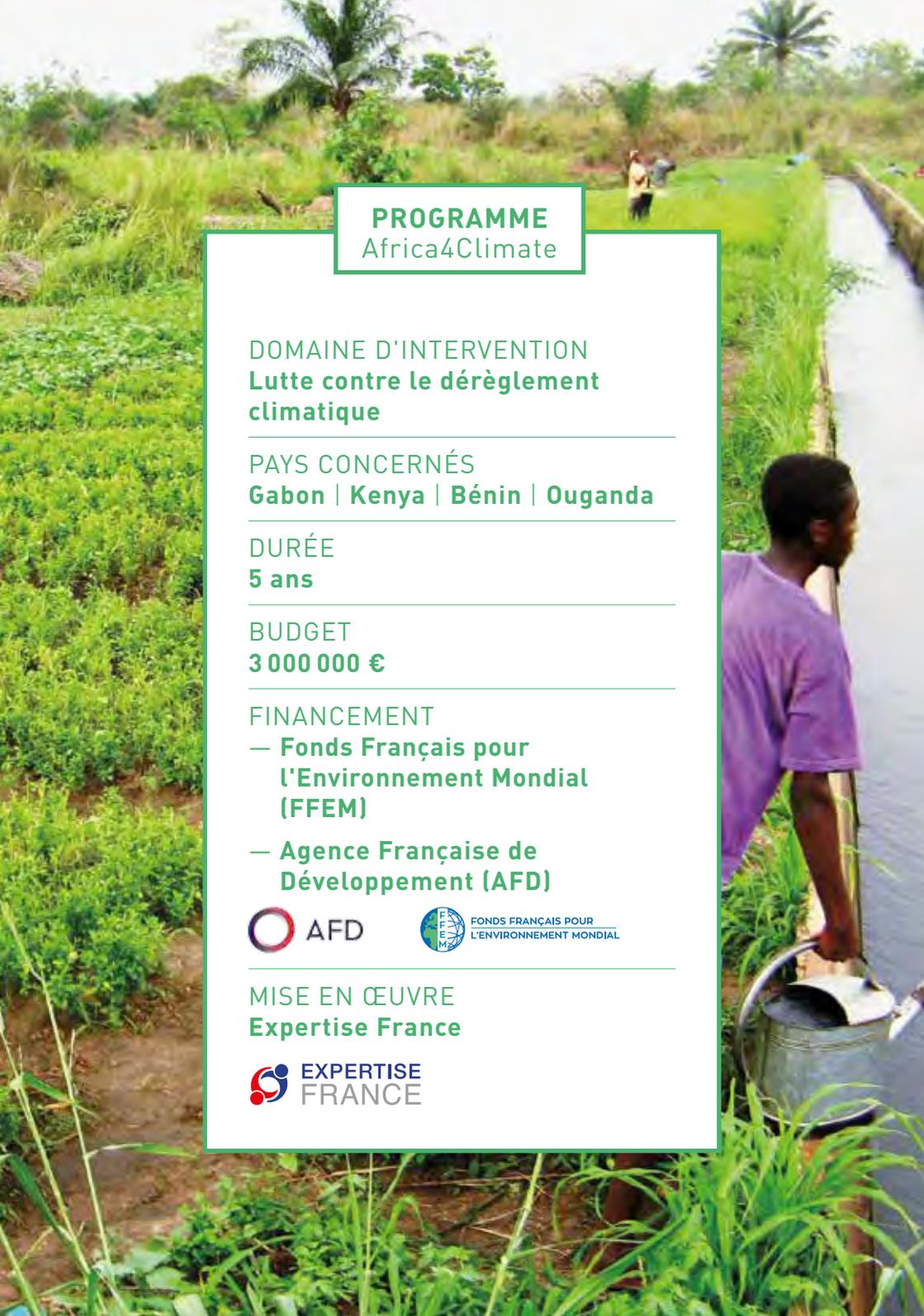




# Africa Climate

Renforcement de capacités  
et stratégies climat : retours d'expériences





**PROGRAMME**  
Africa4Climate

DOMAINE D'INTERVENTION  
**Lutte contre le dérèglement  
climatique**

PAYS CONCERNÉS  
**Gabon | Kenya | Bénin | Ouganda**

DURÉE  
**5 ans**

BUDGET  
**3 000 000 €**

FINANCEMENT  
— **Fonds Français pour  
l'Environnement Mondial  
(FFEM)**  
— **Agence Française de  
Développement (AFD)**



MISE EN ŒUVRE  
**Expertise France**



## **Africa4Climate est un programme d'appui à l'élaboration et à la mise en œuvre de stratégies nationales et locales, sobres en carbone et résilientes aux changements climatiques en Afrique.**

Le programme Africa4Climate a été lancé en 2012 pour une période de 5 ans avec pour objectif d'apporter un appui régional dans le domaine de la lutte contre le changement climatique (CC) en Afrique.

Doté d'un budget de **3 millions d'euros** financé par le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) et l'Agence Française de Développement (AFD), il est mis en œuvre par **Expertise France (EF)** et couvre quatre pays - **Gabon, Kenya, Ouganda, Bénin**. Durant 5 ans, **10 interventions spécifiques** ont été conduites, visant à renforcer les **capacités institutionnelles, techniques et humaines**, d'administrations centrales, décentralisées et de communautés locales.

# LES 10 INTERVENTIONS SPÉCIFIQUES



## Bénin

### COMPOSANTE NATIONALE

- 1 — Appui à l'élaboration d'une stratégie de développement sobre en carbone et résiliente aux changements climatiques pour le gouvernement du Bénin.

### COMPOSANTE DÉCENTRALISÉE

- 2 — Appui au Groupement Intercommunal du département des Collines dans l'intégration des enjeux adaptation et atténuation dans les outils de planification territoriale.



## Gabon

### COMPOSANTE NATIONALE

- 3 — Appui à la mise en œuvre de la politique de développement durable :
  - appui à l'Agence Nationale des Grands Travaux ;
  - appui au Conseil National Climat pour la mise en œuvre du Plan Climat.



## Ouganda

### COMPOSANTE NATIONALE

- 4 — Appui au Département Changements Climatiques du Ministère de l'Eau et de l'Environnement pour faire le suivi de la mise en œuvre de la politique nationale climat.
- 5 — Appui à l'intégration des changements climatiques dans les plans de gestions des bassins versants.

### COMPOSANTE DÉCENTRALISÉE

- 6 — Appui à la municipalité de Kampala dans la mise en œuvre d'une politique sobre en carbone et résiliente aux changements climatiques – Plan Climat Énergie Territorial.



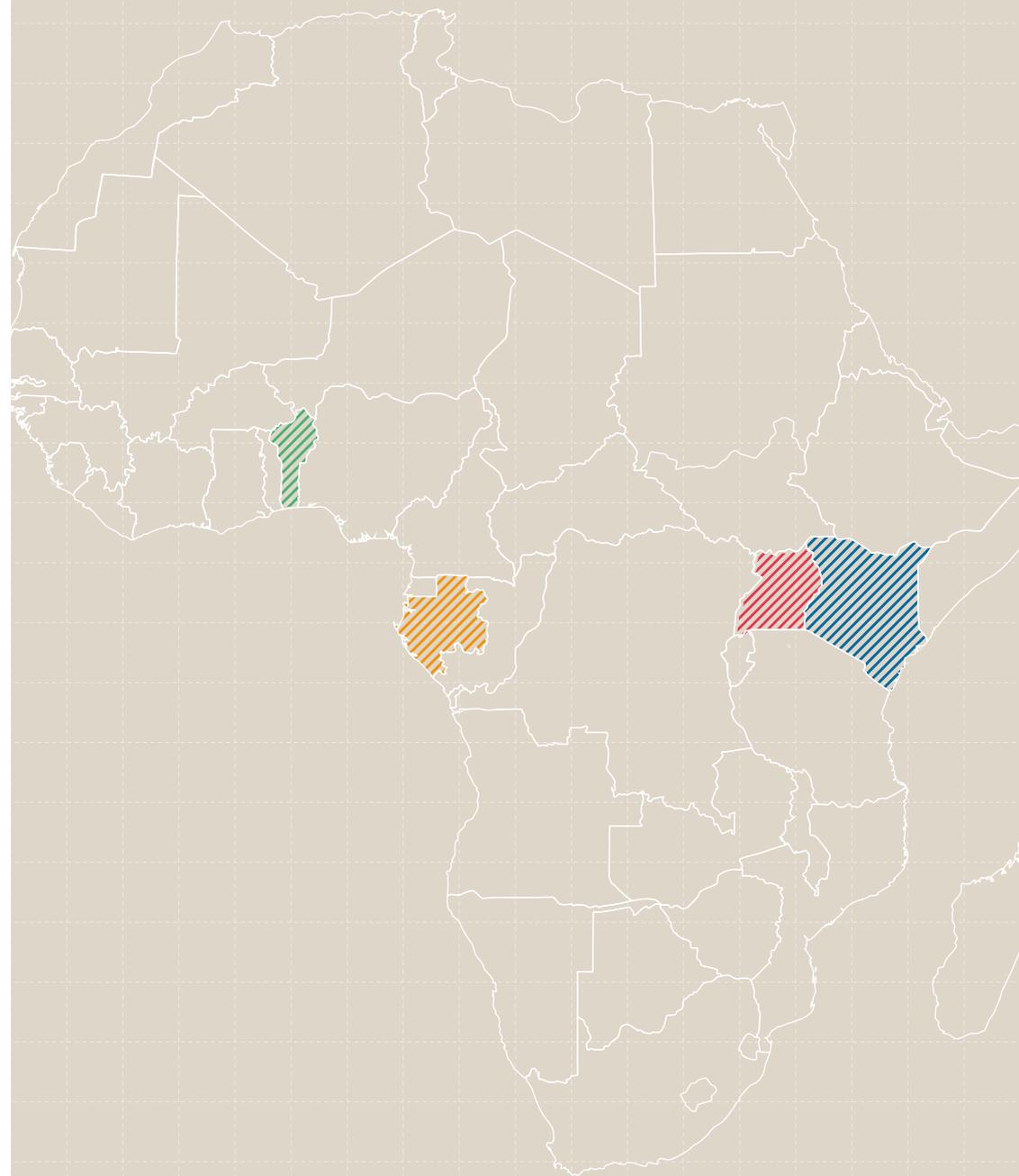
## Kenya

### COMPOSANTE NATIONALE

- 7 — Appui à l'Agence kenyane de Protection de la Faune Sauvage (KWS) pour sa stratégie d'adaptation aux changements climatiques.
- 8 — Appui au Ministère de l'Énergie et du Pétrole pour intégrer les changements climatiques dans la planification budgétaire.

### COMPOSANTE DÉCENTRALISÉE

- 9 — Appui à la gestion résiliente des aires protégées communautaires du district de Marsabit.
- 10 — Appui à la ville de Kisumu afin d'intégrer les changements climatiques dans son programme d'investissements.



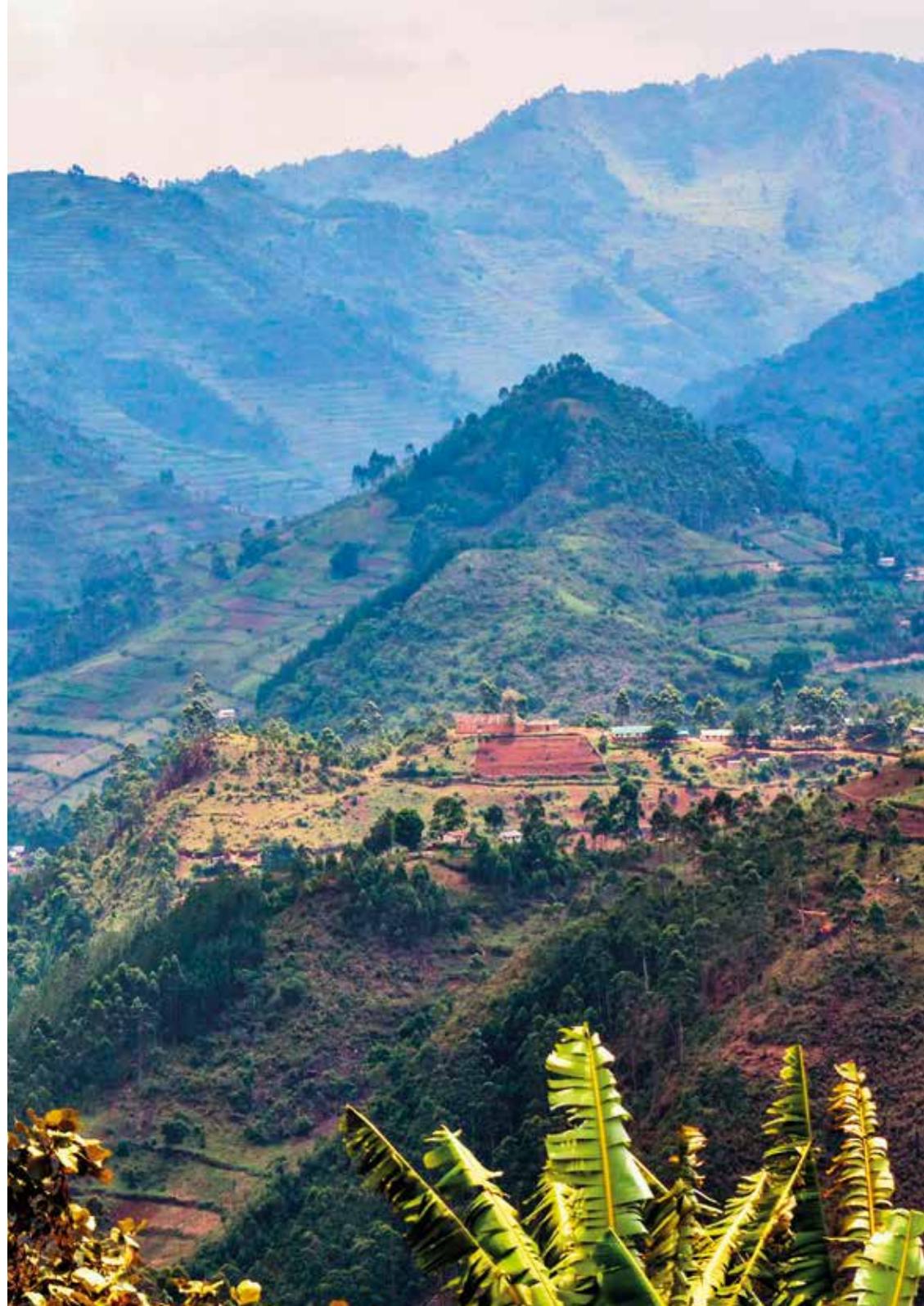
## Africa4climate contribue à l'agenda des solutions COP21

**L'objectif du programme est de renforcer les capacités des quatre pays d'intervention en matière d'élaboration et de mise en œuvre de politiques publiques d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques.**

Africa4Climate s'inscrit dans les objectifs de la 21<sup>e</sup> Conférence des Parties (COP21) de la Convention Cadre des Nations unies sur les Changements Climatiques (CCNUCC) car il a vocation à valoriser et faire émerger des actions concrètes entreprises par les 4 pays d'intervention en faveur de la lutte contre les changements climatiques, qui participent de fait à la mise en œuvre des Contributions Nationales Désignées (CDN), dans le cadre de l'Accord de Paris.

Africa4Climate fait écho à l'agenda des solutions qui vise à favoriser l'émergence de solutions pour réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES), s'adapter aux impacts du dérèglement climatique et favoriser une prise de conscience collective et partagée dans la société.

Africa4Climate contribue également à appuyer les premières étapes de mise en œuvre des Contributions Nationales Déterminées, qui sont le cœur de l'Accord de Paris.



# LES GRANDS PRINCIPES DU PROGRAMME

## UNE APPROCHE INNOVANTE REPOSANT SUR 3 AXES

L'approche proposée par le programme est :

### 1 PARTICIPATIVE

De manière à assurer une appropriation et une sensibilisation aux enjeux climatiques à toutes les échelles.

### 2 CIBLÉE

Afin de tester une approche de renforcement de capacités qui s'appuie sur des champions pour développer des capacités institutionnelles.

### 3 FAVORISE LE PARTAGE D'EXPÉRIENCES

Entre les différentes initiatives prévues, ainsi qu'avec les initiatives et interventions d'autres acteurs (gouvernements, partenaires de développement) lors d'ateliers de capitalisation croisée, mais aussi lors d'événements internationaux. Ce partage d'expériences a permis un enrichissement mutuel des intervenants et une large diffusion des résultats.

## 3 POINTS FORTS DU PROGRAMME

Africa4Climate bénéficie de 3 points forts qui devraient permettre à la fois la pérennité de ses résultats, leur réplication et leur appropriation par les autorités nationales et locales des pays concernés :

1

#### LE POTENTIEL DE CAPITALISATION

L'approche proposée repose sur une intervention pluri-acteurs et multi-échelles (nationale/décentralisée) qui favorise la reproductibilité au sein même des pays cibles mais aussi dans d'autres pays dans un contexte où les ressources dédiées aux sujets climatiques sont en constante augmentation et à la recherche de projets climat solides.

2

#### LA DURABILITÉ DES RÉSULTATS

En faisant émerger des champions de la lutte contre les changements climatiques, le programme permet aux institutions cibles d'intégrer, sur le long terme, efficacement et durablement les coûts et opportunités afférents. Il s'efforce également d'accompagner les institutions renforcées sur des pistes de financement additionnel pour des investissements (humains et/ou infrastructures).

3

#### L'APPROPRIATION DES OUTILS

Le programme propose une intégration transversale des changements climatiques dans la planification stratégique des secteurs clés des économies des pays ciblés, visant aussi bien l'adaptation que l'atténuation, dans un objectif de croissance bas carbone et résiliente aux changements climatiques.



## PRINCIPALES LEÇONS APPRISES

Le programme Africa4Climate a permis d'identifier un certain nombre de leçons clés pour la mise en œuvre de futures initiatives s'inscrivant dans la même logique.

### 1 ACTEURS DU PROJET

- 1 - S'appuyer sur des points de liaison locaux
- 2 - S'appuyer sur différents points d'entrée pour mieux gérer le risque de mise en œuvre
- 3 - Travailler avec les champions locaux
- 4 - Intégrer l'échelon décentralisé pour faciliter les synergies

### 2 BÂTIR SUR L'EXISTANT

- 5 - S'arrimer et conforter les processus centraux de gouvernance et de gestion
- 6 - Adopter une approche coordonnée avec les autres partenaires et initiatives de développement
- 7 - Partir d'actions concrètes pour développer un dialogue plus large

### 3 DES OUTILS DE GESTION SOUPLES ET ADAPTÉS

- 8 - Faciliter une identification flexible des activités en fonction de l'analyse des besoins
- 9 - Encourager des accords flexibles avec les partenaires locaux
- 10 - Assurer une flexibilité budgétaire
- 11 - Prévoir des canaux de rétroaction, de communication et de dialogue
- 12 - Identifier des indicateurs de progrès mettant l'accent sur l'atteinte des résultats de moyen et long termes

### 4 PÉRENNISER L'ACTION

- 13 - Donner le temps nécessaire au processus de développement des capacités
- 14 - Bâtir sur des processus de gestion itératifs
- 15 - Encourager une approche inclusive et participative
- 16 - Créer des effets leviers





# 1

## ACTEURS DU PROJET

## S'appuyer sur des points de liaisons locaux

Pour un programme sans présence physique permanente dans chacun des pays couverts et avec des ressources limitées par intervention, pouvoir s'appuyer sur des points focaux locaux fiables s'est avéré essentiel.

Dans le cadre du programme Africa4Climate, ces points focaux ont principalement revêtu **deux formes** :

**a. L'apport d'experts locaux longs termes** en appui, agissant à bien des égards comme des facilitateurs sur place (notamment au Bénin et en Ouganda).

**b. Un dialogue soutenu** avec les bailleurs bien établis au sein des ministères en appui pour assurer les synergies requises (c'était notamment le cas des experts long terme institutionnels de la GIZ en Ouganda au niveau du Ministère de l'énergie et des ressources minérales).

## Appuyer la mise en œuvre du programme sur différents points d'entrée, pour mieux gérer le risque de mise en œuvre

Dans un contexte politique mouvant, où le succès des processus de réforme institutionnelle repose souvent sur l'existence d'un leadership local qui est quelques fois instable, il est crucial de travailler avec différents points d'entrée, à différents niveaux d'intervention dans un pays donné. Un appui différencié, ciblant diverses institutions est une garantie de faire avancer un programme de renforcement de capacités.

À titre d'exemple, le programme a parfois dû faire face à certaines contraintes liées essentiellement :

- à un manque de leadership, facteur déterminant pour porter une approche itérative du développement des capacités ;
- au fait que les politiques d'atténuation au niveau central, notamment liées au secteur de l'énergie, peuvent parfois être interprétées par les bénéficiaires comme une contrainte à leur développement et imposées par les bailleurs.

### CAS CONCRET INTÉRÊT D'AVOIR PLUSIEURS POINTS D'ENTRÉE

En Ouganda, 4 points d'entrée ont été identifiés :

- Appui au Ministère de l'Énergie et du Pétrole
- Appui au Ministère de l'Eau et de l'Environnement via un appui à la Direction des Ressources en Eau
- Appui à la Direction des Changements Climatiques
- Appui à la ville de Kampala

Les deux points d'entrée au niveau national se sont révélés peu productifs, pris en otage par des processus politiques et de réformes organisationnelles plus larges. Ceci n'a pas gêné l'avancée du projet, qui a permis de développer des actions pilotes au niveau de la municipalité de Kampala et de la Direction des Ressources en Eau.

## Travailler avec les champions locaux pour dynamiser une approche

L'identification de leadership local et de champions est une des clés pour le succès de la mise en œuvre de ce type de programme. L'appui institutionnel d'un tel programme doit venir supporter ce leadership et cette vision ayant des bases locales solides. Il importe toutefois de s'assurer que le portage de cette vision ne se limite pas à une seule personne ayant un fort leadership sur la question, en effet il est souhaitable que le leadership soit partagé et supporté par d'autres afin d'avoir l'ancrage solide nécessaire pour que la vision s'inscrive dans la durée.

### FOCUS



**JENNIFER MUSISI**

DIRECTRICE DES SERVICES EXÉCUTIFS  
DE LA VILLE  
Kampala - Ouganda

« En Ouganda, à l'échelle de la municipalité de Kampala, Jennifer S. Musisi, Directrice Exécutive de la ville, dispose d'un fort leadership sur la question des changements climatiques. Elle a su intégrer les opportunités liées à la prise en compte de ces enjeux dans la vision qu'elle porte pour le développement et le rayonnement de sa ville. Elle s'est appropriée les actions appuyées par le projet Africa4Climate, a porté le projet au sein de toutes les directions de ses services, et l'a incarné sur la scène internationale. Cela a permis de faire émerger une dynamique qui s'est diffusée au sein de l'institution KCCA, les messages portés au plus haut niveau ont été repris par les cadres de la ville qui se sont appropriés à leur tour les enjeux liés aux changements climatiques.

Par ailleurs, l'incarnation au plus haut niveau de ces problématiques, a permis une prise de conscience collective, qui va bien au-delà des directions de la ville. Les écoles, les associations et le secteur privé ont tous désormais compris que le développement de Kampala devait passer par la prise en comptes des changements climatiques, qui génèrent à la fois des enjeux environnementaux mais également des opportunités économiques. »

## Intégrer l'échelon décentralisé pour faciliter les synergies

Africa4Climate, en travaillant avec des administrations décentralisées, qu'il s'agisse de collectivités locales urbaines (Kampala) ou de groupements de communes en milieu rural (le GIC au Bénin), a démontré tout l'intérêt d'accompagner ses acteurs locaux, en complémentarité des états, dans l'intégration des enjeux liés aux changements climatiques.

En effet, ces entités ont témoigné d'un grand intérêt et d'un réel leadership dans l'appréhension des enjeux à la fois de vulnérabilités aux changements climatiques, d'accès à l'énergie et de réduction des gaz à effet de serre. Disposant par ailleurs des capacités humaines capables d'absorber un programme de renforcement de capacités, elles ont ainsi pu impulser une dynamique locale forte, avec l'élaboration puis la mise en œuvre concrète de stratégies de développement territoriales sobres en carbone et résilientes aux changements climatiques, associant tous les acteurs du territoire.

Les acteurs locaux peuvent alors servir de démonstrateurs pour mettre en valeur des exemples de politiques publiques et de solutions pratiques, à caractère reproductible sur d'autres territoires ou à plus grande échelle.

Également considérés plus proches des populations locales et plus dynamiques, ce acteurs permettent de favoriser la modernité et l'innovation, tout en garantissant une diffusion et une appropriation plus importante.

### DENIS AYÉNA

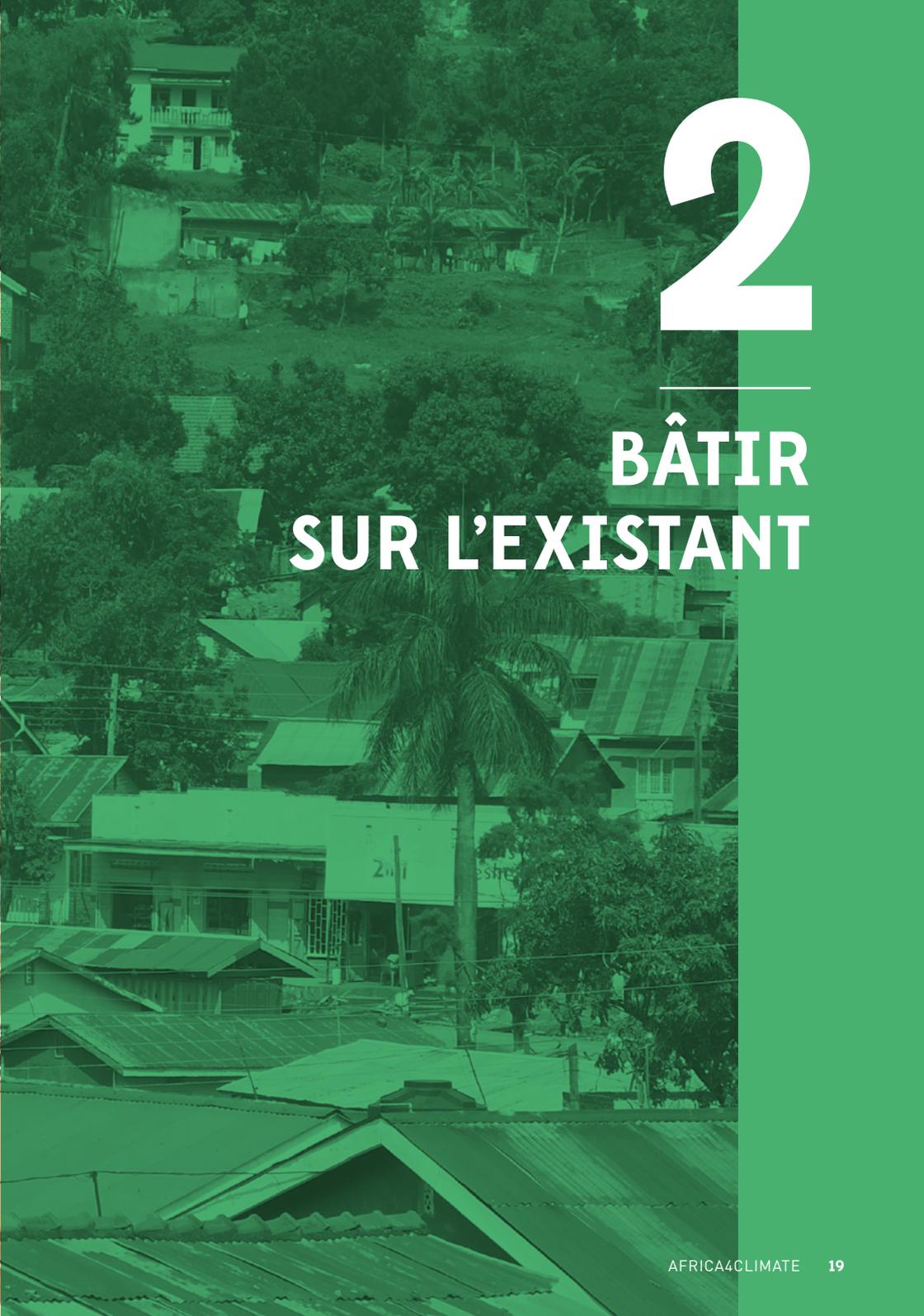
DIRECTEUR EXÉCUTIF DU GIC  
sur la place de l'échelon local pour nourrir  
le cadre d'élaboration des politiques  
au niveau national

« Ce qui se fait au niveau local doit alimenter la réflexion au niveau national, en effet il est nécessaire qu'il n'y ait pas de déconnexion entre ce qui se réfléchit dans le cadre institutionnel au niveau national et la réalité du terrain. Mettre en œuvre des projets à petite échelle, comme celui que le GIC met en place avec des producteurs pilotes sur les pratiques agro écologiques, est de nature à servir d'exemple pour être multiplié. Ces projets ont vocation à servir de démonstrateur, et suscité l'envie chez d'autres communes, qui ne veulent pas être en reste. Les résultats pilotes permettent de créer une saine émulation entre les collectivités. »



# 2

## BÂTIR SUR L'EXISTANT



## S'arrimer et conforter les processus centraux de gouvernance et de gestion

Le principe clé consiste davantage à ancrer le pilotage du programme dans des processus centraux déjà reconnus plutôt qu'à créer de nouveaux canaux de planification et de gestion. Ceci permet de nourrir la viabilité des efforts en développement des capacités. Le but ici, est bien de favoriser une intégration progressive mais effective des enjeux climats (atténuation et adaptation) dans les processus centraux de planification et de budgétisation en place pour déployer des investissements climato-compatible.



## Adopter une approche coordonnée avec les autres acteurs et initiatives (Partenaires de développement)

Dans le processus d'analyse en phase de démarrage, l'équipe projet doit adopter une approche intégrée pour la prise en compte des questions de changements climatiques dans le dispositif national. Il s'agit de bien situer l'intervention et ses résultats dans une optique plus large, tenant compte des actions entreprises par d'autres partenaires de développement sur des aspects critiques complémentaires, afin d'apporter une valeur ajoutée réelle au processus. Cette approche ciblée est à renforcer tant au niveau national qu'au niveau décentralisé où un certain nombre d'initiatives, issues notamment des coopérations décentralisées (principalement européennes), sont en cours.



### EXEMPLES APPROCHES COORDONNÉES EN AMONT

**En Ouganda :** les champs d'action du projet ont été identifiés et coordonnés avec les efforts en cours de la GIZ et USAID en Ouganda.

**Au Gabon :** l'appui au Conseil National Climat a pris en compte les appuis en cours de la Commission Européenne au Gabon.

**Au Bénin :** l'appui au Groupement Intercommunal du département des Collines s'ancre dans le cadre de la coopération décentralisée menée par la région Haut de France.

### CAS CONCRET CAPITALISER SUR LES ACTIONS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Les appuis au niveau local au Bénin et au Kenya ont bénéficié de l'implication d'ONG dans l'instruction et la mise en œuvre d'actions de renforcement de capacités et d'actions pilotes en adaptation aux changements climatiques.

**Au Kenya :** le Northern Rangeland Trust (NRT), accompagne le développement de conservancies (aires protégées communautaires) dans les régions semi-arides et arides du nord du Kenya. Le projet Africa4climate a donc capitalisé sur les expériences de NRT et sa reconnaissance dans la région pour développer des actions pilotes faisant écho à la stratégie d'adaptation aux changements climatiques développée avec la Kenya Wildlife Society (KWS), développée également avec l'appui du projet Africa4Climate.

## Partir d'actions concrètes pour développer un dialogue plus large

Le développement de relations de travail productives avec les champions identifiés gagne à construire sur des actions concrètes et circonscrites dans le temps en début de programme. Ces actions entraîneront par la suite des évolutions et un effet transformationnel plus large.

Cela a été le cas par exemple pour la ville de Kampala, où l'appui a été, dans un premier temps circonscrit à une action spécifique liée à la politique d'efficacité énergétique des bâtiments de la ville, avant d'élargir son champ d'intervention à un appui plus large, sur les thématiques énergie – climat, de tout le territoire de Kampala.



**VANESSA LAUBIN**

EXPERTE CLIMAT ET TERRITOIRE  
DU GERES

sur les liens nécessaires entre actions de terrain et planification territoriale

«La lutte contre les changements climatiques passe non seulement par des actions dites «de terrain», mais aussi par l'intégration de cette contrainte climatique dans la planification du développement. Les acteurs susceptibles d'intervenir à ces deux niveaux sont encore peu nombreux : la spécialisation «terrain» ou «entrée institutionnelle» est souvent de mise, notamment au sein des ONG. Pourtant, c'est bien la planification territoriale qui devrait guider les actions de terrain; et inversement, les actions de terrain qui devraient documenter et inspirer les mesures appropriées pour chaque territoire. Les ONG IDID et GERES, qui travaillent de concert sur le territoire des Collines dans le cadre du projet Africa4Climate au Bénin ont ainsi pris part, pour s'orienter vers des solutions «climato-compatibles», à la fois à l'accompagnement institutionnel des communes et de l'intercommunalité, mais aussi à la mise en œuvre de projets de terrain (dans le domaine de l'agriculture et de l'énergie)».



# 3

## DES OUTILS DE GESTION SOUPLES ET ADAPTÉS

## Faciliter une identification flexible des activités en fonction de l'analyse des besoins

La mise en œuvre du programme démarre sur la base d'un cadre logique validé par les parties prenantes. Toutefois, en début de mandat, il peut être utile de garder une certaine flexibilité en se concentrant sur les objectifs généraux du programme. Procéder à une cartographie des capacités existantes et des points d'entrée possibles pour un accompagnement institutionnel, dans chaque pays, en tout début de phase de mise en œuvre, peut être utile afin de s'assurer d'une appropriation solide de l'approche proposée. Cet exercice permet, durant la phase de démarrage, de bâtir le détail des composantes nationales du programme sur des besoins réels et exprimés par les acteurs locaux, tout en prenant en compte les contraintes, les valeurs ajoutées potentielles de nos interventions et les interventions des bailleurs dans un souci d'efficacité et de complémentarité.

Dans le cas d'Africa4Climate, le choix même des pays d'intervention n'a ainsi été finalisé qu'une fois l'équipe en place. Le détail des sous-composantes et niveaux d'intervention par pays s'est fait suite à des missions de cadrage par cette même équipe de projet, aboutissant à une révision du cadre logique tout en préservant les objectifs généraux du programme. L'équipe projet a ensuite déroulé son programme validé avec ses partenaires dans chacun des pays d'intervention, en analysant, tout au long de la durée du programme, les avancées et contraintes rencontrées afin de pouvoir faire des ajustements et réorienter, en cas de besoin, certaines activités.

## Encourager des accords flexibles avec les partenaires locaux

À la lumière de la flexibilité et de l'agilité requises pour ces processus de développement des capacités, un programme tel qu'Africa4Climate gagnerait en rétrospective à éviter les processus formels et souvent très administratifs de signature de protocoles d'entente (« MOU »), surtout étant donné les sommes minimales typiquement associées à ces actions de développement des capacités dans chaque pays.

En effet, sous certaines composantes, le processus de signature de protocole d'entente, au démarrage a occasionné des délais purement administratifs de près d'un an dans le lancement des activités, qui expliquent en grande partie les retards accumulés par le programme dans son ensemble. Comme l'a expérimenté l'équipe projet, en charge du programme, le genre d'initiative comme Africa4Climate gagne à formaliser sa collaboration avec un acteur donné sur un simple échange de lettre d'intention et à bâtir cet engagement étape par étape tout au long du programme : un outil administratif « soft » beaucoup mieux adapté à l'approche d'intervention.

### ILLUSTRATION

Initialement le programme Africa4Climate avait été défini de telle sorte à appuyer uniquement des points d'entrées nationaux et de formaliser cet appui par le biais de protocoles d'entente. Par la suite, la décision d'élargir l'intervention du programme à des axes décentralisés et de sortir ainsi du cadre prédéfini, a permis à l'équipe projet de tester la formalisation des collaborations sur des modes plus souples. À cet effet, des lettres d'engagement ont ainsi été échangées entre Expertise France et la mairie de Kampala ainsi qu'entre Expertise France et le GIC. Il est important de souligner que cette souplesse dans la formalisation a permis de lancer les activités plus rapidement tout en maintenant un engagement et un dynamisme très fort des contreparties.

# LEÇON 10

## Assurer une flexibilité budgétaire

Dans un contexte parfois instable de gouvernance locale, il est important de pouvoir jouer sur la flexibilité que confèrent les différents points d'entrée au plan budgétaire. Le développement des capacités nécessite une approche de gestion flexible, afin de minimiser les risques (politiques, institutionnels, sécuritaires...).

Le programme Africa4Climate avait établi initialement des enveloppes budgétaires globales et par pays. Le montage du programme a permis de moduler ces enveloppes selon les avancées du programme et les succès rencontrés dans chacun des pays mais également entre composantes nationales dans certains cas. Cette souplesse lui a permis d'atteindre ses objectifs globaux dans un délai de quatre ans, malgré les nombreuses contraintes institutionnelles, organisationnelles et politiques inhérentes à tout processus de développement des capacités.

# LEÇON 11

## Prévoir des canaux de rétroaction, communication et dialogue

Des canaux appropriés de rétroaction, communication et dialogue sont indispensables, notamment entre les actions décentralisées et les actions nationales d'une part, et les collaborations sud-sud et nord-sud d'autre part, pour favoriser le transfert de connaissance et bien ancrer les stratégies nationales climat dans les expériences concrètes, afin d'assurer leur faisabilité et dynamisme.

Le programme Africa4Climate a par exemple fait appel à différents types de canaux formels et informels. Des formations, des ateliers de travail, du coaching, des visites d'études, des panels à l'occasion d'événements régionaux ou internationaux ont été organisés, soit par le biais des sous-composantes du programme, soit par le biais de sa composante de capitalisation croisée.

### EXEMPLES ACTIONS DE COMMUNICATION ET DE DIALOGUE

Une conférence ouverte au grand public a été organisée en marge de la COP 21 dans l'espace Générations Climat. Elle a rassemblé plus de 100 participants qui ont assisté à une matinée d'échanges et de discussions autour des différents axes d'Africa4Climate. Cet événement fut l'occasion de renforcer la visibilité du programme mais aussi de créer un dialogue entre les parties prenantes des différents pays.

Par ailleurs, dans le cadre du projet, une visite d'étude a été organisée à destination des équipes de Kampala pour leur donner l'opportunité de s'imprégner de l'expérience d'une ville africaine pionnière dans le secteur de l'énergie : Tshwane. Cette visite d'étude s'est déroulée sur trois jours et a permis à ses participants de s'inspirer et d'analyser les opportunités, techniques et de financements, disponibles et adaptables au contexte de Kampala.

# LEÇON 12

## Identifier des indicateurs de progrès intégrés

La flexibilité doit aussi se refléter au niveau du cadre de suivi et de reporting du programme.

Dans le cadre d'un programme comme Africa4Climate, le suivi et l'évaluation des résultats doit avant tout se concentrer sur les résultats de longs et de moyens termes (les impacts et effets notamment), et rester flexible sur l'évolution des extrants et intrants, qui est, elle, influencée par l'identification éventuelle de goulots d'étranglement et de nouvelles opportunités opérationnelles qui se présentent dans le processus de mise en œuvre pour permettre l'atteinte des résultats de long terme.

Africa4Climate a ainsi bénéficié du développement d'un cadre de suivi modulable, donnant priorité à ses résultats de moyen et long termes dans sa structuration.



# 4

## PÉRENNISER L'ACTION

## Donner le temps nécessaire au processus de développement des capacités

Le développement des capacités institutionnelles et des réseaux nécessaires pour s'attaquer à la problématique des changements climatiques, souvent nouvelle pour bien des acteurs locaux, n'est pas un processus linéaire. Comme déjà mentionné, ce processus est aussi soumis à des contraintes politiques et organisationnelles hors du strict domaine du programme, en plus de devoir se bâtir sur un dialogue en évolution. Pour permettre cette évolution, il faut donc être réaliste sur le temps nécessaire.

Le programme Africa4Climate devait initialement s'échelonner sur 3 ans, mais une extension de 18 mois lui a été accordée pour prendre en compte ces processus. Par ailleurs, il est clair que pour bien des sous-composantes, un programme de 3 ou 4 ans, ne peut viser qu'à initier des processus de transformation qui s'échelonnent souvent sur une décennie ou plus et qui, de par leur nature, sont très ambitieux.

### EXEMPLES DES INITIATIVES QUI PRENNENT RACINE SUR PLUSIEURS ANNÉES

L'appui apporté aux processus d'élaboration des Plans de Développement Communaux (PDC) dans le département des Collines au Bénin, illustre bien l'importance du temps dans l'évolution des capacités institutionnelles.

Les PDC sont des outils de planification quinquennaux. Le programme Africa4Climate a débuté son appui à la fin du cycle de vie des PDC 2<sup>e</sup> génération (2011-2015) en 2014, afin de faire une revue de leur climato-compatibilité et d'en tirer des recommandations pour une meilleure intégration des enjeux climat, cruciaux pour le territoire, dans les PDC à venir. Afin d'accompagner cette dynamique d'intégration des enjeux d'atténuation et d'adaptation du territoire dans les prochains PDC de troisième génération (2016-2020), l'équipe projet a décidé de prolonger un appui renforcé au groupement intercommunal du département dans l'exercice d'élaboration de ces nouveaux PDC. Africa4Climate arrivant à sa fin, les équipes

d'experts du programme ne seront plus impliquées dans l'appui aux prochaines générations de PDC. Cependant le programme aura permis d'initier une dynamique sur plusieurs années qui a vocation à s'inscrire dans le temps, au-delà du programme Africa4Climate, pour aboutir in fine à un processus endogène, piloté par le groupement intercommunal lui-même d'intégration systématique et naturelle des enjeux climat dans la planification territoriale.

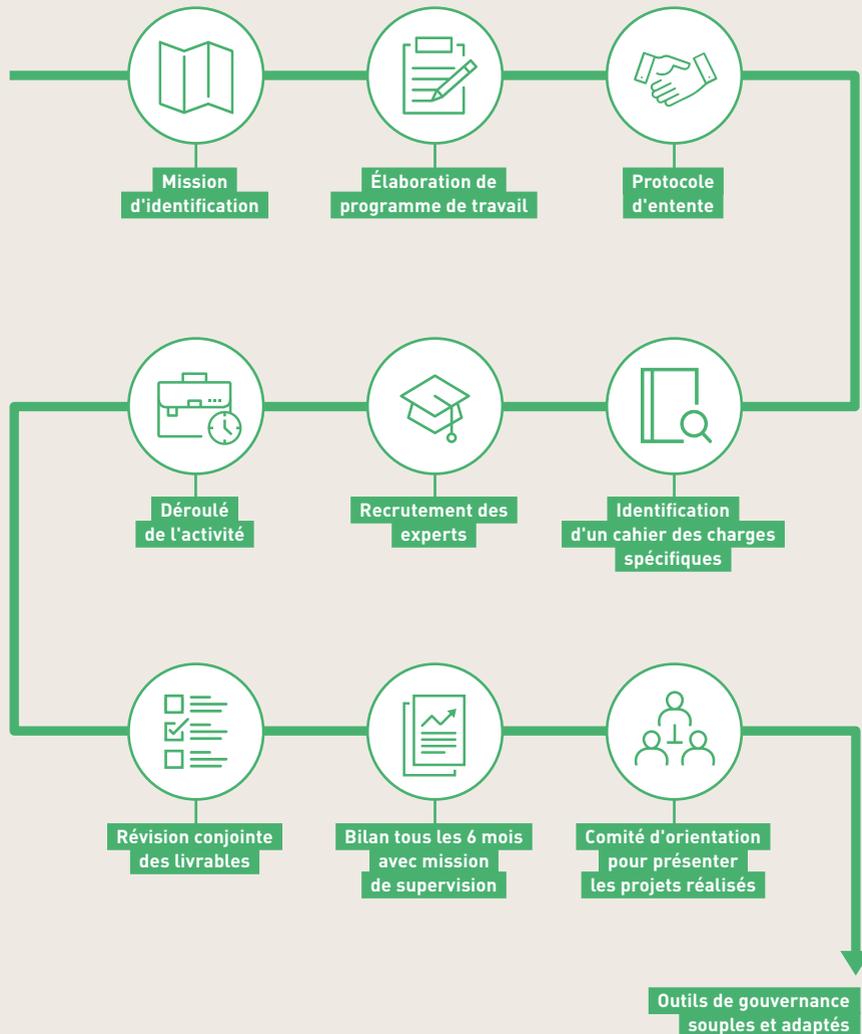
## Construire sur des processus de gestion itératifs

Une telle approche, qui bâtie sur la flexibilité tout au long de la mise en œuvre du programme, nécessite bien entendu une approche de gestion hautement itérative, c'est-à-dire multipliant les échanges directs avec les différents partenaires impliqués.

Africa4Climate a pu bénéficier de deux missions de supervision annuelles par pays ainsi que de deux comités de pilotage par année. Cette méthode de gestion a permis à l'équipe projet de faire le bilan des progrès, mais aussi de proposer rapidement les ajustements nécessaires en fonction de l'émergence des besoins et de les faire valider au fur et à mesure.

Cette méthode a également participé à établir un dialogue continu sur la définition des prochaines activités au sein de chaque composante nationale, pouvant prendre ainsi en compte les succès et les opportunités identifiées au fil du temps pour assurer une réactivité accrue.

## UN CYCLE DE PROJET INCLUSIF ET FLEXIBLE



## LEÇON 15

## Encourager une approche participative et inclusive

Le projet veille à toujours encourager des processus participatifs sur l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques et à y intégrer des dimensions inclusives afin que toutes les parties de la population, et notamment les plus vulnérables, dont les femmes, bénéficient de ces politiques.

Africa4Climate intègre notamment de façon transversale la participation de la société civile. En effet, une société civile informée et mobilisée est essentielle pour appuyer les acteurs publics dans la lutte contre les changements climatiques.

La société civile doit être partie prenante afin de valoriser son expérience terrain dans l'élaboration et la mise en œuvre de ces politiques publiques et accompagner le processus de changement requis à tous les niveaux de la société.

Par ailleurs, travailler avec la société civile offre un accès privilégié aux couches les plus vulnérables de la population et permet, à terme, une meilleure appropriation et pérennisation du projet.

EXEMPLE  
L'APPROCHE PARTICIPATIVE  
DE LA STRATÉGIE DE KAMPALA :  
LE RÔLE DES ÉTUDIANTS DE  
L'UNIVERSITÉ DE MAKERERE

L'Association Changements Climatiques de l'Université de Makerere (MUCCA) a participé à l'élaboration de la stratégie climat de KCCA depuis le lancement de celle-ci en février 2015, comme partie prenante, et soutient désormais sa mise en œuvre à travers ses actions.

Financés par USAID et la CCNUCC, les étudiants de l'association travaillent au développement de supports pédagogiques permettant la sensibilisation des élèves en milieu scolaire aux problématiques des changements climatiques. Depuis 2015, l'association s'est également engagée aux côtés de KCCA dans l'organisation et l'animation d'un éco-pavillon durant le festival annuel de Kampala.

En plus de la participation à la construction du pavillon et à la sensibilisation du grand public, les 200 étudiants volontaires organisent des activités de collecte et de tri des déchets sur le site, ainsi qu'une enquête

sur les modes de déplacements des participants afin d'évaluer l'empreinte carbone de l'évènement.

En 2017, les étudiants ont décidé de lancer un chantier à l'échelle du campus de Makerere, le plus grand d'Afrique de l'Est : définir et mettre en œuvre une stratégie de gestion des déchets.

Remise de certificats à l'université de Makerere pour remercier l'implication des 200 étudiants bénévoles de l'association MUCCA



# LEÇON 16

## Créer des effets leviers

Comme déjà mentionné, le développement des capacités en appui à la mise en œuvre de stratégies et plans climat est généralement un processus de longue haleine et ambitieux car le développement - et encore plus la mise en œuvre de tels référentiels - touchent à une multitude de secteurs et niveaux d'intervention dans chaque pays.

Dans ce contexte, pour un programme aux moyens et à la durée limitée, il est essentiel de bâtir des synergies avec d'autres processus endogènes et d'appuis internationaux, qui pourront prendre le relais sur ce chantier une fois celui-ci arrivé à son terme. C'est aussi un moyen de favoriser, en aval d'un programme de renforcement de capacités, des actions concrètes «soft et hard», visibles, qui participent à la transformation d'une institution/administration et de ses administrés.

### CAS CONCRET LE PLAN CLIMAT DE LA VILLE DE KAMPALA, UN OUTIL QUI FÉDÈRE !

En Ouganda, le travail d'élaboration de la stratégie climat de Kampala a permis de construire un plan d'action climat impliquant tous les secteurs (Énergie, transport, agriculture, déchet...). Cet outil a servi la ville qui vient de bénéficier d'une subvention de l'Union Européenne afin de faciliter la mise en œuvre du plan d'action.

## EN SAVOIR PLUS



Expertise France est l'agence publique de la coopération technique internationale française. L'agence intervient autour de quatre axes prioritaires : gouvernance démocratique, économique et financière ; sécurité et stabilité des pays en situation de crise / post-crise ; développement durable ; renforcement des systèmes de santé, protection sociale et emploi. Dans ces domaines, Expertise France assure des missions d'ingénierie et de mise en œuvre de projets de renforcement des capacités, mobilise de l'expertise technique et joue un rôle d'ensemblier de projets faisant intervenir de l'expertise publique et des savoir-faire privés. Avec un volume d'activité de 127 millions d'euros, plus de 400 projets en portefeuille dans 80 pays, et 63 000 jours d'expertise, Expertise France inscrit son action dans le cadre de la politique de solidarité, d'influence et de diplomatie économique de la France. Expertise France accompagne ainsi un certain nombre de pays et de collectivités locales partenaires dans le développement et la mise en œuvre de politiques sobres en carbone et résilientes aux changements climatiques.

[www.expertisefrance.fr](http://www.expertisefrance.fr)



L'Agence Française de Développement (AFD), institution financière publique qui met en œuvre la politique définie par le gouvernement français, agit pour combattre la pauvreté et favoriser le développement durable. En 2016, l'AFD a consacré 9,4 milliards d'euros au financement de projets dans les pays en développement et en faveur des Outre-mer.

[www.afd.fr](http://www.afd.fr)



Le Fonds Français pour l'Environnement Mondial (FFEM) est un fonds public destiné à favoriser la protection de l'environnement mondial dans les pays en développement. Depuis 20 ans, le FFEM contribue au financement de projets de développement ayant un impact significatif et durable sur l'un ou l'autre des enjeux de l'environnement mondial : biodiversité, changements climatiques, eaux internationales, dégradation des terres incluant la désertification et la déforestation, polluants organiques persistants, couche d'ozone.

[www.ffem.fr](http://www.ffem.fr)

### Texte rédigé par :

- **Alain Lafontaine**, *Directeur de Projet*
- **Nicolas Drunet**, *Directeur adjoint du projet*  
Responsable du pôle Climat et Territoires  
Département Développement Durable  
[nicolas.drunet@expertisefrance.fr](mailto:nicolas.drunet@expertisefrance.fr)
- **Cécile Vivien**, *Chargée de projet Africa4Climate*  
Pôle Climat et Territoires  
Département Développement Durable  
[cecile.vivien@expertisefrance.fr](mailto:cecile.vivien@expertisefrance.fr)

### Désign :

- **Luciole** – Septembre 2017  
Crédits photos : Expertise France et Gettyimages  
Imprimé sur un papier Cyclus Offset, 100 % recyclé

### Publication par :



### Avec le soutien financier de :



## SUIVEZ-NOUS

Twitter @expertisefrance

Facebook @expertisefrance

LinkedIn Expertise France

73, rue de Vaugirard - 75006 Paris  
01 70 82 70 82 - [accueil@expertisefrance.fr](mailto:accueil@expertisefrance.fr)  
[www.expertisefrance.fr](http://www.expertisefrance.fr)

