WISER
Weather and Climate Information Services for Africa

Appui à l'élaboration et à l'amélioration des plans stratégiques nationaux

Avec l'appui de:

UKaid from the British people

Administration des fonds:

Met Office

Partenaire d'exécution:

ORGANISATION MÉTÉOROLOGIQUE MONDIALE

TABLE DES MATIÈRES

TABLE DES MATIÈRES 2

RÉSUMÉ 4

1. INTRODUCTION 7

2. MÉTHODOLOGIE 8

3. ANALYSE GLOBALE 8

4. RÉSULTATS 13

4.1 Volet a): Étude comparative des plans stratégiques nationaux disponibles 13

4.1.1 Comparaison documentaire 13

4.1.2 Conclusions 14

4.2 Volet b): Synthèse qualitative des entretiens..... 15

4.2.1 Questions posées pendant les entretiens 15

4.2.2 Principales difficultés 16

4.2.3 Recommandations et conclusions 17

4.3 Volet c): Recommandations clés visant le modèle 19

4.3.1 Éléments clés à inclure dans tout plan stratégique 20

4.3.2 Analyse du modèle 23

4.3.3 Analyse des plans stratégiques nationaux par rapport au modèle 25

4.3.4 Recommandations visant le modèle 26

4.4 Volet d): Recommandations clés visant le guide et l'élaboration d'un plan stratégique national..... 27

4.4.1 Points forts du guide 27

4.4.2 Aspects à examiner et améliorations possibles du guide 28

4.4.3 Recommandations visant le guide 29

4.4.4 Recommandations générales visant la démarche de planification stratégique 30

4.5 Volet e): Questionnaire destiné aux directeurs des Services météorologiques et hydrologiques nationaux 33

Avec l'appui de:

Administration des fonds:

Partenaire d'exécution:

5. CONCLUSIONS 36
5.1 Gérer le changement 37
5.2 Se doter d'outils de planification et de gestion de la qualité 38
5.3 Faire concorder l'exploitation et la stratégie 38
5.4 Étoffer les compétences non techniques du personnel 39
5.5 Stimuler la participation des parties prenantes 39
BIBLIOGRAPHIE 40

ANNEXES
(disponibles en anglais seulement) 40

ANNEX 1. WEATHER AND CLIMATE INFORMATION SERVICES FOR AFRICA 41
ANNEX 2. PROPOSAL FOR A COURSE ON BUILDING A NATIONAL STRATEGIC PLAN 48
ANNEX 3. LIST OF PEOPLE INTERVIEWED 53
ANNEX 4. SUMMARIES OF SELECTED INTERVIEWS 55

Avec l'appui de:
Administration des fonds:
Partenaire d'exécution:

RÉSUMÉ

L'insuffisance de services sur le temps et le climat en Afrique menace le développement social et économique du continent. Face à ce constat, le Ministère du développement international du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord a mis sur pied le Programme de services d'information météorologique et climatologique pour l'Afrique (WISER). Le but est d'élargir la diffusion et l'exploitation des services requis pour lutter contre la pauvreté et soutenir le développement socio-économique. Le programme WISER a aidé à élaborer le plan stratégique national (PSN) des Services météorologiques et hydrologiques nationaux (SMHN) des États partenaires d'Afrique de l'Est, à savoir le Burundi, le Kenya, l'Ouganda, la République-Unie de Tanzanie et le Rwanda. On a utilisé pour cela deux documents préparés par l'OMM, soit le modèle de plan stratégique[1] et le guide de la planification stratégique intégrée[2] à l'intention des SMHN. Avec l'assistance financière de divers partenaires pour le développement, le même modèle a été employé par le Bénin, les Comores, la Guinée-Bissau, la République centrafricaine, le Sénégal, les Seychelles et la Somalie.

Le présent rapport expose les résultats d'une analyse de l'utilité des deux documents susmentionnés et décrit la démarche suivie par les SMHN pour se doter d'un PSN. On y précise l'intérêt des plans ainsi élaborés et la mesure dans laquelle ils aident à déterminer les produits et les services essentiels requis à l'échelon national et à accroître la notoriété des SMHN. En outre, l'étude de cas indique aux partenaires pour le développement comment soutenir au mieux les SMHN qui préparent et formulent un PSN destiné à moderniser leurs activités.

L'étude de cas montre la nécessité pour les SMHN de définir et de mettre en œuvre un plan stratégique logique, cohérent et chiffré. Elle offre aussi des conseils aux dirigeants de Services hydrométéorologiques qui ont l'ambition de transformer leur organisation classique en entreprise moderne qui procure des services dans l'intérêt de ses clients, incluant les instances gouvernementales et les populations.

Les commentaires recueillis auprès des directeurs de SMHN et autres parties prenantes interrogées étaient unanimes. L'exercice de planification stratégique nationale a aidé à mieux cerner le contexte, à définir et parfois revoir la mission, la vision et les valeurs fondamentales du SMHN et à fixer des objectifs stratégiques en vue de concrétiser la vision définie à un horizon de trois ou cinq ans. Il a surtout permis d'accroître la notoriété du SMHN et de stimuler l'intérêt des parties prenantes, des partenaires et des clients

[1] https://www.metoffice.gov.uk/binaries/content/assets/metofficegovuk/pdf/business/international/wiser/nmhs-strategic-plan-template_africa.pdf

[2] https://www.metoffice.gov.uk/binaries/content/assets/metofficegovuk/pdf/business/international/wiser/wmo-integrated-strategic-planning-guide_africa.pdf

Avec l'appui de: UKaid from the British people

Administration des fonds: Met Office

Partenaire d'exécution: ORGANISATION MÉTÉOROLOGIQUE MONDIALE

potentiels. La démarche concourt, dans une certaine mesure, à accroître l'investissement national et à améliorer l'image et la visibilité, ainsi qu'à mobiliser des moyens financiers pour des projets précis ou des parties de projets. Elle contribue aussi parfois à motiver le personnel du SMHN face à un processus de gestion du changement conduit par l'équipe de planification.

Le guide devrait insister davantage sur l'importance de la planification stratégique, c'est-à-dire sur le fait qu'une bonne planification améliore les phases d'exécution et d'évaluation de la stratégie. Le PSN est un excellent moyen de définir la stratégie et un outil de gestion efficace pour exécuter et diffuser la stratégie qui doit transformer le SMHN. Le guide doit renfermer des questions et exemples concrets faciles à comprendre. Il devrait souligner l'importance de l'encadrement offert par la direction pour exécuter, évaluer et diffuser la stratégie.

Les recommandations visant le modèle concernent non seulement la mise en forme et les définitions clés, mais aussi le contenu lui-même qui pourrait bénéficier de diverses améliorations. On propose de présenter les grandes lignes de la stratégie, d'en donner une vue d'ensemble avec les indicateurs stratégiques, les objectifs stratégiques et les perspectives organisationnelles. On suggère également d'ajouter un paragraphe sur la pérennité dans la partie consacrée au financement du plan.

Un outil convivial devrait décrire les différentes étapes afin d'accompagner la démarche de planification stratégique. Il pourrait être offert sur une plate-forme d'apprentissage en ligne, par exemple, afin d'aider les directeurs de SMHN et leur équipe à adopter une approche simplifiée. Il est également suggéré d'offrir une formation interne nationale en gestion stratégique des ressources humaines.

S'agissant de la démarche de planification stratégique, certaines conditions sont essentielles pour atteindre l'excellence et se préparer à la gestion de la qualité totale selon la norme 9001-2015 de l'Organisation internationale de normalisation:

- **Évaluer l'état d'avancement au sein des SMHN.** Une phase préliminaire devrait être menée à bien pour évaluer la maîtrise de l'élaboration d'un PSN et de la démarche de planification stratégique. Le questionnaire proposé dans l'étude de cas permettrait de mesurer, par l'entremise des directeurs de SMHN, la situation à cet égard;
- **Diffuser le modèle et le guide.** Il est de la plus haute importance que la version révisée du modèle et du guide soit transmise à tous les SMHN afin que ces derniers puissent amorcer la démarche et produire un premier projet de plan;

- **Comprendre les modalités de la planification nationale** et connaître les règles et les politiques qui touchent les services hydrométéorologiques, l'eau, l'environnement, etc. En suivant ces modalités, le SMHN alignera sa stratégie sur les cadres nationaux et accroîtra sa visibilité, ce qui augmentera ses chances d'établir de nouveaux partenariats;
- **Encadrer et gérer le changement.** La modernisation appelle à mettre en œuvre une stratégie qui guide les SMHN vers l'excellence opérationnelle, tandis que la transformation appelle à passer d'un «abord purement scientifique ou technique de l'hydrométéorologie» à un «esprit d'entreprise moderne» qui jouit d'une crédibilité dans la population (comprendre parfaitement les besoins des utilisateurs);
- **Associer les parties prenantes.** C'est une condition évidente de la réussite dans le domaine de la planification stratégique, pour ce qui concerne le dialogue initial sur l'échange de données, l'analyse de la chaîne de valeur en hydrométéorologie et toute question touchant au niveau de prestation de services attendu;
- **Mettre au point des produits et des services, gérer le savoir.** Il s'agit, par exemple, de savoir quels sont les marchés prioritaires du SMHN, ce que veulent les clients, comment sont transmis les besoins des clients, comment les clients savent ce que le SMHN peut offrir, à quelle fréquence sont contactés les clients, comment on détermine si la réponse apportée répond aux attentes des clients et comment les données sont transformées en services offerts aux clients.

Les SMHN augmenteront la valeur des produits et des services qu'ils fournissent et maintiendront un dispositif de gestion du savoir propice à leur croissance par les mesures suivantes: gérer le changement et assurer l'encadrement et la notoriété, se doter d'outils de planification et de gestion de la qualité, faire concorder l'exploitation et la stratégie. Il est indispensable, pour comprendre la chaîne globale de valorisation des SMHN, de savoir que la collecte de données est cruciale, mais ne génère aucun bénéfice.

Ce sont les services procurés aux clients, afin d'aider à prendre des décisions éclairées au profit des secteurs socio-économiques, qui procurent des bénéfices. Il faut pour cela que la structure du SMHN soutienne la stratégie globale et s'accorde avec une organisation moderne dotée d'unités spécialisées dans la communication et les relations publiques, afin d'assurer la liaison avec les parties prenantes et les autres instances institutionnelles à l'échelon national.

Il est essentiel, par ailleurs, d'étoffer les compétences non techniques du personnel et de stimuler la participation des parties prenantes pour assurer une bonne prestation de services et rapprocher tous les intéressés du SMHN, y compris les partenaires financiers.

Avec l'appui de: UKaid from the British people
Administration des fonds: Met Office
Partenaire d'exécution: ORGANISATION MÉTÉOROLOGIQUE MONDIALE

1. INTRODUCTION

L'insuffisance de services sur le temps et le climat en Afrique menace le développement social et économique du continent. Face à ce constat, le Ministère du développement international du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord a mis sur pied le Programme de services d'information météorologique et climatologique pour l'Afrique (WISER). Le but est d'élargir la diffusion et l'exploitation des services requis pour lutter contre la pauvreté et soutenir le développement socio-économique.

La planification stratégique nationale occupe une place centrale dans le programme WISER, car elle aide à créer un cadre propice à la bonne exécution du mandat des Services météorologiques et hydrologiques nationaux (SMHN). La première phase du projet s'est traduite par l'élaboration de plans stratégiques nationaux (PSN) pour le Burundi, le Kenya, l'Ouganda, la République-Unie de Tanzanie, et le Rwanda. L'exercice a pris appui sur le modèle de plan stratégique à l'intention des SMHN (ci-après dénommé «le modèle»; Organisation météorologique mondiale, 2016*a* (OMM, 2016*a*)) et sur le guide de la planification stratégique intégrée (ci-après dénommé «le guide»; Organisation météorologique mondiale, 2016*b* (OMM, 2016*b*)), élaborés par l'OMM et approuvés par l'Union africaine. Les plans ainsi définis ont aidé à fixer les priorités des pays et à définir l'appui national pour la phase suivante du programme WISER.

Avec l'assistance financière de divers partenaires pour le développement, le même modèle a été employé par le Bénin, les Comores, la Guinée-Bissau, le Mozambique, la République centrafricaine, le Sénégal, les Seychelles et la Somalie, ainsi que quelques États des Caraïbes, du Pacifique et de l'Asie.

Le présent rapport expose les résultats de l'analyse réalisée par un consultant sur l'utilité du modèle et du guide et décrit la démarche suivie par les SMHN pour se doter d'un PSN. On y précise l'intérêt des plans ainsi élaborés et la mesure dans laquelle ils aident à déterminer les produits et les services essentiels requis à l'échelon national et à accroître la notoriété des SMHN. En outre, l'étude de cas indique aux partenaires pour le développement comment soutenir au mieux les SMHN qui préparent et formulent un PSN destiné à moderniser leurs activités.

Le prochain chapitre présente la méthodologie de l'étude de cas; il est suivi par une analyse globale, les résultats des différents volets et les conclusions. Les annexes renferment des informations sur le programme WISER, une proposition de cours sur l'établissement d'un PSN, la liste des personnes interrogées et le résumé de certains entretiens.

Avec l'appui de:

Administration des fonds:

Partenaire d'exécution:

2. MÉTHODOLOGIE

On a cherché, pendant l'évaluation, à recueillir l'avis des consultants qui ont aidé les SMHN à élaborer leur PSN ainsi que celui des correspondants et des directeurs de SMHN. Les entretiens devaient déterminer:

- Comment les SMHN utilisent le PSN;
- Si les PSN présentent des liens avec le Cadre mondial pour les services climatologiques (CMSC)[3] et d'autres instruments mondiaux, tels que le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe (2015–2030) et le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Programme 2030): Transformer notre monde;
- Si, et comment, les PSN sont intégrés à l'échelon régional (liens avec l'Agenda 2063 de l'Union africaine et avec la Stratégie africaine intégrée pour la météorologie (services météorologiques et climatologiques) de la Conférence ministérielle africaine sur la météorologie – AMCOMET) et à l'échelon national avec les plans nationaux d'adaptation et d'autres initiatives prioritaires et plans d'action.

Il a été question de la concordance avec la planification budgétaire du gouvernement, ainsi que des difficultés et des possibilités associées aux PSN des SMHN. Divers moyens d'améliorer la démarche d'élaboration ont été examinés à partir des entretiens et d'une comparaison qualitative des PSN transmis. On s'est attaché à l'analyse des parties prenantes et à l'étude du contexte. Cette publication se penche sur les façons d'améliorer le modèle et le guide, ainsi que sur les possibilités d'affiner la démarche et les exigences touchant l'élaboration d'un plan.

3. ANALYSE GLOBALE

L'étude de cas a débuté par une analyse des outils fournis par l'OMM, plus précisément le guide et le modèle préparés en 2016.

Le guide décrit pas à pas la démarche de planification stratégique à l'intention des SMHN. Rédigé en anglais, le document renferme divers outils (tableau SWOT (forces, faiblesses, possibilités et menaces), analyse PESTLE (politique, économique, sociologique, technologique, légale et environnementale), matrice d'analyse des parties

[3] http://www.wmo.int/gfcs/

prenantes, tableau de bord prospectif, entre autres) et comprend trois parties:

- Une introduction: objet du guide et plan du document;
- Une description de la planification stratégique: définitions, avantages, aperçu des modèles et phases;
- Le guide de planification stratégique intégrée et ses phases: préparation, évaluation et analyse, conception et définition, mise en œuvre, mesure des résultats, révision et modification.

Les étapes décrites devraient servir à rédiger le PSN.

Le modèle, document distinct, offre un exemple de plan stratégique pour les SMHN en vue d'uniformiser la démarche conduite en accord avec le Système de suivi et d'évaluation de l'OMM[4]. Il comprend six chapitres:

- Introduction – Objet et méthodologie de la planification stratégique;
- Informations générales – Historique, structure et principales réalisations de l'organisation;
- Étude du contexte – Analyse SWOT, analyse PESTLE, analyse des parties prenantes, analyse des capacités initiales, questions émergentes et conclusions;
- Vision, mission et valeurs fondamentales de l'organisation – Vision, mission, mandat et valeurs fondamentales de l'organisation;
- Cadre stratégique – Buts stratégiques, objectifs, stratégies, cadre logique, évaluation des risques, diffusion et financement du plan stratégique;
- Suivi et évaluation – Suivi, évaluation et compte rendu.

Le modèle présente également les annexes à inclure pour tout complément d'information.

La présente étude de cas recommande une approche plus simple et un usage plus concret des différents outils à l'échelon national, en vue surtout d'assurer le développement des SMHN par une démarche moderne qui améliore la prestation de services aux principaux utilisateurs et secteurs. Ces aspects sont réunis dans une série de recommandations sur la manière d'améliorer les outils proposés (le guide et le modèle); voir les volets c) et d) dans le chapitre 4.

L'étude de cas s'inscrit dans l'objectif global du programme WISER, puisqu'elle vise avant tout à ce que les travaux analysés ici concordent avec le programme. Des échanges ont eu lieu en février 2019 avec les directeurs du projet et responsables du

[4] https://www.wmo.int/pages/about/monitoring_evaluation_fr.html

programme au sein du Service météorologique britannique, dans le but de bien cerner le contexte et les raisons d'entreprendre l'étude de cas.

Il faut savoir que ces activités prolongent l'action et étayent la mission de l'OMM, qui a soutenu l'élaboration de PSN et a organisé en 2015 et 2016 des ateliers[5] avec les directeurs de SMHN du Conseil régional I (Afrique), dans les buts suivants:

- Faire en sorte que les directeurs des SMHN connaissent et maîtrisent mieux la démarche de planification stratégique, le modèle et le guide;
- Recenser les meilleures pratiques suivies en matière de planification stratégique;
- Présenter les différentes méthodes adoptées par les SMHN;
- Souligner les avantages et signaler les difficultés rencontrées afin qu'il soit possible de surmonter celles-ci pendant la préparation du plan stratégique;
- Déterminer le degré de maîtrise de l'élaboration et de l'utilisation de PSN en Afrique.

À la suite des ateliers et une fois les premiers travaux lancés, les critères devant servir à évaluer l'avancement de la planification stratégique ont été définis (voir le tableau 1).

Tableau 1. Critères d'avancement de la planification stratégique dans la Région I

Critère suggéré	*Stade*	*Descriptif*
Pas de plan stratégique	1	Le pays n'a pas défini de stratégie pour son SMHN, ou le plan est périmé. Une démarche de planification stratégique doit être définie et promue dans le pays.
Plan stratégique à venir	2	Le pays s'emploie à définir un plan pour le SMHN, ou celui-ci s'en charge. Il est possible que les parties prenantes contribuent à l'exercice, mais ce n'est pas confirmé. On ne sait rien de plus sur la démarche.
Plan stratégique insatisfaisant	3	Le pays s'emploie à définir un plan pour le SMHN, ou celui-ci s'en charge. Les parties prenantes contribuent à l'exercice, mais toutes les conditions de la réussite ne sont pas réunies, si bien que le plan n'est pas appliqué. Il faut poursuivre l'étude de la démarche et du contenu du plan.
Plan stratégique à aligner	4	Le pays dispose d'une stratégie pour le SMHN, mais il faut veiller à la concordance avec les plans pertinents (à l'échelon international, régional, national). Quelques ajustements pourraient être nécessaires afin d'optimiser le PSN.
Plan stratégique aligné	5	Le pays dispose d'une stratégie claire, définie avec soin, et observe les cinq principes clés de la planification stratégique. Le PSN est aligné et la mise en œuvre se fait de la manière projetée. Une révision annuelle est requise et prévue, comme dans tout système de gestion de la qualité totale.

[5] Les rapports des ateliers peuvent être obtenus sur demande (pour le Bénin et le Kenya, 2015).

La base de données complète gérée par l'OMM renferme les informations suivantes:

- État Membre;
- Groupe des PMA (pays les moins avancés): *oui ou non*;
- Stade d'avancement de la planification stratégique: *par rapport au tableau 1 ci-dessus*;
- Demande du pays;
- PSN reçu? *oui ou non*;
- Modèle et guide utilises;
- Source de financement;
- Date d'achèvement du PSN;
- Personne à contacter au SMHN ou consultant;
- Date des consultations des parties prenantes;
- Ministères/organismes associés aux consultations;
- Poste du fonctionnaire qui a signé le PSN;
- Lancement du PSN dans le pays;
- Description de la manière dont le SMHN a utilisé le PSN;
- Coût de l'élaboration du PSN;
- Investissement national total afférent (en dollars des États-Unis d'Amérique).

Il était important pour entreprendre le premier volet de l'étude de cas (étude comparative des PSN disponibles) de se centrer sur les pays ciblés par le programme WISER, à savoir le Burundi, le Kenya, l'Ouganda, la République-Unie de Tanzanie et le Rwanda. Par ailleurs, on a décidé d'inclure dans l'étude comparative la dernière version du PSN fournie par le Service météorologique sud-africain (SAWS).

De plus, les PSN transmis par le Bénin, les Comores, la Guinée-Bissau, la République centrafricaine, le Sénégal, les Seychelles et la Somalie ont été intégrés dans le volet b) (synthèse qualitative des entretiens avec les directeurs de SMHN), de sorte à donner une meilleure idée de l'état d'avancement de la planification stratégique dans les SMHN de la Région I.

Le tableau 2 récapitule les PSN examinés dans la présente étude de cas.

Tableau 2. PSN inclus dans l'étude de cas

	Sous la direction de consultants recrutés par:		
Pays	*WISER*	*OMM*	*Autre*
Afrique du Sud			X
Bénin		X	
Burundi	X		
Cabo Verde			X
Comores		X	
Djibouti			X
Guinée-Bissau		X	
Kenya	X		
Mozambique			X
Ouganda	X		
République centrafricaine		X	
République-Unie de Tanzanie	X		
Rwanda	X		
Somalie		X	

4. RÉSULTATS

Les différents volets de l'étude de cas composent une analyse fouillée qui a produit cinq résultats (plus un élément facultatif):

a) Étude comparative des PSN disponibles;
b) Synthèse qualitative des entretiens conduits avec les directeurs de SMHN, assortie d'exemples concrets des difficultés rencontrées pendant l'élaboration des PSN et des moyens de les surmonter à l'avenir;
c) Recommandations précises et motivées quant aux éléments du modèle à modifier;
d) Recommandations clés pour améliorer l'élaboration d'un PSN (et le guide) à l'échelon national, afin d'assurer le développement du SMHN et, en particulier, d'améliorer la prestation de services aux principaux utilisateurs et secteurs;
e) Questionnaire à transmettre aux directeurs des SMHN en vue d'affiner l'analyse et de corroborer, si possible, les recommandations ci-dessus;
f) Proposition de cours sur l'établissement d'un PSN (facultatif, voir l'annexe 2).

4.1 Volet a): Étude comparative des plans stratégiques nationaux disponibles

4.1.1 Comparaison documentaire

On a entrepris une comparaison qualitative des PSN transmis aux fins de la présente étude, à savoir les documents suivants:

- *Plan stratégique pour le développement des activités météorologiques et hydrologiques du Burundi 2017–2021*;
- *Kenya Meteorological Department: Strategic Plan 2018-2022*;
- *Rwanda Meteorology Agency (Meteo Rwanda): Strategic Plan 1 July 2016 to 30 June 2019*;
- *South African Weather Services: Strategic Plan 2019/2020 – 2023/2024*;
- *Uganda National Meteorological Authority (UNMA): Strategic Plan July 2017 – June 2021*;
- *Strategic Plan for Tanzania Meteorological Agency 2017/18-2021/22*.

Les critères objectifs retenus s'appliquaient à une «organisation orientée stratégie» selon le tableau de bord prospectif, modèle mis sur pied au début des années 1990 afin

d'aider les entreprises à mesurer leur performance sur la base de données financières et non financières (Kaplan et Norton, 2001). Il a aussi été tenu compte d'aspects importants tels que l'analyse des parties prenantes et l'étude du contexte.

Les principaux aspects pris en considération lors de la comparaison qualitative peuvent être résumés comme suit:

- **Quel est le degré de maîtrise de la gestion du changement?** Les cadres et dirigeants insufflent au personnel l'importance d'apporter des changements dans l'organisation, assurent l'encadrement voulu et soutiennent la démarche;
- **Comment la stratégie se traduit-elle concrètement?** Il importe de décrire les éléments stratégiques à l'ensemble du personnel, afin que chacun comprenne la raison d'être de ceux-ci et les buts et objectifs que poursuit l'organisation;
- **Quel est le degré d'alignement de l'organisation sur la stratégie?** Les cadres évitent les obstacles structurels afin d'assurer la réussite, et les équipes de travail se rattachent à la stratégie grâce à des buts et des objectifs communs, créant ainsi une synergie qui garantit la pérennité et l'efficacité des liens;
- **Comment l'organisation veille-t-elle à ce que la stratégie soit transmise comme il convient et intégrée dans les activités quotidiennes?** Tout le monde doit connaître la stratégie et le personnel doit comprendre son apport aux buts et aux objectifs de l'organisation;
- **L'exercice global de planification stratégique est-il un processus continu?** La stratégie étant liée à la budgétisation, il importe que l'évaluation, le suivi et la communication fassent partie de l'exercice.

4.1.2 Conclusions

Le premier volet de l'étude de cas a mis en lumière quelques exemples intéressants du contenu des PSN. De nombreux aspects pourront être améliorés:

- Le modèle doit être simplifié et raccourci, il doit faire plus de place aux éléments stratégiques et moins à l'analyse – voir le volet c) pour en savoir plus (voir la section 4.3);
- L'analyse détaillée (SWOT, PESTLE, etc.) devrait être présentée – en résumé dans le corps du PSN, avec les détails dans les annexes;
- Le guide devrait renfermer des exemples extraits de la présente étude et donner des renseignements plus concrets et pratiques sur la manière de définir et d'exécuter les éléments stratégiques (passer d'un mandat national à une mission, énoncer des valeurs fondamentales réalistes et mesurables, procurer un cadre logique plus simple et plus facile à cerner, employer des termes compréhensibles

du langage courant, entre autres). Pour obtenir plus d'informations et d'exemples, il est possible de communiquer avec les SMHN des pays concernés (Burundi, Kenya, Ouganda, Rwanda et République-Unie de Tanzanie);

- Une équipe de planification stratégique nationale doit seconder le directeur du SMHN ou le représentant permanent, qui ne peut accomplir seul cette tâche; toute forme de gestion du changement doit être abordée de manière collective;
- Quand il existe un cadre de planification nationale, le SMHN doit le suivre et en profiter pour associer les responsables en la matière;
- Des ateliers interactifs pratiques organisés par ou avec les donateurs/parties prenantes/coordonnateurs de l'OMM pourraient faciliter la tâche de l'équipe de planification au sein du SMHN, même s'ils sont offerts en mode virtuel (apprentissage à distance, par exemple); c'est un bon moyen d'acquérir les connaissances nécessaires, sous la direction d'un mentor ou d'un consultant.

4.2 Volet b): Synthèse qualitative des entretiens

Des entretiens ont eu lieu avec les directeurs de SMHN et les consultants, experts et autres correspondants (de l'OMM, par exemple) qui ont participé à l'exercice de planification stratégique dans les pays suivants: Afrique du Sud, Bénin, Burundi, Cabo Verde, Comores, Djibouti, Guinée-Bissau, Kenya, Mozambique, Ouganda, République centrafricaine, République-Unie de Tanzanie, Rwanda, Sénégal, Seychelles et Somalie.

4.2.1 Questions posées pendant les entretiens

Afin de mener à bien ce volet, une série de questions ont été formulées à partir des objectifs de la présente étude de cas, soit:

- Évaluer l'utilité du modèle et du guide tels qu'ils existent;
- Cerner de près la démarche suivie par les SMHN pour définir leur PSN;
- Renseigner sur l'utilité des PSN;
- Montrer dans quelle mesure les PSN aident à déterminer les produits et les services essentiels requis à l'échelon national et à accroître la notoriété des SMHN;
- Déterminer comment soutenir au mieux les SMHN qui préparent et élaborent un PSN destiné à moderniser leurs activités.

Les questions suivantes ont été posées pendant les entretiens organisés de janvier à mars 2019 sous différentes formes (face-à-face, téléphone, WhatsApp, Skype et courriel):

a) Quels pays représentez-vous et/ou pour quel organisme/SMHN travaillez-vous?
b) Selon vous, comment le SMHN utilise-t-il le PSN auquel vous avez contribué?
c) Le PSN a-t-il été élaboré de manière à présenter des liens avec le CMSC et/ou d'autres instruments mondiaux (Programme 2030, Cadre de Sendai, etc.), avec les plans régionaux (Agenda 2063 de l'Union africaine, Stratégie africaine intégrée pour la météorologie de l'AMCOMET, par exemple) et avec les plans nationaux d'adaptation et d'autres initiatives prioritaires et plans d'action à l'échelon national?
d) Le PSN a-t-il été élaboré en accord avec la planification budgétaire du gouvernement et, si oui, cela a-t-il été utile? Le PSN a-t-il servi à fournir des informations? Si non, quelles ont été les difficultés et en quoi ont-elles nui à l'efficacité du PSN?
e) Une réunion visant la participation des parties prenantes a-t-elle été organisée? Si oui, quels ont été les principaux invités, par exemple les ministères de la planification, du développement économique et des finances?
f) Le SMHN a-t-il établi un plan de mise en œuvre/de travail/d'activité pour le PSN, chiffré et assorti d'un échéancier? Si oui, le gouvernement a-t-il adopté le PSN et son plan chiffré de mise en œuvre/de travail/d'activité en vue de rehausser le financement des services météorologiques et climatologiques?
g) Selon vous, comment peut-on améliorer la démarche d'élaboration?

L'annexe 4 renferme un résumé de certains entretiens et des réponses données aux questions a) à g). Les principales difficultés mentionnées au cours des entretiens, ainsi que les conclusions et les recommandations qui en ont découlé, sont décrites ci-après.

4.2.2 Principales difficultés

La plupart des directeurs et membres de la haute direction interrogés s'entendaient sur l'importance que revêt la gestion du changement. En Afrique, où nombre de PMA peinent à amorcer leur développement, le personnel est avant tout technique. Il ne connaît pas ou ne comprend pas toujours cette notion moderne, qui implique de transformer les mentalités, de passer d'un abord purement scientifique ou technique de l'hydrométéorologie à un esprit d'entreprise moderne qui jouit d'une crédibilité dans la population, analyse l'ensemble de la chaîne de valeur des composants hydrométéorologiques et procure à tous les intéressés des services adaptés.

Pendant la dernière décennie, le secteur des télécommunications s'est réorganisé autour des compétences clés qu'exige l'essor rapide des nouvelles technologies, tel le réseau Internet. Les SMHN, qui procurent des services hydrométéorologiques à la population, devraient adopter eux aussi des méthodes modernes et estimer qu'il est temps de changer, même dans les PMA, et de mettre au point de nouveaux services et produits à l'intention des clients de tous les secteurs socio-économiques.

4.2.3 Recommandations et conclusions

Les entretiens ont aidé à mieux comprendre les difficultés survenues pendant l'élaboration des PSN et à trouver les moyens de les surmonter à l'avenir. Les recommandations et conclusions sont résumées ci-dessous.

4.2.3.1 Gestion et encadrement

- **Renforcer l'encadrement assuré par les directeurs, les représentants permanents et leurs conseillers**, grâce à des ateliers de formation à la direction d'entreprise comprenant des séances sur la planification et un programme de gestion en ligne (outil très efficace qui devrait être offert dans les six langues officielles de l'ONU – pas seulement en anglais).
- **Créer une équipe spéciale** chargée de la planification stratégique au sein du SMHN, dotée du mandat clair d'aider à élaborer des projets innovants en faveur de la modernisation et à en estimer le coût. L'équipe spéciale devrait recevoir une formation avec l'aide de consultants externes qui peuvent offrir leur assistance, organiser des ateliers de sensibilisation, mettre au point des outils, entre autres.
- **Définir une démarche de planification stratégique claire pour tous**, dont le représentant permanent et son équipe approuvent les grandes étapes, lors d'ateliers de lancement où le modèle est accepté. Un plan d'action doit être établi et suivi, des coordonnateurs étant désignés et mandatés dans tous les services.
- **Désigner un coordonnateur (pas le représentant permanent) dans chaque service ou département**, chargé de conduire la planification stratégique – qui connaît ces questions et occupe un poste de direction.

4.2.3.2 Gestion du changement

- **Coordonner des ateliers, formations et tables rondes à l'échelon sous-régional**, en vue de faciliter le passage d'un abord purement scientifique ou technique de l'hydrométéorologie à un esprit d'entreprise moderne qui jouit d'une crédibilité dans la population (comprend parfaitement les besoins des utilisateurs et procure des services adaptés).

- **Établir une meilleure stratégie de communication**, qui peut être mentionnée dans le PSN, mais qui devrait être exposée en détail dans un document distinct, tout comme le plan d'activités.
- **Produire des documents qui étayent la crédibilité du PSN**, par exemple:
  a) Une étude socio-économique;
  b) Un plan d'entreprise;
  c) La description détaillée des principes de fonctionnement;
  d) Les rapports de réunions de donateurs/d'agents de développement incluant un plan d'action pour le contrôle et le suivi;
  e) Une stratégie de communication.
- **Former le personnel clé à l'élaboration de projets** et à leur mise en œuvre, afin que tous comprennent comment trouver des fonds pour les projets du SMHN.
- **Bâtir un programme et une communauté de «formation des formateurs»** dans toute la région et établir l'équipe consultative de l'OMM sur la planification stratégique.

4.2.3.3 Parties prenantes

- **Associer les parties prenantes**, dont les ministères de la planification, du développement économique et des finances, qui devraient participer à l'examen du PSN.
- **Réaliser une analyse de marché stratégique** (généralement comprise dans le plan d'entreprise) pour mieux comprendre la dynamique des partenaires nationaux, collaborer avec eux à la conception et à l'exécution, définir un modèle d'entreprise météorologique à l'échelon national et lancer l'analyse (énoncé des motifs/analyse du marché).
- **Organiser des séminaires/ateliers de suivi auprès des parties prenantes** afin que les directeurs de SMHN ou les représentants permanents qui ne disposent pas d'une équipe de planification ou de compétences en planification puissent continuer à s'entretenir avec les secteurs intéressés de la prestation de services et de l'élaboration de nouveaux produits.

4.2.3.4 Produits et services

- **Élargir les capacités en matière de services de base** (une vérification préalable des moyens humains et des compétences pourrait s'avérer nécessaire).

- **Créer un dispositif efficace de prestation de services** (éventuellement selon trois perspectives: l'exploitation, la fourniture de produits et la science/recherche); une étude des services de prévision axée sur les impacts pourrait compléter utilement le PSN. L'approche préconisée est exposée en détail dans l'appendice 1 de la publication intitulée *Stratégie de l'OMM en matière de prestation de services et Plan de mise en œuvre* (OMM, 2014).
- **Organiser des ateliers et réunions avec les utilisateurs et entretenir d'excellentes relations avec l'ensemble des clients du SMHN** (dont les équipes multidisciplinaires œuvrant à l'échelon national dans divers domaines: agriculture, catastrophes, foresterie, santé, environnement, changement climatique, etc.) afin de discuter des produits et services.

4.2.3.5 Modèle et guide

- **Simplifier la langue et harmoniser la terminologie** dans les PSN destinés aux Services climatologiques, Services hydrométéorologiques et SMHN.
- **Élaborer un modèle simplifié** propre à favoriser l'action locale, tout en préservant une approche de haut niveau pour le PSN.
- **Insister dans le guide sur les résultats escomptés et les produits à fournir** (analyse SWOT, analyse PESTLE, analyse des parties prenantes, cadre logique, gestion des risques, plan de communication, schéma de la stratégie, tableau de bord prospectif, etc.).
- **Utiliser des ateliers/cours/outils de formation en ligne et en personne** pour soutenir l'«apprentissage par la pratique» – il convient d'établir un programme global de développement des capacités des SMHN en matière de planification stratégique.
- **Offrir une formation interne en gestion stratégique des ressources humaines** (gestion selon les descriptions de poste, évaluation des compétences non techniques, objectifs, etc.).

4.3 Volet c): Recommandations clés visant le modèle

À partir des résultats de l'étude, plusieurs recommandations précises sont formulées ici, avec les motifs pour lesquels certains éléments doivent être modifiés et améliorés.

Ces analyses et recommandations ont été préparées de concert avec Mme Yujie Zhu, experte détachée auprès du Département du développement et des activités régionales de l'OMM, et directrice de l'élaboration des études stratégiques au sein de

l'Administration météorologique chinoise. Dans cette organisation, par exemple, l'équipe de planification doit répondre à des questions telles que:

1. Quels sont les organes ou hauts dirigeants officiellement chargés de ce plan?
2. À qui s'adresse le SMHN, autrement dit, qui exécutera le PSN et qui en bénéficiera?
3. Quelles sont les fonctions et attributions officielles du SMHN, c'est-à-dire quel est son statut juridique?
4. À quelles conditions favorables ou défavorables le SMHN est-il exposé et quelles sont ses forces et ses faiblesses? Quels sont les besoins de l'État et de la société?
5. Quelle est la vision du SMHN à longue échéance, s'agissant de ses fonctions officielles et compte tenu du contexte, des besoins nationaux et sociaux? Quels sont les objectifs à cinq ans? Quels sont les indicateurs clés de suivi? Quelles sont les principales tâches stratégiques? Quels sont les grands projets?

Les réponses données dictent la réflexion stratégique et le cadre de la planification. La troisième question, par exemple, détermine si le SMHN agit exclusivement dans l'intérêt public ou s'il offre des services commerciaux. Ces cinq questions sont au cœur de la planification stratégique. En y répondant, il est possible d'élaborer un plan concis de très grande qualité.

Le modèle a été soumis à une analyse SWOT et comparé à des modèles similaires.

4.3.1 Éléments clés à inclure dans tout plan stratégique

Un modèle donne un aperçu simple et rapide de la façon de procéder à la planification. Les SMHN n'ont pas forcément suivi le modèle suggéré par l'OMM, mais les éléments essentiels devaient être présents. Dès lors qu'ils ont mené à bien l'exercice, les SMHN ont saisi que le PSN indiquait la marche à suivre pour étendre leurs activités.

Il est possible de télécharger des modèles à partir de nombreux sites Web; voici les éléments clés qu'ils devraient renfermer:

1. Résumé, préface, avant-propos et signatures des hauts responsables;
2. Description de l'organisation (mandat, mission, vision, valeurs, etc.);
3. Analyses stratégiques (PESTLE, SWOT et parties prenantes) et conclusion sur les points essentiels;
4. Plan d'activités (qui fait quoi, pendant combien de temps, etc.);
5. Suivi et évaluation (indicateurs de performance clés, entre autres);

6. Diffusion du plan (équipe de planification, communication, budget, par exemple);
7. Perspectives financières (pour chaque année, à longue échéance, etc.).

Les paragraphes qui suivent donnent une description générale de ces éléments clés.

4.3.1.1 Résumé

Il devrait être rédigé en dernier puisqu'il résume le plan. Cette partie est importante, car elle permet aux principaux acteurs (clients, instances gouvernementales, donateurs, partenaires pour le développement, parties prenantes en général) de comprendre rapidement le plan et d'y adhérer. Il convient d'adopter une perspective de haut niveau, sans donner trop de détails.

Le résumé est important pour asseoir la crédibilité du plan. Il doit donc être signé par les hauts responsables dont relèvent les décideurs de l'organisation. En général, le résumé occupe une page et comporte les signatures du conseil d'administration ou de la direction, dont le ministre responsable du SMHN.

Cette page pourrait renfermer plutôt un avant-propos ou une préface, renforçant ainsi l'engagement envers le plan stratégique.

4.3.1.2 Description de l'organisation

On présente ici l'historique, les produits et services et les réalisations de l'organisation, ainsi que la mission, la vision et les valeurs qu'elle s'est données.

L'énoncé des valeurs indique au lecteur les grandes priorités de l'organisation, par exemple le travail en équipe, l'intégrité et l'écoute du client.

L'énoncé de mission explique la nature des activités. À l'intérieur de l'organisation, il aide les dirigeants à prendre des décisions cohérentes. À l'extérieur, il peut inciter des tiers, tels les investisseurs, partenaires ou clients, à soutenir les activités planifiées.

La vision indique où l'organisation entend se situer à l'avenir. Il devrait s'agir d'une phrase courte et facile à retenir, qui constitue une source d'inspiration pour le personnel et guide les activités vers le succès à un horizon de trois à cinq ans.

La description de la structure de l'organisation permet de s'assurer que le SMHN dispose des moyens humains voulus pour exploiter les possibilités recensées et atteindre les buts arrêtés.

4.3.1.3 Analyse stratégique

Cette partie donne un aperçu de l'analyse SWOT, qui consiste essentiellement en une étude du contexte. Chaque point doit être décrit avec soin: quelles sont les difficultés à résoudre et les questions de fond qui surgissent aujourd'hui et se profilent pour les cinq prochaines années?

Les stratégies générales doivent être présentées (piliers stratégiques, buts généraux, objectifs stratégiques, mesures à prendre à l'échelon supérieur, etc.). Cette partie expose en détail les meilleures possibilités à saisir pour réaliser la vision définie. Une organisation qui réussit se fixe des buts et les atteint, c'est un aspect crucial du plan.

La première étape est de formuler des buts à un horizon de cinq ans ou plus. L'analyse des parties prenantes fait également partie de l'analyse stratégique: en sachant quels sont les besoins et les attentes des utilisateurs ou des clients, l'organisation peut axer son développement (commercialisation, expansion des activités, investissement dans les technologies, etc.) sur ce qui aide à concrétiser la vision adoptée. Les partenaires des milieux industriels et du secteur privé en général, mais aussi les universités et d'autres institutions, sont au nombre des parties prenantes. Il importe de définir l'«avantage concurrentiel» que l'on détient et de chercher à acquérir d'autres atouts.

4.3.1.4 Plan d'activités

On trouve dans cette partie les responsabilités et les échéanciers qui se rattachent à chaque activité, en lien avec les objectifs stratégiques. Le plan d'activités aide à réaliser les buts et à concrétiser les possibilités.

Les projets stratégiques figurent dans cette partie. Chaque initiative est portée sur un graphique, si possible un diagramme de Gantt, afin que l'équipe de planification stratégique du SMHN sache quand un projet débutera et qui en assurera la direction.

4.3.1.5 Suivi et évaluation

Il est primordial de définir au moins un indicateur stratégique par objectif stratégique. Les critères de suivi et d'évaluation élaborés doivent assurer les responsabilités concernant un processus systématique de mesure des progrès. Toute entreprise moderne comprend ses critères de mesure et ses indicateurs de performance clés. L'emploi de bons indicateurs aide à savoir comment s'améliorer et s'ajuster.

4.3.1.6 Diffusion du plan

Il est crucial pour la réussite que le plan parvienne aux bonnes personnes au bon moment. On doit déterminer qui devrait recevoir le document et prendre quelques précautions pour la transmission. L'équipe de planification stratégique au SMHN doit garder à l'esprit qu'il existe divers degrés de confidentialité et que certains renseignements de nature stratégique ne doivent pas être divulgués à tout le monde. Il n'est peut-être pas utile, par exemple, que le personnel connaisse en détail les données de base concernant les ressources humaines ou les activités prévues pour développer les capacités, car cela pourrait créer des espoirs alors que le SMHN ne peut garantir que ces activités auront lieu. Les acteurs clés doivent figurer sur la liste de diffusion, dont le ministre de tutelle du SMHN, les ministres des finances et de la planification nationale et la direction du SMHN. Un résumé, au minimum, devrait être transmis aux employés afin d'obtenir leur adhésion (ils doivent savoir précisément ce que l'on attend d'eux).

4.3.1.7 Perspectives financières

Un budget global doit être préparé, avec les montants précis affectés à chaque activité. Il importe également que les ressources et les fonds requis pour atteindre les buts stratégiques soient clairement rattachés aux indicateurs. Cette partie du plan présente le modèle financier employé pour déterminer les ressources financières, ainsi qu'un mécanisme de mobilisation. Un plan financier devrait être établi pour chaque année. Un paragraphe sur la pérennité est hautement souhaitable, car l'investissement doit être viable. Beaucoup de projets de développement des SMHN visent à augmenter les observations afin de répondre à la demande, mais le maintien de la capacité voulue n'est pas facile et les retombées de l'investissement sont souvent de courte durée.

Il reste à convaincre le gouvernement de financer un tel investissement dans les services publics – tâche délicate qui n'obéit à aucune règle simple. Il est également difficile d'expliquer aux partenaires pour le développement que le don de matériel devrait s'accompagner des moyens de maintenir celui-ci en service.

4.3.2 Analyse du modèle

Le modèle est un outil complet pour tout SMHN désireux d'élaborer un PSN. L'étude de cas a comporté une analyse rapide des aspects positifs à mettre en valeur et des aspects qui pourraient être redéfinis ou actualisés (voir le tableau 3).

Tableau 3. Analyse du modèle

Aspects positifs	*Aspects négatifs*
▪ Bonne mise en forme dans l'ensemble ▪ L'avant-propos et la préface permettent l'engagement des hauts responsables ▪ Le résumé est clair et facile à comprendre ▪ Renvoi à des informations précises (par exemple: *WMO Integrated Strategic Planning Guide,* section 2.2: Rationale for Strategic Planning, p. 5) ▪ Possibilité de suivre différentes méthodes ▪ Une brève explication est souvent donnée avec les instructions ▪ Un bon exemple est la partie sur les principales réalisations, bien expliquée et décrite ▪ La partie sur les enseignements tirés offre au SMHN la possibilité de récapituler autrement l'analyse et d'en tirer des conclusions ▪ La partie consacrée au plan d'action (voir l'annexe 4) est utile et conforme aux techniques modernes de gestion de projet	▪ Pas toujours facile de distinguer les parties à remplir et les instructions ▪ Pas de recommandation quant à la longueur maximale de chaque chapitre ▪ Les termes ne sont pas toujours clairs et peuvent prêter à confusion (par exemple: «environmental scan» pourrait être remplacé par «environmental analysis», soit étude du contexte) ▪ Trop de contenu sur l'analyse, pas assez sur les objectifs stratégiques ▪ Les termes buts stratégiques, objectifs et stratégies doivent être clarifiés pour éviter toute confusion: une stratégie est formée de tous ces éléments ▪ Le modèle est trop long et exige une formation complète, en plus du guide, pour être compris ▪ Les questions liées à l'analyse globale ne sont peut-être pas pertinentes, une révision pourrait s'imposer ▪ Les explications et définitions visant l'analyse SWOT doivent être revues ▪ La différence entre «outcomes» et «expected results» n'est pas claire; la définition des indicateurs devrait en découler ▪ Il n'y a pas de différence entre les indicateurs opérationnels et stratégiques (exprimés en chiffres ou en pourcentages) ▪ Plusieurs éléments clés, tel le plan d'action, ne sont pas mentionnés dans le modèle ▪ Certains exemples liés aux stratégies peuvent prêter à confusion

Avec l'appui de:
Administration des fonds:
Partenaire d'exécution:

4.3.3 Analyse des plans stratégiques nationaux par rapport au modèle

L'analyse des PSN a permis de dégager les éléments essentiels en s'attachant aux changements à apporter, en particulier les aspects décisifs notés en caractères gras dans le tableau 4.

Tableau 4. Éléments clés du modèle actuel et améliorations possibles

Élément clé du modèle actuel	*Description et amélioration possible*
Avant-propos signé par le ministre chargé de la météorologie et préface signée par la direction du SMHN	Élément clé, **devrait être signé par les hauts responsables**
Résumé	Élément clé, **ne devrait pas dépasser deux pages, et devrait se centrer sur les aspects stratégiques du plan**
Table des matières	Important pour la clarté
Introduction	Important pour présenter le contenu
Objet du plan stratégique	Important mais doit être bref
Méthodologie de la planification stratégique	Important mais doit être bref, texte en annexe au besoin
Informations générales	Important mais doit être bref, texte en annexe au besoin
Historique de l'organisation	Important mais doit être bref, texte en annexe au besoin
Structure de l'organisation	Important mais doit être bref, texte en annexe au besoin
Bilan des principales réalisations	Il doit s'agir d'un résumé
Étude du contexte	Élément clé, **ne devrait pas dépasser deux pages**
Analyse SWOT: évaluation des forces, faiblesses, possibilités et menaces concernant l'organisation	Élément clé, il doit s'agir d'un résumé, texte complémentaire en annexe au besoin
Analyse PESTLE	Élément clé, il doit s'agir d'un résumé, texte complémentaire en annexe au besoin
Analyse des parties prenantes	Élément clé, il doit s'agir d'un résumé, texte complémentaire en annexe au besoin
Analyse des capacités initiales sur le plan institutionnel, humain et matériel	Il doit s'agir d'un résumé, texte complémentaire en annexe au besoin
Questions émergentes	Important mais doit être bref
Conclusions de l'étude du contexte	**Élément clé qui établit le lien entre l'analyse du passé/présent et l'avenir**

Élément clé du modèle actuel	*Description et amélioration possible*
Vision	Élément clé
Mission	Élément clé
Mandat de l'organisation	Élément clé, il doit s'agir d'un résumé, texte complémentaire en annexe au besoin
Valeurs fondamentales	Élément clé
Cadre stratégique	**Élément clé car il doit combler les écarts entre le passé/présent et l'avenir; toutefois, le cadre logique devrait être simplifié**
Buts stratégiques, objectifs et stratégies	**Élément clé de la stratégie, avec une approche simplifiée du cadre logique**
Diffusion du plan stratégique	Cet aspect important devrait être résumé ici avec renvoi à **un document distinct qui présente la stratégie de communication**
Financement du plan stratégique	Élément clé de la stratégie; **une section sur la pérennité devrait être ajoutée**
Suivi et évaluation	Élément clé de la stratégie
Compte rendu	Élément clé de la stratégie

Note: Les aspects décisifs apparaissent en **caractères gras**.

4.3.4 Recommandations visant le modèle

À partir des résultats présentés plus haut, le tableau 5 récapitule les recommandations formulées dans le but d'améliorer le modèle.

Tableau 5. Recommandations visant à améliorer le modèle

Catégorie de recommandation	*Recommandation*
Mise en forme et définitions	▪ Utiliser différentes couleurs pour différencier, par exemple, les sections à remplir, les instructions et les observations ▪ Ajouter une page de définitions: vision, mission, objectif, indicateur, analyse SWOT: remplacer «goals» par «expected results» ▪ Certaines parties pourraient être déjà remplies, par exemple celles qui exposent l'objet, les méthodes habituelles et les plans mondiaux

Catégorie de recommandation	*Recommandation*
Contenu du PSN	▪ Le résumé devrait faire la synthèse du contenu et être rédigé après avoir élaboré le PSN ▪ Indiquer clairement ce qu'est une analyse SWOT (et en donner des exemples) ▪ Faire concorder la mission et le mandat de l'organisation ▪ Évaluation et suivi: énoncer clairement ce que sont les indicateurs stratégiques et en donner des exemples ▪ Simplifier la méthode du cadre logique et proposer un outil/tableau plus simple qui récapitule les résultats escomptés, les objectifs stratégiques, les indicateurs stratégiques, les principales activités/initiatives et le budget alloué/requis chaque année ▪ Donner une idée de la longueur que devrait avoir chaque chapitre ▪ Revoir la section qui traite des buts stratégiques, objectifs et stratégies
Nouveau contenu	▪ Inclure un schéma de la stratégie qui résume l'ensemble ▪ Ajouter un paragraphe sur la pérennité dans la partie consacrée au financement du plan
Meilleure maîtrise du modèle de PSN	▪ Favoriser l'«apprentissage par la pratique» grâce à des ateliers, cours et outils de formation en ligne et en personne; il convient d'établir un programme global de développement des capacités des SMHN en matière de planification stratégique ▪ Offrir une formation interne nationale en gestion stratégique des ressources humaines (gestion selon les descriptions de poste, évaluation des compétences non techniques, objectifs, etc.)

L'annexe 2 renferme une proposition de cours sur la création d'un PSN.

4.4 Volet d): Recommandations clés visant le guide et l'élaboration d'un plan stratégique national

4.4.1 Points forts du guide

Le guide est un document de référence utile pour tout SMHN qui désire amorcer un exercice de planification stratégique. Ses points forts sont les suivants:

- Le contenu du guide de la planification stratégique est bien résumé, avec une bonne définition des buts, selon une approche globale;
- Une démarche participative est favorisée, tant à l'intérieur du SMHN qu'avec les tiers intéressés;
- Une grande place est faite à la phase de préparation, qui est cruciale;

- Le document est bien présenté;
- Les exemples sont judicieux, surtout quand ils renvoient directement au domaine de l'hydrométéorologie;
- Le guide renferme des graphiques concrets et clairs, par exemple pour donner un aperçu de la démarche de planification;
- Une partie du texte est simple et directe, assortie de conseils utiles (par exemple «C'est là qu'il faut voir grand» ou «Celui qui échoue à se préparer se prépare à échouer»);
- La présentation de la démarche étape par étape est intéressante et l'insertion de tableaux simples facilite la tâche des profanes.

4.4.2 Aspects à examiner et améliorations possibles du guide

Ces éléments ont pour but d'étayer les recommandations avancées plus loin. Selon l'analyse réalisée, le guide:

- Est long et complexe, trop détaillé. Il est compliqué pour quelqu'un qui ne maîtrise pas la planification stratégique. Par exemple, l'analyse des parties prenantes inclut les concurrents et les collaborateurs, c'est-à-dire «tout tiers qui se penche sur ces besoins ou problèmes». La section consacrée à la phase de conception et de définition précise que, «dans le cadre du document, on recommande que la définition de la vision constitue la première étape du processus visant la mission, la vision et les valeurs de l'Organisation»;
- Renferme dans l'introduction des éléments qui ne concernent pas la planification stratégique mais la mission de l'OMM, ce qui pourrait prêter à confusion;
- N'a pas à présenter tous les types de modèles de planification stratégique – il suffirait d'en présenter trois, pertinents pour l'OMM et ses Membres;
- Mentionne des concepts sans les décrire (3C, cinq forces de Porter et 7S);
- Emploie des termes et des mots qui manquent parfois de clarté (par exemple, il serait peut-être préférable de parler de définition de la stratégie, d'exécution de la stratégie, d'évaluation de la stratégie, etc., que de phase de conception et de définition);
- Ne pose pas toujours les bonnes questions, par exemple celles qui concernent précisément la raison d'être de la démarche de planification stratégique;

- Manque parfois de clarté (par exemple: «Quelles sont les ressources, les capacités et les lacunes des intervenants externes relativement à la lutte contre la vulnérabilité ou à l'infléchissement des tendances?») La question des forces et des faiblesses devrait être étudiée à part (surtout les points faibles, et pas seulement pour les tiers);
- Manque d'explications – un grand nombre d'informations sont données mais sans les relier au SMHN (l'exemple d'analyse PESTLE devrait expliquer plus clairement que l'organisation examinera seulement les aspects qui favorisent ou gênent son fonctionnement);
- Pose parfois des questions ambiguës et hors sujet (par exemple, dans la section consacrée à la mission: «La mission peut-elle résister aux changements d'ordre administratif?», question qui devrait plutôt figurer dans l'analyse des risques);
- Manque d'exemples utiles et pertinents, y compris pour l'analyse SWOT;
- Contient trop de renseignements et est difficile à comprendre (par exemple, concernant la formulation des objectifs: «Autrement dit, les activités conduites par votre organisation (pendant une ou plusieurs périodes de planification stratégique) auraient produit un résultat (ou un changement) donné»;
- Donne des exemples de mesure de la performance qui ne sont pas très pertinents (par exemple: «variation en pourcentage de l'apport financier du partenaire à la recherche et aux essais de produits») ou sont trop opérationnels (simplement essais de produits). Pour les questions de responsabilité, il est préférable quand c'est possible d'indiquer le poste concerné (fonctionnaire chargé de la planification, ou autre), afin d'indiquer avec précision les obligations du personnel au sein de l'organisation;
- Décrit insuffisamment les objectifs de l'évaluation. Il faut ajouter des éléments sur le processus décisionnel, le compte rendu des progrès, la démonstration de la possibilité de changer en mieux, entre autres;
- Ne différencie pas vraiment les dimensions stratégiques et opérationnelles.

4.4.3 Recommandations visant le guide

Il est suggéré d'apporter les modifications suivantes en vue d'améliorer le guide:

- Il faudrait insister davantage, dans l'introduction, sur l'importance de la planification stratégique (et non les objectifs de l'OMM). Une bonne planification améliorera les phases d'exécution et d'évaluation de la stratégie. Le PSN est un excellent moyen de définir la stratégie et un outil de gestion efficace pour exécuter et diffuser la stratégie qui doit transformer le SMHN;

- Il faudrait donner quelques exemples de modèles de plan stratégique, dont le tableau de bord prospectif;
- Le guide devrait se centrer sur des outils et des exemples précis d'analyse stratégique (avec les exemples en annexe: 3C, cinq forces de Porter, 7S, etc.) et décrire en détail le tableau de bord prospectif et l'analyse PESTLE, en les rapprochant davantage des activités des SMHN;
- Des questions et exemples concrets devraient être ajoutés: comment définir la vision? Comment définir la mission? Comment définir les buts? Quelle est la vision de l'avenir?
- Il conviendrait de souligner l'importance de l'encadrement offert par la direction pour exécuter, évaluer et communiquer la stratégie; la vision, la mission et les valeurs de l'organisation devraient être transmises d'échelon en échelon;
- Un outil convivial devrait décrire les différentes étapes afin d'accompagner la démarche (plate-forme d'apprentissage en ligne, cours en ligne ouvert à tous, application ou autre);
- Une approche simplifiée de la planification stratégique devrait être décrite dans un guide succinct, éventuellement complété par une brochure approfondie rédigée dans les six langues de l'ONU et comportant des graphiques et diagrammes;
- Il faut mettre l'accent sur des aspects essentiels tels que la prestation de services, la gestion des risques et le principe de l'alignement stratégique.

4.4.4 Recommandations générales visant la démarche de planification stratégique

4.4.4.1 Évaluer l'état d'avancement au sein des Services météorologiques et hydrologiques nationaux

Une phase préliminaire devrait être menée à bien pour évaluer la maîtrise de la démarche de planification stratégique. Le questionnaire proposé dans le volet e) permettrait de mesurer, par l'entremise des directeurs de SMHN, la situation à cet égard. Les aspects ci-après en seraient éclaircis:

- L'ampleur de l'appui offert par les cadres du SMHN, dont le directeur;
- Le degré d'avancement du SMHN quant à la création d'une unité ou d'une équipe de planification stratégique chargée d'élaborer des projets innovants en faveur de la modernisation et à en estimer le coût;

- Dans quelle mesure le SMHN est prêt à accepter l'assistance d'un ou deux experts externes qui conseilleraient l'équipe de planification stratégique et examineraient l'action engagée avec la direction.

4.4.4.2 Diffuser le modèle et le guide

Il est de la plus haute importance que la version révisée du modèle et du guide (dans les six langues de l'ONU) soit transmise à tous les SMHN, afin que ces derniers puissent amorcer la démarche et produire un premier projet de plan.

4.4.4.3 Comprendre les modalités de la planification nationale

Il faut connaître les règles et les politiques de planification nationale pour avoir une action utile. En suivant ces modalités, le SMHN aura beaucoup plus de facilité à s'aligner sur les cadres nationaux et accroîtra sa visibilité, ce qui augmentera les chances de voir ses plans adoptés. Il est vivement recommandé au SMHN qui désire définir une stratégie de demander aux instances nationales de planification et de financement quelles politiques et directives existent afin d'entreprendre l'exercice. Il s'agit de la première étape d'une bonne analyse des parties prenantes.

4.4.4.4 Encadrer et gérer le changement

Les directeurs de SMHN interrogés étaient conscients du fait que le renforcement de leur fonction d'encadrement et la notoriété du SMHN à l'échelon national constituaient des conditions de la réussite. Le grand défi a été de démontrer au gouvernement que ce serait bon pour le pays, les personnes et les biens. Une première recommandation serait d'analyser l'incidence de l'encadrement offert par les directeurs sur les résultats des SMHN dans la région, une deuxième serait d'étendre les capacités d'encadrement des SMHN. Il s'ensuivrait automatiquement une transformation des comportements et des attitudes visant les SMHN, alors que l'on passe d'un abord purement scientifique ou technique de l'hydrométéorologie à un esprit d'entreprise moderne qui jouit d'une crédibilité dans la population. La question de l'encadrement assuré par le représentant permanent est cruciale tout au long de l'exercice de planification stratégique.

4.4.4.5 Associer les parties prenantes

S'il semble évident que les parties prenantes doivent participer à la planification stratégique, les façons de procéder laissent parfois à désirer. Les réunions ou forums organisés avec les intéressés prennent parfois la forme d'exposés qui ne permettent pas d'échange réel sur les produits et les services dont ils ont besoin. Un dialogue doit avoir lieu sur l'échange de données, la chaîne de valeur en hydrométéorologie et toute

question touchant au niveau de prestation de services attendu. On pourrait inviter les intéressés à des séances de travail sur le modèle et recueillir leurs observations sur le tableau d'analyse des parties prenantes et le cadre logique, incluant les indicateurs stratégiques qui sont directement ou indirectement reliés à leur domaine d'intérêt.

Les conditions de la réussite devraient découler directement des réponses aux questions suivantes:

- Comment le SMHN accroît-il sa notoriété et s'aligne-t-il sur les plans nationaux d'adaptation et les autres initiatives prioritaires et plans d'action pertinents à l'échelon national?
- Comment le SMHN optimise-t-il ses échanges avec les responsables de la gestion des catastrophes dans le pays?

Un aspect important est d'assurer le suivi des séminaires, ateliers, réunions, etc., avec les parties prenantes et le département concerné du SMHN, surtout si les ressources internes vouées à la planification sont insuffisantes pour continuer à s'entretenir de la prestation de services et des nouveaux produits avec les acteurs que tout SMHN est censé rencontrer au moins une fois par an. La révision annuelle du plan stratégique, exigence minimale, doit cadrer avec les politiques et les cycles gouvernementaux et nationaux. La démarche destinée à perfectionner ou moderniser le SMHN profite de la révision du PSN par les dirigeants du SMHN, de concert avec les parties prenantes.

4.4.4.6 Produits et services, prestation de services, chaîne de valeur et gestion du savoir

Le SMHN doit se pencher avec soin sur plusieurs questions de fond au moment d'entreprendre l'exercice de planification stratégique:

- Quels sont les trois marchés prioritaires du SMHN?
- Que veulent les clients?
- Comment sont transmis les besoins des clients?
- Comment les clients savent-ils ce que le SMHN peut offrir?
- À quelle fréquence contacte-t-on les clients?
- Comment détermine-t-on si la réponse apportée répond aux attentes des clients?
- Comment les données sont-elles transformées en services offerts aux clients?

S'il y est répondu comme il convient, une stratégie efficace et rentable de prestation de services sera élaborée et appliquée, qui privilégie la mise au point de nouveaux services et la promotion du SMHN au sein des parties prenantes du secteur public et du secteur privé. Ce sont des facteurs indispensables pour adopter au plus haut niveau une démarche de modernisation optimale et mobiliser les ressources nécessaires.

Pour être viable, une stratégie doit s'intéresser à l'exploitation et être aussi capable de distinguer les produits et les services et de bâtir un plan de prestation de services à long terme, en associant les acteurs du monde scientifique et de la recherche dans les secteurs socio-économiques déterminants pour le pays et la sous-région.

La planification stratégique est une bonne manière de rappeler les fondements et l'histoire de l'hydrométéorologie dans le pays. Il est important de préserver cette mémoire grâce à une plate-forme de gestion du savoir adaptée, qui doit être numérisée et sauvegardée pour les générations à venir. Il doit être possible d'obtenir facilement les données anciennes, celles qui remontent à l'époque où les observations étaient consignées à la main, pour mieux comprendre le climat de demain.

4.5 Volet e): Questionnaire destiné aux directeurs des Services météorologiques et hydrologiques nationaux

À partir de l'analyse et de la synthèse ci-dessus, un questionnaire destiné aux directeurs de SMHN a été élaboré dans le cadre de l'étude de cas. Il pourrait prendre la forme d'un formulaire Google ou autre, sur la plate-forme Moodle d'apprentissage en ligne, et devrait aider à examiner et suivre:

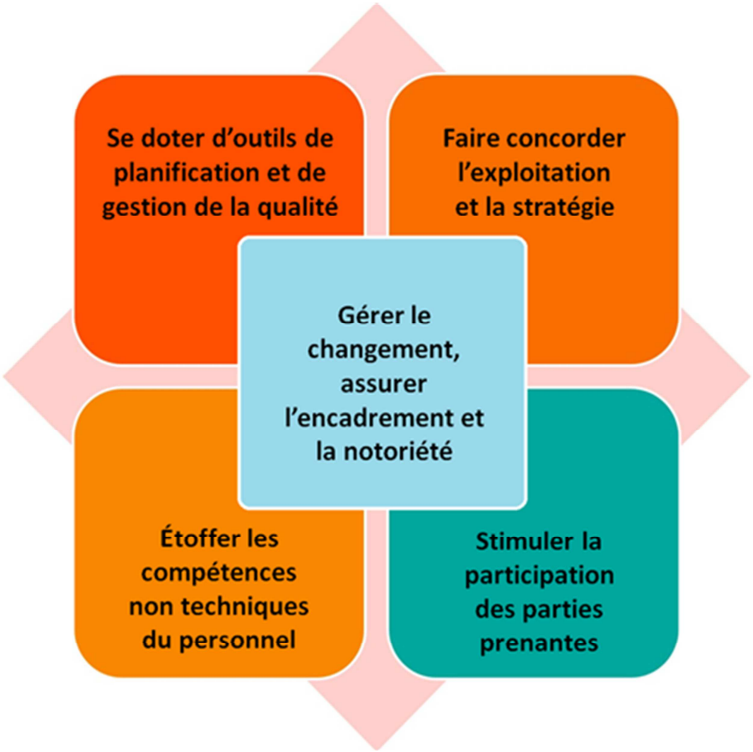
- Les recommandations énumérées dans les différents volets de cette publication;
- L'exercice de planification stratégique exécuté par les SMHN.

Toutes les suggestions pertinentes, y compris celles de tiers tels les experts du service de planification stratégique de l'OMM, devraient venir compléter le questionnaire du tableau 6 avant sa transmission aux directeurs de SMHN.

Le questionnaire s'inspire du modèle 7S élaboré par MacKinsey & Company (2008), qui décrit une organisation selon sept aspects (commençant par la lettre «S» en anglais), soit: la stratégie, la structure, la compétence, le personnel, le style, les systèmes et les valeurs communes.

Le modèle a été adapté pour correspondre au contexte et aider les SMHN à analyser leur propre organisation afin de bien se préparer à l'avenir. Les différents aspects à examiner sont illustrés à la figure 1.

Figure 1. Conditions de la réussite de la planification stratégique dans les SMHN



Les réponses aux questions énumérées dans le tableau 6 aideront les SMHN à déterminer où ils se situent relativement à chacun des sept aspects.

Tableau 6. Questionnaire destiné aux directeurs de SMHN

Aspect	*Question*
Stratégie	▪ Comment voyez-vous le SMHN d'ici à 5 ans? ▪ Comment définiriez-vous la vision, de manière succincte et inspirante? ▪ Qu'a accompli le SMHN au cours des 5 à 10 dernières années? ▪ Quel est l'énoncé de mission? ▪ Quels sont les principaux écarts entre ce que le SMHN réalise aujourd'hui et la vision à un horizon de 5 ans? ▪ Comment le SMHN se développera-t-il? ▪ Dans quel domaine l'organisation devrait-elle en faire plus? ▪ Quelles sont les principales forces à l'heure actuelle? ▪ Quels éléments fondamentaux devriez-vous accroître ou, à tout le moins, vous employer à maintenir? ▪ Que devrait arrêter de faire l'organisation, le cas échéant? ▪ Quels sont les résultats que souhaite atteindre le SMHN?

Aspect	*Question*
Valeurs communes	▪ Quels événements clés sont survenus depuis l'entrée en service du SMHN? ▪ Quelles attitudes générales partage une bonne partie du personnel? ▪ Quels sont les cinq mots qui décrivent le mieux l'organisation? ▪ Ces mots s'accordent-ils avec la culture et les valeurs du SMHN que vous dirigez et désirez développer?
Structure	▪ Comment définiriez-vous la structure? ▪ Est-ce que cela vous aide à atteindre la vision formulée? ▪ La structure aide-t-elle le personnel du SMHN à fournir ce qui est attendu? ▪ Si non, comment y remédier?
Compétence du personnel	▪ Le personnel détient-il les connaissances théoriques et pratiques voulues pour accomplir son travail? ▪ Comment entendez-vous attirer et valoriser les talents dans le SMHN? ▪ Qui sont les champions de la prestation de services au SMHN? ▪ Comment associez-vous le personnel à l'amélioration de la prestation de services? ▪ Comment est gérée la progression de carrière dans le SMHN? ▪ Avez-vous un plan de gestion stratégique des ressources humaines? ▪ Avez-vous un plan de développement des capacités aligné sur la stratégie?
Liaison avec les parties prenantes	▪ À quelle fréquence le SMHN rencontre-t-il les principales parties prenantes? ▪ Qui sont les parties prenantes? (par catégorie, svp) ▪ Qu'est-ce que les parties prenantes attendent du SMHN? ▪ Qui sont les partenaires, donateurs et concurrents du SMHN? ▪ Comment pouvez-vous développer les relations avec les principales parties prenantes? ▪ Avez-vous réalisé une analyse des parties prenantes?
Prestation de services	▪ Qui utilise les produits et les services que vous fournissez? ▪ Comment savez-vous ce que veulent les utilisateurs? ▪ Comment faites-vous pour connaître les besoins des utilisateurs afin de faciliter l'élaboration des produits et services? ▪ Comment exploitez-vous les progrès scientifiques et techniques pour améliorer la prestation de services? ▪ Comment le SMHN peut-il améliorer les produits et services qu'il offre? ▪ Quel type de services novateurs le SMHN entend-il mettre au point au cours des 5 prochaines années? ▪ Quels changements surviennent parmi les clients, les utilisateurs ou les bénéficiaires et que pourraient vouloir ces derniers à l'avenir? ▪ Avez-vous documenté les processus de prestation de services?

Avec l'appui de:

Administration des fonds:

Partenaire d'exécution:

Systèmes	▪ Quels sont les processus et les tâches menés à bien afin de parvenir aux résultats escomptés? ▪ Quelles normes ou quels indicateurs servent actuellement à mesurer l'efficacité de ces processus et tâches? ▪ Quels processus sont en place pour entrer en relation avec les utilisateurs? ▪ Dans quels documents sont définis les produits et les services que vous offrez? ▪ Comment les utilisateurs sont-ils informés des changements apportés aux produits et services? ▪ Comment vérifiez-vous l'exactitude, la qualité et l'utilité des produits et des services fournis aux utilisateurs? ▪ Comment utilisez-vous les résultats de la vérification ci-dessus pour améliorer les produits et les services que vous procurez aux utilisateurs? ▪ Comment signalez-vous aux clients et aux utilisateurs les modifications apportées au mode de prestation de services? ▪ Quels mécanismes permettent au personnel de se familiariser avec les principes de la prestation de services? ▪ Quels mécanismes permettent de définir les fonctions du personnel et les besoins de chacun sur le plan de la formation? ▪ Comment mesurez-vous la qualité dans le SMHN? ▪ Comment suivez-vous la réussite et la stratégie dans le SMHN?

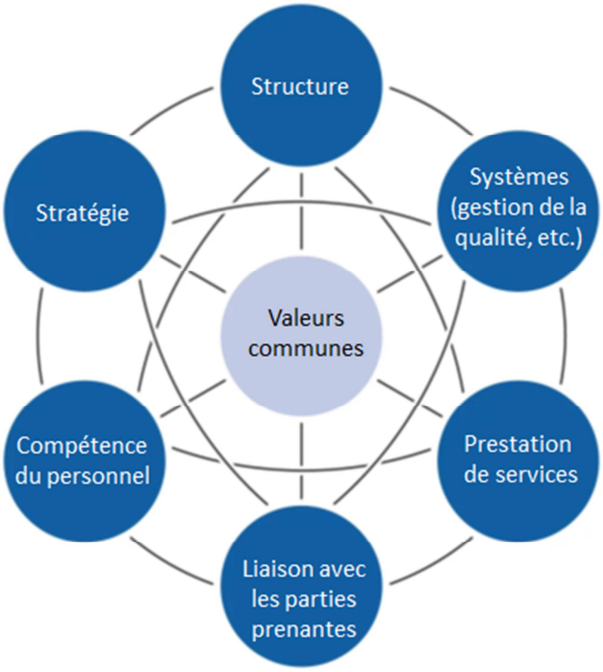
5. CONCLUSIONS

L'étude de cas montre la nécessité pour les SMHN de définir et de mettre en œuvre un plan stratégique logique, cohérent et chiffré. Elle offre aussi des conseils aux dirigeants de Services hydrométéorologiques qui ont l'ambition de transformer leur organisation classique en entreprise moderne qui procure des services dans l'intérêt de ses clients, incluant les instances gouvernementales et les populations.

Les commentaires recueillis auprès des directeurs de SMHN et autres parties prenantes interrogées étaient unanimes. L'exercice de planification stratégique nationale a aidé à mieux cerner le contexte, à définir et parfois revoir la mission, la vision et les valeurs fondamentales du SMHN et à fixer des objectifs stratégiques en vue de concrétiser la vision définie à un horizon de trois ou cinq ans. Il a surtout permis aux directeurs d'accroître la notoriété du SMHN et de stimuler l'intérêt des parties prenantes, des partenaires et des clients potentiels. La démarche proposée par le programme WISER en partenariat avec l'OMM concourt dans une certaine mesure à mobiliser des moyens financiers pour des projets ou des parties de projets précis. Elle contribue aussi parfois à motiver le personnel du SMHN relativement à un processus de gestion du changement conduit par une équipe de planification.

La figure 2 résume les facteurs indispensables pour optimiser l'exercice de planification stratégique nationale qu'entreprend un SMHN en vue de moderniser ses activités et de mettre en œuvre sa stratégie.

Figure 2. Aspects abordés dans le questionnaire destiné aux directeurs de SMHN



5.1 Gérer le changement

La modernisation d'un SMHN exige la gestion du changement assortie d'un ferme encadrement. Toute évolution doit être perceptible à l'échelon national, sous-régional et international. Il appartient au SMHN de veiller à l'adaptation des ressources humaines, afin que les changements soient compris et suscitent peu de résistance.

Une équipe de planification stratégique devrait être mise sur pied et assurer la liaison avec les parties prenantes pour la prestation efficace de services et l'élaboration du plan d'activités. Elle devrait également suivre les modalités de récupération des coûts, chercher à générer des fonds et superviser la création de nouveaux projets. La démarche est décrite avec soin dans la publication intitulée *Stratégie de l'OMM en matière de prestation de services et Plan de mise en œuvre* (OMM, 2014).

Les choses ne changent pas du jour au lendemain. On peut se figurer l'exercice en trois temps:

- La première phase consiste à organiser le changement, ce qui inclut l'analyse des points de résistance et l'évaluation du degré de préparation;
- La deuxième phase consiste à gérer le changement, ce qui inclut la création d'un plan de lutte contre la résistance;
- La troisième phase consiste à affermir le changement, ce qui inclut l'analyse des informations en retour et la recherche des poches de résistance.

5.2 Se doter d'outils de planification et de gestion de la qualité

Les SMHN peuvent accroître la fiabilité de leurs services et de leurs outils de planification en se dotant d'un système de gestion de la qualité, par exemple la certification 9001 de l'Organisation internationale de normalisation. Une telle certification prouve qu'ils procurent des services de grande qualité qui sont utiles et efficaces. De plus, en mettant sur pied un dispositif de gestion des risques et un processus de suivi et d'évaluation pour les nouveaux services, les SMHN sont en mesure d'améliorer leur performance, sur le plan économique, technique et autre, ainsi que leur efficacité en matière de ressources humaines et de procédés.

5.3 Faire concorder l'exploitation et la stratégie

Les activités qui ne cadrent pas avec la stratégie de l'organisation ne sont pas rentables à long terme. Les projets exécutés doivent correspondre aux buts fixés dans la stratégie pour que les résultats répondent aux attentes de tous les intéressés. La mise en concordance de toutes les activités et initiatives internes avec la stratégie accroît la valeur des produits et des services fournis, et soutient le dispositif de gestion du savoir.

Il est bon de définir un indicateur de concordance qui précise comment les différents volets du plan de modernisation devraient s'aligner, par exemple: comment la structure de l'organisation s'accorde avec la vision générale du SMHN, comment le plan de développement des capacités correspond aux besoins de l'organisation ou comment les moyens financiers se conjuguent avec le plan de développement des capacités.

La mesure de la concordance pourrait faire intervenir plusieurs indicateurs qualitatifs et quantitatifs, tels les éléments suivants:

- Le degré d'alignement de la structure organisationnelle (concordance de la structure avec la vision);

- L'accord entre le plan de développement des capacités et les besoins de l'organisation;
- Le volume suffisant de ressources financières intégrant le plan de développement des capacités;
- Le rapport des fonds publics aux revenus totaux, avec une marge d'au moins 5 à 10 % de rentrées supplémentaires;
- Le nombre de protocoles d'accord/de contrats signés avec le secteur privé/divers secteurs socio-économiques;
- Le plan d'entreprise existant;
- Le plan d'investissement financier existant;
- Le plan de communication/commercialisation existant.

5.4 Étoffer les compétences non techniques du personnel

Il est possible d'améliorer les services en renforçant les compétences non techniques du personnel des SMHN et en mesurant régulièrement les résultats. La gestion des ressources humaines revêt donc une grande importance dans un plan de modernisation. Il est essentiel d'offrir de bonnes conditions de travail, d'affecter un budget suffisant aux ressources humaines et de créer un milieu propice à l'apprentissage. Des programmes, tels que les primes au rendement, aident à garantir la stabilité des effectifs et la qualité du travail exécuté.

Les SMHN devraient pour cela lancer un vaste exercice de liaison avec les parties prenantes comprenant l'exécution d'un programme de développement des capacités qui englobe plusieurs aspects déterminants, telles la communication, la négociation et la résolution de conflits, la gestion des risques et des crises, les relations avec les médias et les techniques de dialogue avec les parties prenantes.

5.5 Stimuler la participation des parties prenantes

La centralisation de la mise en œuvre du projet dans une unité chargée de la prestation des services favorisera la participation des parties prenantes. L'unité en question devrait communiquer la stratégie de prestation de services, les détails du financement et les plans de commercialisation à toutes les parties prenantes. Cela favorisera le rapprochement entre elles et garantira une excellente visibilité tout au long du projet.

La liaison avec le CMSC par le biais des cadres nationaux pour les services climatologiques est une condition de la réussite, tout comme la jonction avec divers programmes élaborés par le Secrétariat de l'OMM (https://public.wmo.int/fr/programmes).

BIBLIOGRAPHIE

Kaplan, R.S. et Norton, D.P., 2001: *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, Harvard Business School Press.

McKinsey & Company, 2008: *Enduring ideas: the 7-S framework*, https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework.

Organisation météorologique mondiale, 2014: *Stratégie de l'OMM en matière de prestation de services et Plan de mise en œuvre* (OMM-N° 1129), Genève.

———, 2016*a*: *Strategic Plan Template*, https://www.metoffice.gov.uk/binaries/content/assets/metofficegovuk/pdf/business/international/wiser/nmhs-strategic-plan-template_africa.pdf.

———, 2016*b*: *WMO Integrated Strategic Planning Guide*, https://www.uneca.org/sites/default/files/PublicationFiles/annex_5b_wmo_integrated_strategic_planning_guide.pdf.

ANNEXES

Disponibles en anglais seulement.

Avec l'appui de:

Administration des fonds:

Partenaire d'exécution:

ANNEX 1. WEATHER AND CLIMATE INFORMATION SERVICES FOR AFRICA

The Weather and Climate Information Services for Africa (WISER) programme's mission is to make a step change in the quality, accessibility and use of weather and climate information services at all levels of decision-making for sustainable development in Africa. The programme:

- Focuses on service delivery, directed by user needs, that support poverty reduction and development
- Works holistically to inform climate risk decision-making, bringing together research, policy and practice
- Works with regional, national or subnational plans, that involve users
- Works through existing and mandated organizations and channels where possible and appropriate

WISER is funded with aid from the British people in the United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland, and delivers maximum value for money by working in partnership and collaboration, and by capacity-building and leveraging funds to ensure long-term sustainable delivery and improvement of weather and climate services in Africa.

WISER initially provided £ 35 million over 4 years to enhance the resilience of African people and of economic development to weather-related shocks. The WISER programme has two main parts:

1. A pan-African programme (£ 10 million) focusing on improvement of the governance and enabling environment for weather and climate services. This will predominantly be achieved through support to the Africa Climate Policy Centre and through that to the African Ministerial Conference on Meteorology and WMO. This will have the primary focus of advancing co-development and uptake of the needs-based, user-led weather and climate services to strengthen the enabling environment, including donor coordination, protocols for sharing data, running the Climate Research for Development initiative and a fellowship programme.

Avec l'appui de:

Administration des fonds:

Partenaire d'exécution:

2. A regional programme (£ 25 million) focusing on the Lake Victoria Basin and surrounding region (Burundi, Ethiopia, Kenya, Rwanda, Uganda and United Republic of Tanzania), aimed at improving the quality and relevance of weather and climate information and supporting its uptake and use. It is envisaged that this regional initiative will provide a proof of concept to inform the development of other regional initiatives in potential subsequent phases. The United Kingdom's Department for International Development has commissioned the Met Office to act as fund manager for the Lake Victoria Basin part of the programme.

Key requirements for the WISER programme are that: (a) investments are made in line with agreed regional and national strategies and plans, (b) it provides a vehicle for better coordination of activities within the weather and climate sector, (c) it attracts more investment into the sector and (d) investments are directly linked to improved service delivery.

Find out more about the programme at https://www.metoffice.gov.uk/about-us/what/working-with-other-organisations/international/projects/wis–r.

Avec l'appui de:

Administration des fonds:

Partenaire d'exécution:

Module 1	**The basics: why it is important for National Meteorological and Hydrological Services (NMHSs) to design their SP**
Content	Global view on strategic planning (history, plan–do–check–act (PDCA) and so forth) Different models (for example, the Balanced Scorecard) Recall the four key perspectives of strategy building (human resources/process/finance/clients) Understand the step-by-step approach: build the team and so forth Become familiar with the guide and template Decide on the method and be ready to use the template
Quiz/questions	Answer a series of simple questions, aimed at understanding how much the participants are convinced to pursue the course
At the end of the module	The permanent representative (PR)/director/team will be convinced that they need an NSP for their NMHS (if they are not, they should not pursue the course)
Module 2	**Building a strategic planning team**
Content	Identify key people within the organization (plus, eventually, an external consultant) Organize a workshop to engage the team into the process Communicate internally (high-level representatives and key managers)
Quiz/questions	Write a one-page profile (include a group photograph) about the SP team
At the end of the module	The NMHS has an SP team and the director/PR is not alone and can start designing the NSP; they have communicated the process internally and to a higher level (ministerial)
Module 3	**Conduct a strategic analysis**
Content	Use the template to conduct a strategic analysis including the following: • Context: history, mandate, achievements and lessons learned • Political, economic, sociological, technological, legal and environmental analysis

Avec l'appui de:
Administration des fonds:
Partenaire d'exécution:

	• Stakeholder analysis • Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis • Conclusion of the SWOT analysis with emerging issues
Quiz/questions	Write a summary that concludes the strategic analysis (mention the tools and how difficult it was to use them)
At the end of the module	The NMHS SP team has scanned and analysed all internal and external factors to plan for the future
Module 4	**Planning for the future: define a strategy**
Content	Define the mission (based on the mandate: "Future starts now") Define the core values and principles (based on expected behaviour) Design the vision: give a picture of the future NMHS; one short sentence: what is the global ambition and two or three key differentiators (must be short and inspiring) Design the strategy foundations: • Key expected results (impact in the template, to be aggregated) • Strategic pillars/axes (goals) • Define the strategic objectives (outcomes) while respecting the logical approach of the four perspectives: human/capacity development, internal process, financial/budget and beneficiaries/clients Define the strategic indicators (output/for each objective, number of development partners/new financial partners) Compile all in a strategy map summarizing mission, vision, values, objectives and indicators, while respecting the perspective
Quiz/questions	Prepare a strategy map that summarizes everything; the quiz shall also help understand and measure how difficult the teamwork has been
At the end of	The NMHS SP team has defined all strategic elements to establish the strategy

the module	
Module 5	**Designing for the future: step into the pluriannual action plan**
Content	Use the template to prepare a table (Table 7, “Sample action plan”, to be simplified) and: • Define activities for each objective, with the logframe approach • Define the finance figures for each activity
Quiz/questions	The table will be the outcome/result of this module (include information about the level of difficulty)
At the end of the module	The NMHS SP team is nearly ready to implement the action plan
Module 6	**Monitoring and evaluation: build a reporting dashboard**
Content	Explain how the NMHS will monitor the performance and evaluation (see Chapter 6 of the template) Chose the method (for example, data collection, PDCA and standard ISO 9001-2015 of the International Organization for Standardization) that will help continuous improvement (internal audits, management reviews, success stories, communication on progress, challenges overcome, corrective measures, possible review of strategy and so forth) Build the dashboard (either through a manual Excel file or through automated simple tools using business intelligence) with the following entries: • Strategic objectives • Strategic indicators (outcome) • Baseline • Target • Data source • Data-collection method (explained in more detail above) • Frequency • Responsibility

Quiz/questions	The dashboard will be the outcome/result of this module (questions about the level of difficulty to achieve it can be raised)
At the end of the module	The NMHS SP team has a performance monitoring tool
Module 7	**Building a communication/dissemination plan**
Content	Useful pointers about developing SP communication can be easily coached through an e-learning course: • Hold a staff meeting (or forum if the NMHS is big) to present the SP; face-to-face communication is always more effective • Highlight certain parts of the plan in the organization's newsletter to reinforce messages to employees (if a newsletter does not exist, then create it) • Make sure employee feedback is allowed for on the plan and encourage discussion • Use the SP to help develop marketing tools, but ensure external partners sign a confidentiality agreement • Ensure the look of the plan and printed or web communications are consistent and reflect the modernized NMHS image
Quiz/questions	The plan of communication and reports of activities listed above will be the outcome/result of this module (it would also be a good exercise to help the team pitch the organization strategy; the pitch could be coached through webinars)
At the end of the module	The NMHS SP team has designed a comprehensive communication plan to support good dissemination of the strategy. (In addition to the communication plan, a comprehensive marketing plan could describe how NMHSs will sign contracts with their key stakeholders and partners, attract new developers and so forth, and convert them to paying customers and maximize sustainability.)

Module 8	**Finalizing the SP**
Content	The remaining parts of the SP are written, including the following: • Preface and/or foreword • Signatures of high-level representatives • Executive summary • References and other remaining items
Quiz/questions	How difficult was it to get the SP signed at a high level?
At the end of the module	The NMHS SP team has a complete and finalized SP ready for dissemination
Module 9 (optional)	**Identify and detail the strategic projects**
Content	Use the activity plan to select the most appealing and value added products and services to design so-called strategic projects, detailing beneficiaries, and milestones
At the end of the module	The NMHS has a portfolio of strategic projects

Avec l'appui de:

Administration des fonds:

Partenaire d'exécution:

ANNEX 2. PROPOSAL FOR A COURSE ON BUILDING A NATIONAL STRATEGIC PLAN

The table below contains a proposal for a step-by-step course to be facilitated by consultants who have been using the strategic plan (SP) template[6] and know about its strengths and weaknesses. It should be translated into all United Nations languages.

Proposal for a course on building a national strategic plan (NSP)

Module 1	**The basics: why it is important for National Meteorological and Hydrological Services (NMHSs) to design their SP**
Content	Global view on strategic planning (history, plan–do–check–act (PDCA) and so forth) Different models (for example, the Balanced Scorecard) Recall the four key perspectives of strategy building (human resources/process/finance/clients) Understand the step-by-step approach: build the team and so forth Become familiar with the guide and template Decide on the method and be ready to use the template
Quiz/questions	Answer a series of simple questions, aimed at understanding how much the participants are convinced to pursue the course
At the end of the module	The permanent representative (PR)/director/team will be convinced that they need an NSP for their NMHS (if they are not, they should not pursue the course)

6 https://www.metoffice.gov.uk/binaries/content/assets/metofficegovuk/pdf/business/international/wiser/nmhs-strategic-plan-template_africa.pdf.

Avec l'appui de:
Administration des fonds:
Partenaire d'exécution:

Module 2	**Building a strategic planning team**
Content	Identify key people within the organization (plus, eventually, an external consultant) Organize a workshop to engage the team into the process Communicate internally (high-level representatives and key managers)
Quiz/questions	Write a one-page profile (include a group photograph) about the SP team
At the end of the module	The NMHS has an SP team and the director/PR is not alone and can start designing the NSP; they have communicated the process internally and to a higher level (ministerial)
Module 3	**Conduct a strategic analysis**
Content	Use the template to conduct a strategic analysis including the following: • Context: history, mandate, achievements and lessons learned • Political, economic, sociological, technological, legal and environmental analysis • Stakeholder analysis • Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis • Conclusion of the SWOT analysis with emerging issues
Quiz/questions	Write a summary that concludes the strategic analysis (mention the tools and how difficult it was to use them)
At the end of the module	The NMHS SP team has scanned and analysed all internal and external factors to plan for the future
Module 4	**Planning for the future: define a strategy**
Content	Define the mission (based on the mandate: “Future starts now”) Define the core values and principles (based on expected behaviour) Design the vision: give a picture of the future NMHS; one short sentence: what is the global ambition and two or three key differentiators (must be short and inspiring)

Avec l’appui de:
Administration des fonds:
Partenaire d’exécution:

	Design the strategy foundations: • Key expected results (impact in the template, to be aggregated) • Strategic pillars/axes (goals) • Define the strategic objectives (outcomes) while respecting the logical approach of the four perspectives: human/capacity development, internal process, financial/budget and beneficiaries/clients Define the strategic indicators (output/for each objective, number of development partners/new financial partners) Compile all in a strategy map summarizing mission, vision, values, objectives and indicators, while respecting the perspective
Quiz/questions	Prepare a strategy map that summarizes everything; the quiz shall also help understand and measure how difficult the teamwork has been
At the end of the module	The NMHS SP team has defined all strategic elements to establish the strategy
Module 5	**Designing for the future: step into the pluriannual action plan**
Content	Use the template to prepare a table (Table 7, “Sample action plan”, to be simplified) and: • Define activities for each objective, with the logframe approach • Define the finance figures for each activity
Quiz/questions	The table will be the outcome/result of this module (include information about the level of difficulty)
At the end of the module	The NMHS SP team is nearly ready to implement the action plan
Module 6	**Monitoring and evaluation: build a reporting dashboard**
Content	Explain how the NMHS will monitor the performance and evaluation (see Chapter 6 of the template)

	Chose the method (for example, data collection, PDCA and standard ISO 9001-2015 of the International Organization for Standardization) that will help continuous improvement (internal audits, management reviews, success stories, communication on progress, challenges overcome, corrective measures, possible review of strategy and so forth) Build the dashboard (either through a manual Excel file or through automated simple tools using business intelligence) with the following entries: • Strategic objectives • Strategic indicators (outcome) • Baseline • Target • Data source • Data-collection method (explained in more detail above) • Frequency • Responsibility
Quiz/questions	The dashboard will be the outcome/result of this module (questions about the level of difficulty to achieve it can be raised)
At the end of the module	The NMHS SP team has a performance monitoring tool
Module 7	**Building a communication/dissemination plan**
Content	Useful pointers about developing SP communication can be easily coached through an e-learning course: • Hold a staff meeting (or forum if the NMHS is big) to present the SP; face-to-face communication is always more effective • Highlight certain parts of the plan in the organization's newsletter to reinforce messages to employees (if a newsletter does not exist, then create it) • Make sure employee feedback is allowed for on the plan and encourage discussion

	• Use the SP to help develop marketing tools, but ensure external partners sign a confidentiality agreement • Ensure the look of the plan and printed or web communications are consistent and reflect the modernized NMHS image
Quiz/questions	The plan of communication and reports of activities listed above will be the outcome/result of this module (it would also be a good exercise to help the team pitch the organization strategy; the pitch could be coached through webinars)
At the end of the module	The NMHS SP team has designed a comprehensive communication plan to support good dissemination of the strategy. (In addition to the communication plan, a comprehensive marketing plan could describe how NMHSs will sign contracts with their key stakeholders and partners, attract new developers and so forth, and convert them to paying customers and maximize sustainability.)
Module 8	**Finalizing the SP**
Content	The remaining parts of the SP are written, including the following: • Preface and/or foreword • Signatures of high-level representatives • Executive summary • References and other remaining items
Quiz/questions	How difficult was it to get the SP signed at a high level?
At the end of the module	The NMHS SP team has a complete and finalized SP ready for dissemination
Module 9 (optional)	**Identify and detail the strategic projects**
Content	Use the activity plan to select the most appealing and value added products and services to design so-called strategic projects, detailing beneficiaries, and milestones
At the end of the module	The NMHS has a portfolio of strategic projects

ANNEX 3. LIST OF PEOPLE INTERVIEWED

Name	*Position*	*Country/organization*
Kokou Marcellin Nakpon	Permanent representative (PR)	Benin
Aloys Rurantije	PR	Burundi
Camille Loumouamou	Consultant	Burundi
Ester Brito	PR (former) Ministério da Agricultura e Meio Ambiente/advisor to the minister	Cabo Verde
Athanase Yambele	PR	Central African Republic
An-Ynaya Bintie Abdouzarakou	Former PR, Agence Nationale de l'Aviation Civile et de la Météorologie (ANACM)	Comoros
Hakim Youssouf	PR, Technical Director of the Meteorology Department, ANACM	Comoros
Samuel Mwangi	Director of Kenya Meteorological Department	Kenya
Ephantus Nyaga	Consultant	Kenya
Adérito Celso Félix Aramuge	PR	Mozambique
Nyree Pinder	Consultant	Mozambique
John Ntaganda	PR	Rwanda
Munyarugero Jean	Meteo Rwanda representative	Rwanda
Becky Venton	Consultant	Rwanda
Magueye Marame Ndao	PR, Director-General of the Meteorological Agency, Agence Nationale de l'Aviation Civile et de la Météorologie	Senegal
Mariane Diop Kane	Deputy Director General	Senegal
Mactar Ndiaye	Consultant	Senegal
Vincent Amelie	PR	Seychelles

Avec l'appui de:

Administration des fonds:

Partenaire d'exécution:

Name	*Position*	*Country/organization*
Steve Palmer	Consultant	Seychelles
Omar H.M. Shurie	PR	Somalia
Evans Mukolwe	Consultant	Somalia
Mnikeli Ndabambi	PR	South Africa
Festus Luboyera	PR	Uganda
Charles Basalirwa	Consultant	Uganda
Timiza Wilbert	Senior meteorologist	United Republic of Tanzania
Philbert Tibaijuka	Consultant	United Republic of Tanzania
Bill Leathes	Weather and Climate Information Services for Africa (WISER), technical lead	WISER-UK
Adam Curtis	WISER technical lead	WISER-UK
Rebecca McCoy	WISER fund programme manager	WISER-UK
John Mungai	WISER project manager	WISER-UK
William Nykwada	Consultant	WMO
Jay Wilson	Senior programme manager	WMO
Félix Hounton	Former programme manager	WMO
Joseph Mukabana	Former Director of WMO Regional Office for Africa and Least Developed Countries (AFLDC)	WMO
Ernest Afiesimama	Programme officer for AFLDC	WMO
Bernard Gomez	Representative for Western, Central and Northern Africa	WMO
Mark Majordina	Representative for Eastern and Southern Africa	WMO
Linia Mashawi	Consultant	

Avec l'appui de:

Administration des fonds:

Partenaire d'exécution:

ANNEX 4. SUMMARIES OF SELECTED INTERVIEWS

The table below provides responses of some of the interviewees to the following questions:

(a) Which country and organization/National Meteorological and Hydrological Service (NMHS) do you represent/work for?

(b) From your perspective, how is the NMHS using the national strategic plan (NSP) you contribute to?

(c) Was the NSP designed so it links to the Global Framework for Climate Services (GFCS) and/or other global agreements (for example, the Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development and the Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030), regional plans (the African Union Agenda 2063, the African Ministerial Conference on Meteorology (AMCOMET) Integrated African Strategy on Meteorology and so forth) and at the national level to the national adaptation plans, and/or other relevant priorities and action plans?

(d) Was the development of the NSP aligned to the government's fiscal planning; if so, was it useful? Was the NSP used to provide inputs? If not, what were the challenges and how did it affect the outcome of the NSP?

(e) Did a stakeholder engagement meeting take place? If so, which key stakeholders were invited, for example, representatives from the ministries of planning, economic development and finance?

(f) Has the NMHS developed a costed implementation/work/operational plan for the NSP with timelines? If so, has the NSP and its costed implementation/work/operational plan been adopted by the government to improve funding for weather and climate services?

(g) From your point of view, how can the development process be improved?

Avec l'appui de:

Administration des fonds:

Partenaire d'exécution:

Summaries of selected interviews

Question	*Answer*
	Joseph Mukabana, Former Director of Kenya Meteorological Department (KMD) and Director of WMO Regional Office for Africa and Least Developed Countries (AFLDC)
a	KMD, Kenya
b	The NSP is a very important tool/instrument for the development of any NMHS. First, the NMHS must be synchronized with priorities in the government national development plan (GNDP), which is a development blueprint with a vision on when the country should assume developed status. GNDP in Kenya has a 5 year cycle called a medium-term plan (MTP). Second, from the NSP, an implementation/work/operational plan is developed, which is costed and has a timeline. The cost or budget constitutes the total funding level required and must be for the upgrade or modernization of the NMHS, and includes the following components: • Infrastructure (buildings for operations, staff houses, access roads, electricity, water, observatories, offices and so forth) • Observation network of stations and systems (instruments) • Telecommunication network and systems for rapid data exchange • Data processing, analysis and forecasting systems at the Central Forecasting Office • Product dissemination system for service delivery to the users of meteorological services • Climate database management system for data archiving • Human capacity development to produce personnel with requisite expertise, skills and competences Hence, the NSP is used to access funds from the government for the upgrade or modernization of meteorological services (infrastructure and personnel)

Question	*Answer*
c	Yes, the NSP developed was linked to GFCS (because the NSP addresses weather and climate). The NSP was also linked to the global multilateral environmental agreements that include the Sendai Framework, the Sustainable Development Goals (SDGs) as well as regional plans, notably the African Union Agenda 2063 on the "Africa we want" and national adaptation plans. This linkage/connection was brought about because the NSP was aligned to the country's national development blueprint called The Kenya Vision 2030, which aims to transform Kenya into a newly industrialized nation by 2030 and has three pillars – economic, social and political – that are aligned with regional and global development agendas. The three pillars are anchored in the foundations of macroeconomic stability; infrastructural development; science, technology and innovation; land reforms; human resource development; security, public sector reforms and a national value system.
d	Yes. As explained above, the NMHS must be aligned to and synchronized with priorities in the government fiscal planning enshrined in GNDP, which has a 5 year cycle and is reviewed within MTPs. GNDP is a development blueprint with a vision on when the country should acquire a developed status. The NSP was very useful because the budgeting process in the NSP implementation/work/operational plan was reviewed annually by the government in line with the country's financial year. This enabled the government to release funds annually to the NMHS for ongoing projects in support of modernization of meteorological infrastructure and services.
e	Yes. Stakeholder engagement took place in the form of a producer–user engagement for weather and climate services during the Regional Climate Outlook Forums, which were organized and held just a few weeks before the onset of the seasonal rainfall. The producer–user engagement enabled the NMHS to understand what services different customers require and to provide products to user sectors that include agriculture, water resources, public health, energy and disaster management, tourism, building/construction and transport (land, air and water).

Avec l'appui de:

Administration des fonds:

Partenaire d'exécution:

Question	*Answer*
	Representatives from the ministries of planning, economic development and finance were invited to participate during the design and development of the NSP. For the government to issue development funding to the NMHS in support of its projects for modernization or upgrade, economists from the Ministry of Economic Planning and Development and financial officers from the Ministry of Finance must be involved in the design and development of the NSP and its costed operating plan/work plan, which has a timeline. The Ministry of Finance considers only projects that are designed and developed by the Ministry of Planning and Economic Development.
f	Yes, the NMHS developed a costed implementation/work/operational plan for the NSP with timelines as indicated above. And yes, the NSP and its costed implementation/work/operational plan have been adopted by the government to improve funding for weather and climate services.
g	The development process in the upgrade/modernization of the NMHS could be improved through annual review of the NSP by senior managers of the NMHS with stakeholders. The annual review must be in line with the government's MTPs.
	Nyree Pinder, Met Office, United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland, and consultant, Instituto Nacional de Metereologia (INAM), Mozambique
a	INAM started to engage in the strategic planning process a few years ago, using it as a tool for mapping projects on a global perspective, with a detailed operational plan for all projects and mapping the stakeholders at national and international levels. Together with design of the values–vision–mission–objectives model, INAM is using the NSP in monthly meetings and for aligning resources – with a communication and marketing tool.
b	References are made in the NSP, but it still remains very "high level"; friendly community spaces are yet to be created. Maybe better communication could ease the process.

Question	*Answer*
c	The NSP and the operational plan align generally to World Bank documents: fitting with the standards eases and engages donors in INAM projects and activities.
d	A very good activity in gathering the stakeholders was performed at INAM, with workshops raising awareness about the strategic planning process, with groups built around games to understand better relations between stakeholders (disaster risk reduction agency, hydrology agency and so forth) and INAM. There were inception visits at the early stages of the strategic planning process and then another series of workshops six months later (activity mapping where donors and government were asked to discuss and propose solutions for resource mobilization) over a period of 2 years. The process did not include the ministries of planning and finance at first, but they are now engaged to allow alignment of the INAM NSP to the national planning process.
e	Yes, as when the NMHS wants to buy equipment, it needs to provide all costed elements. But as of February 2019, the INAM NSP had not yet been adopted.
f	The latest version of the NSP is not yet available; the results framework is still missing as it is a difficult tool to design. Ideally, there should be improvements that include: • A network for a sustainable National Framework for Climate Services (NFCS) with an “impact-based forecasting services” approach • A simplified language and harmonized terminology when it comes to NSPs for climate services/hydrometeorology services/NMHSs • A better communication strategy, which can be referred to in the NSP, but which should be a separate and comprehensive document, like the operational plan should be as well • E-learning and face-to-face workshops/courses/tools could be better used for a proper “learning by doing” approach: a global programme of capacity development on the strategic planning process for NMHSs needs to be worked on

Avec l’appui de:
Administration des fonds:
Partenaire d’exécution:

Question	*Answer*
	• The NSP alone is not sufficient in the planning process; it needs to be completed by a socioeconomic study, a business plan, a concept of operations document and complete donor/developer meeting reports including a monitoring/follow-up action plan
	William Nykwada, Bernard Gomez and Mark Majordina, WMO officers, Regional Office for AFLDC
a	The resource officers mentioned above have contributed highly to the development of various NSPs in the region, including: • Uganda, where the key issue was to first conduct a re-structuring of the organization • Zambia, which is still under negotiation: development partners are already helping out and different areas of improvement have been identified; the NSP was done in 2017 • Sierra Leone, as WMO has helped launch the NSP process in the region • Liberia, which launched and started the process in 2015–2016 Africa was the region where the template and guide were first endorsed in meetings held in Zambia in 2016, and where countries decided that strategies would be developed in 2017–2018, with plans for up to 5 years. Now is a monitoring/evaluation period and NSPs should be checked again in the next 4–5 years.
b	Generally, the strategic planning process is a new concept to many NMHSs in the Africa region. Even though many have implemented a planning process, a lot of advocacy still needs to be done. After reviewing a few countries in the region, some remarks can be drawn: • The template is not always applied • The NSP helps design strategies for the NMHS • The global goals are mentioned as references, but not really connected to daily activities

Question	*Answer*
	• There is an issue about the buy-in of leaders, either directors of the NMHSs or leaders at the government level • When started, it is verified that the process helps to engage with national authorities, such as the Ministry of Finance, the ministry responsible for meteorology/hydrology, and it usually means a kick-off for the NSP design, and then implementation after adoption; but it takes time
c	There are some linkages to the national development plans, the ones of the line ministry in charge of meteorology/hydrology, and indeed the NSPs refer to general frameworks (Sendai Framework, GFCS, SDGs and so forth), but these do not seem to have much influence/affect when it comes to cascading to the operations of the NMHS: these are usually treated as background documents.
d	In the case of Rwanda; yes definitely, as explained in more detail below by the permanent representative (PR), the Met Director and the consultant who contributed. In other cases, challenges have been to transform the “traditionally built on Met authority” into a “modern service delivery platform for all socioeconomic sectors”, and at the same time delivering advisory services for natural disasters to the government, and maintain the data quality database as a public good. Competition is becoming strong in the region, where for example IBM is becoming an advanced hydrometeorology service provider thanks to the Internet of Things, and other companies are coming as well (Weather Services International, Amazon Web Services and so forth), so the model is more in a cooperation mode with NMHSs, rather than to compete.
e	Yes, in some cases, stakeholder engagement has been very well organized and has contributed highly to the design of the NSP. For example, in Liberia, rubber plantations are very important as an industry; specific climatology reports are produced and the private sector (for example, the Goodyear company) invited.

Question	*Answer*
	In many countries, agrometeorology bulletins are supposed to be produced, but a close relationship with agriculture actors is to be yet developed. It is difficult to understand what they expect. Relevancy with stakeholders needs to be regularly monitored. Although the process might be different from one NMHS to another, establishing a good relationship with the government (ministry in charge of hydrometeorology/finances) is always an added value for the well-being of citizens. Therefore, the key starting point is to engage with the stakeholders, and agree with them on what the expectations are, so as to build a relevant implementation/operation plan.
f	Not always, but the key issue here is to present realistic figures.
g	Key questions raised and ideas for improvement: • How to work with partners versus seeing them as competitors • How to maintain basic services • How to simplify the documents to enable local action, while maintaining a high-level approach for the NSP • How to develop the proper dialogue with the national disaster management authorities • How to design an efficient service delivery package (maybe with three separate perspectives: the operations, the service delivery in terms of the product and the science/research part) • How to link better to the national level to the national adaptation plans, and to other relevant priorities and action plans at the national level • How to enhance leadership at the NMHS level (PRs and advisers) • How to simplify the tool proposed by the WMO template/guide (logframe is difficult to understand, risk management is very useful and stakeholder analysis is very important to develop the proper service delivery platform) Overall, these seem to be a change management issue.

Question	*Answer*
	Félix Hounton, WMO officer; and Kokou Marcellin Nakpon, Director-General (DG) and PR, Météo Bénin, Benin
a	A consultant, under the leadership of the WMO officer, conducted, in mid-2016, the first mission to design the NSP following WMO tools. The mission focused on the stakeholder analysis, and since then the NSP has been improved. However, implementation is still in progress, as the ministry in charge needs to ensure key conditions are in place, such as the proper statutes with an application act – under consideration since September 2018 – to form the agency of meteorology services. On a good note, under the new government, statutes have been proposed and voted on, but they have not yet been approved and applied.
b	There have been several proposals for revenues to be generated specifically for meteorology services (from the aeronautical sector), and recent decisions at government level have empowered the NMHS. So yes, the NSP aligns to the national plans, and on a more regional level, there are projects of climates services being developed jointly with other countries (for example, Togo), with a validation workshop held in March 2019.
c	The NSP takes into consideration the national allocation for the meteorology component, but budgets do not yet allow large investments for what Météo Benin needs. So other sources of finance are being studied with a view to being applied (for example, from marine transportation).
d	Stakeholder one-to-one meetings were performed in 2016, and a comprehensive report was presented in the NSP. Since then, follow-up has been conducted, especially with some of the socioeconomic sectors such as energy, merchant marine and agriculture (pluri-disciplinary groups installed). New services/products have been designed (forecasts taking into account modern information systems).
e	It was not done in 2016, but the planning office within the ministry in charge of the NMHS is doing this currently, together with the DG.

Avec l'appui de:

Administration des fonds:

Partenaire d'exécution:

Question	*Answer*
f	The focus will be on organizing seminars/workshops on stakeholder follow-up to help the NMHS with no planning resources to continue the benefits of improving service delivery and development of new products that meet user needs.
	Ester Brito, Past President, Former PR, Instituto Nacional de Meteorologia e Geografia (INMG), Cabo Verde
a	A consultant was hired in 2018 by WMO to perform the stakeholder analysis and thus help complete the NSP process that was started in early 2018 locally. The NSP was finalized in September 2018 by the consultant and submitted for approval by the INMG Board. As a reminder, it was the second round for the 2019–2023 period after the first one was designed for 2013–2017. The INMG Board was changed in September 2018 and an updated version was proposed at the end of 2018 to the INMG Board, chaired by the new president. It is currently still under the ministerial validation process. The NSP has helped formation of a strategic planning team within the organization and for ideas/projects to be consolidated by INMG experts and leaders. The process has helped the organization start the change process.
b	Although global references are included in the last version of the NSP, regional and national frameworks are being cascaded, which aligns activities with INMG goals. The important link to the global framework is through disaster risk reduction actors and lies in the GFCS process, which allows Cabo Verde to work on an NFCS. Workshops with WMO on GFCS have been progressing well, taking into consideration the national development plan (PEDS) of Cabo Verde.
c	PEDS has an associated budget (to be reviewed in 2021, every 5 years) for all projects that align to it, in all key socioeconomic sectors, including environment (to which INMG reports). As these allocated governmental funds are not sufficient, development partners from Cabo Verde and from outside are welcome to contribute to co-design and co-development of meteorological and climate services.

Avec l'appui de:
Administration des fonds:
Partenaire d'exécution:

Question	*Answer*
d	Yes, different engagement meetings with stakeholders took place, during the consultant's mission in July 2018, mainly at their premises, on the two main islands (Santiago and Sal). Socioeconomic sectors represented were from all industries and services (aviation, agriculture, health, commerce, tourism, energy/water, environment and so forth), but the ministries of planning, economic development and/or finance were not met.
e	Yes, the NSP has a costed implementation plan, and it has been submitted to the Environment Ministry for approval. As all projects listed are not in the budgetary line of the government, donors and development partners are called to co-design and co-implement solutions for INMG modernization.
f	From experience at INMG since 2013, the key challenge has been to gather a task team around the strategic planning process, and get engagement and commitment to contribute to the design and costing of projects that bring innovative solutions for the modernization process. On top of this, changes at the board level have not helped to stabilize the focus on this process by all staff. However, it seems that 2019 brings in new management that will liaise much better with the ministry (Environment) so that the institutional issue (which is internal to Cabo Verde) does not interfere with the change process. It is still recommended that the strategic planning process be led by one or two experts, who provide guidance to the task team and ask top management to regularly review the NSP.
	Athanase Yambele, PR, Meteo Centrafrique, Central African Republic
a	The first project in 2016 was led by a WMO consultant who helped the PR, Director of Hydrometeorology, to fill in the NSP template. At that time, there was a plan to transform the Direction Générale into a separate agency, with a working group that was supposed to help reorganize. Then, the government decided to go back to the initial structure.
b	The global agreements, together with the regional and national ones, are mentioned and cascaded only on a theoretical basis.

Avec l'appui de:

Administration des fonds:

Partenaire d'exécution:

Question	*Answer*
c	A simple approach of validation by the Director of Cabinet at the ministerial level has been conducted so far. A copy of the NSP was delivered to them. A new structure is still under evaluation with a possible transformation from the Direction Générale, which reports to ANAC (Civil Aviation Agency), into a separate meteorology agency – Meteo Centrafrique. This has been happening since early 2018.
d	The stakeholder analysis template was sent to departments from the main socioeconomic sectors of the country, only representatives from the Ministry of Transportation, and the civil aviation and agriculture sectors are regularly met. However, a table summarizing stakeholder engagement is presented in the NSP and validated by the PR.
e	The NMHS has developed a costed implementation plan, including activities and timelines, with the help of the consultant. But it has not yet been adopted by the government.
F	The major challenge has been to prove to the government that this is a good change and transformation process for the country and its population.
	An-Ynaya Bintie Abdouzarakou, Agence Nationale de l'Aviation Civile et de la Météorologie (ANACM) (Former PR); and Hakim Youssouf, Technical Director of the Meteorology Department, PR, Météo Comoros, Comoros
a	A consultant was hired in 2016 by WMO to co-design together with DT Meteo (the technical department in charge of meteorological issues in the country) the first draft of the NSP. Although a first draft was circulated for some time, under the guidance of the now retired director, it was the first time they would start a strategic planning process that followed the WMO guidelines. The idea came from a December 2015 workshop held in Benin organized by WMO, which Comoros participated in. The 2 week mission together with remote work allowed preparation of a first draft in early 2017, which has not been officially adopted so far. The main reasons for this are the change of leaders, elections at the highest level and another round of institutional changes. A comprehensive stakeholder analysis was performed and thus helped

Question	*Answer*
	complete the NSP process that was engaged. The strategic plan (SP) is currently used as a reference document in the development of DT Meteo, which is currently being considered by partners in future projects.
b	The NSP took into account the global, regional and national agreements and frameworks, in particular those taken considered by the various strategic documents of Comoros, such as the Accelerated Growth and Sustainable Development Strategy 2015–2019.
c	The NSP, together with the implementation costed activity plan, aligns to the development strategy of Comoros, so it should also be aligned to the finance/budgetary cycle. However, the validation work was not performed at the ministerial level. The NSP is clearly a helpful tool to promote a modernized Météo Comoros and should be used to develop service delivery for all stakeholders, from all socioeconomic sectors. So far, no plan for financial autonomy has been proposed, so Météo Comoros still reports to the DG ANACM, the national civil aviation general directorate, under the Ministry of Transport.
d	A few changes have been made at the Comoros country level (vice-presidency, minister in charge of the Météo component and so forth), which is slowing down the validation process. However, contacts with stakeholders are not interrupted, and regular meetings happen with the civil protection authorities, the civil aviation authorities, the transportation ministry, as well as tourism, small industries/craft and so forth, which are being consulted to formalize partnerships. The NSP has been used formally to provide information to donors for certain activities (for example, the World Bank in the case of new automatic weather stations for agrometeorology purposes and the United Nations Development Programme for the purpose of training 14 staff in meteorology).
e	Yes, a costed implementation/work/operational plan has been done and is embedded in the NSP. However, it has not yet been adopted by the government.

Avec l'appui de:
Administration des fonds:
Partenaire d'exécution:

Question	*Answer*
f	The WMO template was followed, even though it was new to the organization: it brought new tools that were not known about before, such as strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT), political, economic, sociological, technological, legal and environmental (PESTLE) and stakeholder analysis, and offered opportunities to be more visible when meeting with potential clients. By adapting existing services, developing new services and promoting the Meteo Department to stakeholders, the NSP process has been very helpful. However, so far, it has not been adopted at the highest level, which is slowing down the modernization and enhancement of services. Resource mobilization is key to enhancing NMHS capacities, but first they need to be stabilized before trying to become an autonomous entity. WMO may help in linking its Members with governments, for example by organizing national workshops where stakeholders are invited and including the finance ministry, as well as development/economical partners.
	John Ntaganda, PR; Munyarugero Jean, Meteorology representative; and Becky Venton, consultant, Rwanda Meteorology Agency (Meteo Rwanda)
a	There is currently a government 5 year cycle strategic planning process, with a mid-period review. Meteo Rwanda has a planning department that was set up a few years ago, and which is now incorporated in the organizational structure (it was an external advisory from the Ministry of Infrastructure before 2014), under the Environment Ministry. The United Kingdom's Met Office has been involved since 2017 and initiated key analysis (SWOT, PESTLE, emerging issues, vision–mission–core values, stakeholder, key outputs/goals and so forth) with the local team also based on the previous SP.
b	The global frameworks are mainly GFCS/NFCS, which has been a long dialogue process, as to understand how to talk about the services and expectations. It was very important to set up the NCC (National Climate Committee) with one representative of the NMHS and work on a risk

Question	*Answer*
	management table. Alignment is understood to be key to the national frameworks, as otherwise the NMHS strategy will not be credible, and donors will not partner in the meteorology activities of the country.
c	The NMHS has understood the change process key issues, with quality management as a tool to anchor change. It has realized that alignment to the government cycle (7 year period) is needed and that the next NSP should incorporate a transformation process document (2017–2024).
d	Stakeholders were met officially for the previous NSP design, not as a full engagement process for this period.
e	The costing process is already in place.
f	The main challenges are: • Engaging the team: include a consultant from outside to work with the team • Using the existing format of the WMO template is not easy (Word/Excel) • The language of the template for the logframe is not uniform and appears complex with lots of terms • The risk management table might not be so easy to apply To improve, including a section on national planning might aid understanding of the level of maturity in the NMHS planning process. Also, it could be interesting to conduct a regional benchmark on the impact of the PR leadership on the performance of the NSP.
	Vincent Amelie, PR; and Steve Palmer, consultant, Seychelles Meteorological Authority
a	Definitely yes, with a PR very much involved and very committed to engage in the process.
b	Very focused on the local needs, with challenges to cascade the global agreements to the local level.
c	No significant problems, again, focused on local actions.

Question	*Answer*
d	Stakeholders have been interviewed through individual meetings, on a one-to-one basis.
e	The PR and their team provided this information to WMO already.
f	There was a pilot phase to test the template, which was found to be useful, with a strong tool, namely logframe, that helped design the global logic of the NSP and committed the team to continue and have collective discussions on strategic matters.
	Mnikeli Ndabambi, Acting Chief Executive Officer and PR South Africa, South African Weather Service (SAWS)
a	There has been historical implementation of the SAWS strategic planning mindset together with its finalization through the planning unit at senior manager level in the structure, in 2017. So yes, the NSP process is important and it is used to work collectively on strategic themes, like addressing SAWS markets (aviation, disaster risk reduction, health and so forth). Since the 2013 act amendments that established the SAWS mandate from the national department, the strategic planning process also allowed enhancement of the quality of the information system, with quarterly reports to the national department and information on the scientists' backgrounds if needed. It also helped structure a "met authority" position reporting to the Chief Executive Officer, to oversee International Civil Aviation Organization requirements for SAWS to provide excellence in aviation services, and to evaluate relevance and effectiveness, instrument compliance and so forth.
b	The SAWS NSP primarily aligns to the Ministry of Environmental Affairs strategic framework, and then partly to other key global plans, including the requirements of WMO and AMCOMET. However, it refers to these only when it comes to activities and when alignment is possible. For example, it aligns to GFCS in the sense that there is an NFCS in South Africa since its first design in 2015), which confirms that owing to collaboration among SAWS, the National Disaster Management Centre, emergency services and other role players, early warning systems and readiness have been improved.

Avec l'appui de:
Administration des fonds:
Partenaire d'exécution:

Question	*Answer*
c	As the NSP process is fully aligned with the national process, the budgetary issues follow the same 5 year plan rules, with an annual review of performance. Challenges mostly concerned risk management. The International Organization for Standardization (ISO) 31000 approach was followed, which benefited the NSP and thus the organization. Risks affecting organizations can have consequences in terms of economic performance and professional reputation, as well as environmental, safety and societal outcomes. This ISO 31000 standard provides guidelines and principles for managing these types of risk to help SAWS improve identification of opportunities and threats and effectively allocate and use resources for risk treatment.
d	SAWS has in its structure an executive corporate and regulatory affairs unit, which manages communication and stakeholders (coordination with the regional offices, provision of material and so forth). So yes, stakeholder engagement meetings take place regularly, and representatives from the Department of Planning, Monitoring and Evaluation are invited.
e	Yes, SAWS has developed a costed implementation/work/operational plan for its NSP with timelines. And yes, it has been adopted by Parliament.
f	Major improvements lie mainly in how to achieve better service delivery, communicate better with customers, transform the purely hydrometeorology science/technologists mindset into a modern business matter that is credible at public level (to understand clearly user needs).
	Timiza Wilbert, Senior meteorologist; Philbert Tibaijuka, Consultant, Tanzania Meteorological Agency (TMA)
a	Since capacity-building activities were started, including on strategic planning, the SP has been designed as a guiding tool for operations and investments and also used to develop annual business plans and budgets. TMA is an agency of the government, and the NSP is developed with stakeholders and the parent ministry, which ensures it is incorporated into the 5 year national development plan.

Question	*Answer*
b	A lot of references are made to global agreements including SDGs, scaled down in proper mode. The NSP also aligns to the WMO 2016–2019 key objectives and priorities, which are turned into activities. A results-based table helps with cascading down global into meteorological activities, and the ISO 9001 certification process helps link global and local issues. GFCS is also integrated into the NSP, and helps stakeholder engagement, as well as the AMCOMET strategy and the Southern African Development Community master plan.
c	The parent ministry communicates to the finance and planning ministry regularly, but TMA does not directly interfere with the finance one, but this does not mean the TMA NSP is not aligned. Indeed, it is known that when activities are not properly aligned to government priorities, then the meteorology component will not be visible or credible, and the appropriate support would not be received.
d	First face-to-face meetings were organized as a multisector workshop (50 participants including the prime minister and vice-presidency officers), including the planning and finance ministries, which has a dedicated unit that deals with stakeholders. This unit has the responsibility of assisting the DG in strategic planning with four personnel, including following up with stakeholders.
e	The procurement and planning units of TMA would help cost/give budgets to develop the costed operations plan of the NSP (US$ 35 million total cost for the 5 years)/national annual plans. Annual budgets are easier to get from the NSP.
f	The WMO template was followed, even though it was new to TMA. It brought new tools, which were of good value (risk management, communication strategy for the plan and so forth) and offered opportunities to be more visible. One key recommendation would be that WMO supports more change management capacity development (for example, training for personnel development in strategic planning). One challenge is when the government has a strict view/format for the SP, as long as the NSP aligns with the government planning process, then it is ok!

Avec l'appui de:
Administration des fonds:
Partenaire d'exécution: