboration et mise en œuvre d'un plan de carrière, Elaboration et mise en œuvre d'un plan de recrutement,
2.4.3. Gestion financière et audit financier
Formation à la mise en place des normes IPSAS au sein de la CBLT
Présentation des Etats Financiers consolidés sur TOM2PRO
Nouveaux outils d'audit et de contrôle financier
Elaboration et suivi budgétaire des projets et programmes
Tenue de la caisse
Procédures de passation et d'exécution des marchés dans le cadre du budget-programme
Gestion des contrats et suivi de l'exécution des marchés avec TOM2PRO
Gestion des stocks et des approvisionnements.
2.4.4. Montage et Suivi & Evaluation des projets et programmes
Formulation et gestion des projets
Suivi et évaluation de projet
Initiation aux méthodes d'analyse des données statistiques
Techniques de collectes des données statistiques
Utilisation des logiciels de suivi & évaluation des projets et programmes
Elaboration des rapports de suivi & évaluation
Construction d'un indicateur
2.4.5. Gestion Intégrée des Ressources en Eau (GIRE) et surveillance hydrologique et environnementale
Modèle de planification et d'allocation des ressources en eau
Elaboration de notes techniques sur l'état des ressources naturelles du Bassin et du Lac
Programmation avec le logiciel R
Webmapping
Analyse et interprétation des images météorologiques
Statistiques et analyses démographiques
Maitrise du Logiciel CS PRO 7.1 pour les analyses des données d'enquêtes socio-économiques
Etude d'impact social et environnemental
Audit environnemental
Utilisation des équipements de collecte des données hydrométéorologiques,
2.4.6. Technologie de l'Information et de la communication (TIC)
Administration et gestion d'un site Web,

Conception 3 D
Ecriture pour médias en ligne
Utilisation et gestion médias sociaux
Gestion Internet
Gestion des connaissances
Traduction spécialisée
Interprétariat de conférence
Gestion et animation documentaire
Formation en Infographie
Utilisation du logiciel de montage vidéo professionnel
Utilisation des réseaux sociaux (Facebook, Twitter, etc.) pour le traitement de l'information
2.4.7. Communication et langues
Utilisation professionnelle de l'anglais
Utilisation professionnelle de l'anglais
Communication d'entreprise et les autres formes de communication dans une organisation
Elaboration d'un plan de communication
2.4.8. Secrétariat
Organisation et gestion d'un secrétariat
Informatique - Maitrise du pack office Microsoft
Initiation à la Gestion Electronique des Documents (GED).
2.4.9. Maintenance automobile
Formation / Recyclage en mécanique (gestion des petites pannes, petite maintenance)
Formation à la sécurité (comment réagir en cas d'attaque terroriste par exemple)
Gestion informatique du parc automobile
Initiation au secourisme
2.4.10. Sécurité et consolidation de la paix
Gestion des crises et des situations d'urgence
Enjeux et défis sécuritaire
Stratégie et planification de la sécurité

2.5. ANALYSE DU PORTEFEUILLE PARTENARIAL DE LA CBLT

La Commission réalise ses activités au bénéfice des populations des pays membres grâce aux appuis technique et financier qui lui sont fournis par ses partenaires au développement. Au 30 novembre 2020 le portefeuille partenarial de la CBLT comptait une dizaine de partenaires technique et financier (PTF).

Dans ce groupe de partenaire, la Banque Africaine de Développement (BAD) se démarque comme étant le partenaire le plus engagé sur la durée, le nombre d'opérations financés et le volume financier. En effet, les données présentent une demi-dizaine de projets financés depuis 2006 (près de 15 ans) par la BAD. Le Fonds pour l'Environnement Mondial (FEM) vient en seconde position selon les mêmes critères, avec 3 projets financés. Suivent, à part égale (2 projets financés) le PNUD, la Banque Mondiale et le Ministère allemand de coopération et de développement (BMZ). Le tableau 13, en

annexe au présent rapport présente par PTF présent dans le portefeuille de la CBLT les projets financés, le secteur d'intervention, la période et durée de mise en œuvre du projet, ainsi que les engagements financiers respectifs.

La CBLT est appuyée par une communauté de PTF assez diversifiée et des plus importantes intervenant dans la sous-région. Leurs engagements sur la durée sont assez importants et les investissements financiers assez conséquents également. La durée moyenne des opérations est de 5 ans. Le fait que certains bailleurs de fonds comme la BAD et le FEM ont renouvelé plusieurs fois leurs financements sur différents projets de la CBLT témoigne de la construction d'une relation de confiance, ainsi que d'un partenariat qui se veut durable

De l'avis de certains partenaires de la Commission, interviewés lors de la phase d'enquête, la CBLT est un acteur stratégique incontournable dans la région de par ses thématiques d'intervention (environnement, écologie, GIRE, etc.). Elle est considérée comme une chance pour la région et doit, de ce point de vue, proposer des réponses multidimensionnelles et transfrontalières dans ses interventions.

Pour autant, plusieurs points restent à améliorer pour continuer à mériter pleinement la confiance de ses bailleurs de fonds et pour être plus efficace dans la mise en œuvre des actions que ces derniers financent. Il s'agit de :

La faible capacité de la CBLT à gérer les projets. Les résultats des projets sont peu visibles. En effet, la Commission a une approche d'intervention trop institutionnaliste au détriment d'une approche technique et opérationnelle. Ce qui donne l'impression d'une machine administrative trop lourde, peu fluide dans son fonctionnement.

- Il se pose clairement à la Commission un modèle de gestion opérationnelle des projets. Les partenaires ne savent pas exactement quel modèle met en œuvre la CBLT pour les gérer les projets financés. Nombre de questions sont posées à ce propos :
 - ✓ Il manque du personnel qualifié affecté à 100% sur les projets, ce qui pose un problème de qualité et d'efficacité.
 - ✓ Les projets n'ont pas un organigramme clair. Les PTF ont l'impression que ce sont les mêmes experts de la Commission qui travaillent sur tous les projets. Finalement qui coordonne quel projet A ? et le projet B ? etc.
- Il manque de visibilité et de lisibilité sur les activités et les résultats obtenus. A court et à moyen terme la Commission devrait rendre visibles les résultats des projets sur le terrain.
- Les activités et les rapports d'activités sont en retard.
- Les aspects relatifs à la communication et la capitalisation sont négligés par la CBLT. Les rapports ont besoin d'être bien rédigés et diffusés convenablement.
- L'information en interne n'est pas homogène et n'est pas partagée. Parfois, les partenaires entendent différents discours qui peuvent paraître contradictoires.

2.6. ANALYSE DES CAPACITES MATERIELLES DE LA CBLT

L'analyse des capacités matérielles de la Commission recherche l'adéquation entre le matériel requis et le matériel disponible. Le terme matériel désigne ici : i) le matériel roulant, ii) le matériel informatique et iii) les équipements de sécurité.

Le matériel existant est jugé globalement suffisant. De l'avis des personnes entretenues à ce sujet, le problème n'est pas tant l'insuffisance de matériel que son utilisation irrationnelle. Certains véhicules neufs sont sous-utilisés, voire garés trop longtemps et peuvent s'user faute d'être utilisés.

Pour ce qui concerne le matériel informatique, il n'est pas uniforme partout (marque, modèle) et à certains postes il est insuffisant. Par ailleurs, au niveau de certaines divisions il est vétuste ou inapproprié. C'est le cas par exemple de la division RH, où les Experts manquent d'une photocopieuse multifonctions. Ceci est dû au fait que pour faire les achats des ordinateurs par exemple, les utilisateurs ne sont pas consultés. Ni sur les caractéristiques techniques des appareils afin qu'ils soient adaptés à leurs besoins, ni sur les marques ou modèles.

Par ailleurs, à un moment où la question de sécurité se pose de plus en plus, l'installation de moyens de communication (radio, talk walkie) dans les véhicules de la CBLT est nécessaire.

Au niveau de l'occupation des espaces, le problème de bureau disponible est encore gérable actuellement. Certains bureaux sont occupés par 2 experts. C'est le cas par exemple à la division des RH. Mais ce problème se posera avec acuité avec les recrutements à venir. En effet, les différents postes à pouvoir à court ou à moyen terme nécessiteront des bureaux équipés pour y installer les titulaires.

CONCLUSIONS

Les faiblesses ou contre-performances identifiées à divers niveaux au cours de cet exercice serviront de base pour l'élaboration du Plan de renforcement des capacités de la CBLT. Il s'agit notamment du Plan de formation qui permettra de résoudre les problèmes de compétence du personnel, selon les différents domaines, puis du Plan d'investissement en matériel, qui quant à lui, vise à solutionner les déficits de matériel pour rendre la Commission plus efficace dans l'exécution de son mandat.

Le processus de réalisation du diagnostic de la situation de la CBLT a été un temps et un espace de dialogue entre les agents de la Commission, de par le caractère participatif de l'approche méthodologique utilisée par le consultant. L'atelier focus-group organisé à cet effet a permis aux uns et aux autres de partager leurs regards critiques sur des sujets, parfois sensibles, mais dans l'acceptation de la différence et la convivialité.

Le processus a été facilité par la grande disponibilité du personnel de la coordination du projet GEF-PNUD, pilote de cette mission et par celle du personnel de la Commission dont la contribution était de qualité.

Deux (2) principales difficultés ont été rencontrées au cours de cette mission. Elles concernent la mobilisation de la documentation requise et la faible qualité de certaines réponses fournies au questionnaire d'identification des besoins en formation. Cette dernière en a rendu difficile le traitement.

ANNEXES AU RAPPORT

Annexe 1 : Portefeuille des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) de la CBLT

Annexe 2 : Liste des documents consultés

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

Annexe 4 : Questionnaire d'identification des besoins de formation

Annexe 5 : Guide entretien des Points focaux – pays

Annexe 6 : TDR des « Focus-group diagnostic-participatif »

Annexe 7 : TDR de la mission

Annexe 1 : Portefeuille des Partenaires Techniques et Financiers (PTF) de la CBLT

Tableau 13 : Projets et PTF de la CBLT

N°	Partenaires	Projet	Domaines d'interventions	Période exécution projet	Durée projet (année)	Engagement financier
1	BAD / FAD	Projet d'Appui à l'Initiative du Bassin du Lac Tchad pour la réduction de la vulnérabilité et le risque IST/VIH/SIDA (PAIBLT)	Santé	2006 à 2014	8	Montant total = 11,11 millions d'UC, dont BAD/FAD = 10 millions d'UC et CBLT = 1,11 million d'UC
2	BAD / FAD	Programme de Développement Durable du Bassin du Lac Tchad (PRODEBALT)	Biodiversité	2009 à 2017	8	30 millions d'UC
3	UA et PNUD	Stratégie régionale pour la stabilisation, le rétablissement et la résilience des zones du bassin du lac Tchad touchées par Boko Haram (SRS)	Progr. multisectoriel (paix/sécurité/désarmement/jeunesse/gouvernance/réforme économique)	2018 à 2023	6	Financement partiel obtenu. Mais 12 000 000 000 USD environ sont à rechercher
4	Banque Mondiale et AFD	Plan de Développement et d'Adaptation au Changement Climatique du Lac Tchad (PDALT)	Changement climatique	2016-2025	10	Financement des actions en cours de recherche
5	Stratégie Régionale de Stabilisation (SRS)	Programme d'Urgence de Développement Prioritaire pour les Jeunes et Couches Vulnérables dans la région du Lac Tchad (PURDEP)	Lutte contre la pauvreté/Insertion prof./Infrastructures socio-économique	Le PURDEP qui a démarré en 2015	5	37 500 000 000 FCFA
6	BAD /FEM/UNE SCO	Programme de Réhabilitation et de Renforcement de la Résilience des Systèmes Socio-Écologiques du Bassin du Lac Tchad (PRESIBALT)	Résilience des populations vivant des ressources du Bassin du Lac Tchad	2015-2021	6	BAD = 53820000 UC
7	FEM et PUND	Projet "Améliorer la gestion du Lac Tchad en mettant en œuvre le PAS pour le Bassin du Lac Tchad pour renforcer la résilience au changement climatique et réduire le stress sur les écosystèmes (CBLT-PNUD- FEM)"	Projet multisectoriel	2019-2022	3	6 080 000 USD
9	BAD	Projet d'Appui à la Réinsertion Socio-économique des groupes vulnérables dans le Bassin du Lac Tchad (PARSEBALT)	Insertion économique des jeunes	2018-2021	3	13 000 000 UC Recherche de financement en cours

10	Banque Mondiale (BM)	Projet de Relance et de Développement de la région du Lac Tchad (PROLAC)	Renforcement des capacités	2020-2025	5	346 000 000 USD
11	FEM et BAD	Programme régional pour la conservation et l'utilisation durable des ressources naturelles et l'efficacité énergétique dans le Bassin du Lac Tchad (CBLT-BAD-FEM)	Environnement	Soixante (60) mois	5	20 000 000 USD
12	BMZ / GIZ	Gestion appliquée des ressources en eau dans le Bassin du Lac Tchad	Ressources en eau / Amélioration production agricole / changement climatique	2017 à 2022	4	5 000 000 EUR
14	BMZ	Gestion durable des ressources en eaux souterraines dans le Bassin du Lac Tchad	Gestion durable des eaux et changement climatique	2019 à 2022	4	3 000 000 EUR

Annexe 2 : Liste des documents consultés

N°	TITRE
1	Accord de siège CBLT origine
2	ADT_2019_FR_fin
3	Amélioration coopération SE ABN_SF_N_fre
4	Annexe 7 révisée_Rapport institutionnel CBLT_version provisoire
5	CBLT_Reglement financier
6	Charte de l'eau du bassin du lac Tchad
7	Convention de création de la CBLT
8	Elaboration de la stratégie régionale d'adaptation au changement climatique - Agriculture élevage et pêche - Bilan diagnostic
9	Etat des lieux coopération SE ABN_SF_N_fre
10	Manuel de procédures administratives, financières et comptables
11	Mise en place des SFN - ABN_phase 1_fre
12	Mise en place des SFN - ABN_phase 2_fre
13	PAS FINAL - Juin 2008
14	Rapport Final EI Adopté français
15	Statut du personnel de la CBLT
16	Strategie-regionale-de-stabilisation-de-redressement-et-de-resilience

Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

N°	FONCTION	NOM ET PRENOM
Unité de gestion du projet GEF-PNUD		
1	COORDONNATEUR REGIONAL	DIAWOYE KONTE
2	EXPERT SUIVI EVALUATION	STEVE ARNAUD ESSOMBA AVOM
CBLT		
4	DAF	NADJINGAR TITDJEBAYE
5	DT/pi	ALIO ABDOULAYE
6	CDCP	ALI TRAORE
7	CDTIC	IBBO DADDY
8	EXPERT DE L'EAU	ROHALLATI NDARA P
9	EXPERT ENVIRONNEMENT	AMINU BALA
10	EXPERT SOCIO ECONOMISTE	BEADEM ROCKOULYO
11	EXPERT QUANTITY & QUAL. EAU	ABDEREMANE HAMIT
12	EXPERTE DEVELOPPEMENT ET IDENTIFICATION DES PROJETS	MARTHE MINTSA
13	CONTROLEUR FINANCIER	FRANCIS ACHILLE EDOGBANYA
14	CHEF DIVISION TIC	IBBO DADDY ABDOULAYE
15	ASSISTANT PAIX ET SECURITE	ABDELKERIM BRAHIM DJOUMA
16	CHEF DIVISION COMPTABILITE ET FINANCIER/pi et EFC	HAMADOU BOUBA
17	TRADUCTEUR	ABDOURAMANE MOHAMED MOCTAR
18	TRADUCTEUR	OBIA RANNDY
20	CHEF DE DIVISION RESSOURCES HUMAINES/pi EPDRH	CHIKOBI EKE
21	EXPERT GESTION DE PROJET	AHMED GHALI MUHAMAD
22	EXPERT TIC	ABUBAKAR UMAR
23	EXPERT EN COMMUNICATION	ALAIN DJIMASSAL
24	EXPERT PASSATION DES MARCHES	CARINE NODJIMBAYE
25	SECRETAIRE	MARIAM ALLAMINE HAMIT
26	ANALYSTE RH	AMANE YAMARKE
27	AGENT COMPTABLE	JEROME TELMBA DERBA
28	ADMINISTRATEUR DES RH	PROSPER LENGUI GUENEYANA

29	CHARGE DU BUDGET	ROMAIN RIGUECHE
POINT FOCaux		
30	1er POINT FOCAL - TCHAD	
31	2ème POINT FOCAL - TCHAD	RAMADAN OUMAR ABDOUL
32	1er POINT FOCAL - CAMEROUN	ABICHO MAHAMAT
33	1er POINT FOCAL - NIGERIA	ANTHONY NNAMDI ALONWU
34	2ème POINT FOCAL NIGERIA	ROSEMARY OSEYI
PARTENAIRES TECHNIQUES ET FINANCIERS DE LA CBLT		
35	CHARGE DE PROJET – BANQUE MONDIALE	CARINE xxx
36	CAPACITY DEVELOPMENT SPECIALIST - UNDP	PIERRE CELESTIN BENGONO
37	REPRESENTANT PROJET STABILISATION REGIONALE	xxxx
38	PERSONNE RESSOURCE	HYACINTH BANSEKA