



République de Djibouti
Unité Egalité Paix

Ministère de l'Équipement et des Transports

Agence Nationale de la Météorologie



PLAN STRATÉGIQUE 2021-2025

Novembre 2020

NOTRE MISSION : *l'observation et la prévision de l'état de l'atmosphère et de l'océan superficiel pour la préservation des vies et des biens des populations.*

NOTRE VISION : *Se positionner comme Agence nationale de référence, capable de fournir des services météorologiques et climatologiques de qualité pour le développement harmonieux de Djibouti*

NOS VALEURS: *Coopération, solidarité, constance et rigueur dans le travail pour la satisfaction des usagers du temps, du climat et de l'eau.*

AVANT PROPOS

Après avoir expérimenté plusieurs modes de planification de son économie, dont l'Initiative Nationale pour le Développement Social (INDS), l'Etat de Djibouti a mis en place une planification prospective ambitieuse et réaliste, dénommée Vision Djibouti 2035, afin de mieux répondre aux aspirations des populations et faire de Djibouti, un pays émergeant à l'horizon 2035.

La vision Djibouti 2035, portée par la Paix, l'unité nationale et un développement inclusif de bonne gouvernance, s'appuie sur une économie diversifiée et compétitive, avec comme moteur le secteur privé, la consolidation du Capital humain et l'intégration régionale

Aussi, pour asseoir une économie diversifiée et compétitive, des secteurs comme le tourisme, la pêche, les transports et logistique, les énergies renouvelables, l'agriculture, l'élevage, retenus par la Vision Djibouti 2035, sont tous sujettes au temps et au climat.

Dès lors, l'Agence nationale de la Météorologie (ANM) de Djibouti, en charge des questions liées au temps et au climat, est appelée à jouer un rôle de premier plan en vue de la réalisation effective des objectifs escomptés par la stratégie du développement national

C'est pourquoi, le Gouvernement mesure à sa juste valeur, l'importance pour l'Agence nationale de la Météorologie (ANM), de disposer d'un plan stratégique, adossé sur celui du plan de développement de Vision Djibouti 2035, afin de se doter des moyens nécessaires à l'accomplissement correct de ses missions.

A ce propos, je réitère l'engagement et le soutien agissant de l'Etat, à travers mon département, à accompagner l'ANM, pour la réalisation effective des objectifs arrêtés dans son plan stratégique.

J'exhorte également l'ensemble du personnel de l'ANM et des partenaires de la météorologie à une appropriation du plan stratégique, comme tableau de bord prospectif, pour une contribution à l'effectivité d'un taux de croissance soutenu et durable du pays au profit de toute sa population.

LE MINISTRE

SEM. MOUSSA MOHAMED AHMED

PREFACE

La météorologie de Djibouti élabore pour la deuxième fois son plan stratégique.

Le premier plan, élaboré pour la période 2015-2019, nous a permis de mieux nous adapter à l'accomplissement de notre mission de service public et d'obtenir des financements de certaines institutions comme la banque mondiale et du Pnud, pour l'achat et l'installation de quelques stations automatiques et de postes pluviométriques au niveau national.

Le deuxième plan, se veut une continuité du premier. Il s'inspire des leçons apprises et privilégie une démarche participative, inclusive tout en étant à la fois ambitieux et réaliste.

L'établissement du plan stratégique de l'ANM sur un horizon de cinq ans est fait sur la base des différents plans stratégiques de l'OMM, de l'Afrique (CR1) et des différentes initiatives en cours sur le plan international dans le domaine du temps et du climat, pour mieux prendre en compte les objectifs de développement de l'Etat de Djibouti.

Pour cela, notre objectif majeur consiste à conserver et accroître à terme le niveau scientifique, technique et la qualité de prestations de l'ANM.

Les résultats attendus du plan tiennent compte de cet objectif de qualité, indispensable à la sécurité des personnes et des biens, de la compréhension du changement climatique et de ses conséquences, mais également des intérêts économiques qui peuvent être particulièrement sensibles à la météorologie et au climat.

En effet, les bénéficiaires actuels et potentiels des données et produits météorologiques sont très diversifiés et concernent tous les secteurs économiques de manière directe ou indirecte

Le plan stratégique énonce la vision, les buts, les objectifs et les indicateurs de performance dans tous les domaines couverts par les stratégies. C'est un document dynamique, car les échéances et les modalités adoptées pour sa concrétisation vont être régulièrement revues, voire adaptées en fonction de l'évolution des ressources disponibles et de la priorité de l'Etat.

Aussi, le plan stratégique constituera notre tableau de bord pour les cinq prochaines années en vue de la mobilisation de toutes les ressources nécessaires à sa mise en œuvre correcte et efficiente.

LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ANM

MR MOHAMED ISMAEL NOUR

ACRONYMES ET APPELATIONS

AAC	Autorité de l'Aviation Civile
ACMAD	African Center for Meteorology And Applications Development / Centre Africain pour les Applications de la Météorologie au Développement
ANM	Agence Nationale de la Météorologie
AID	Aéroport International de Djibouti
AGRHYMET	Centre Agro Hydro Météorologique
AMCOMET	African Ministerial Conference on Meteorology Conférence des Ministres Africains en charge de la Météorologie
ASECNA	Agence pour la Sécurité de la Navigation Aérienne en Afrique et à Madagascar
BAD	Banque Africaine de Développement
CR1	Conseil Régional Afrique
BLU	Bande Latérale Unique
BM	Banque Mondiale
CC	Changements Climatiques
CCD	CCD Convention Cadre des Nations Unies sur la lutte contre la Désertification
CCNUCC	Convention Cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques
FAO	FAO Food and Agriculture Organisation / Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
GIEC	Groupe d'experts Inter gouvernemental sur l'Evolution du Climat
IDH	Indice de Développement Humain
OMM	Organisation météorologique Mondiale
OACI	Organisation de l'Aviation Civile Internationale
ONG	Organisation non Gouvernementale
PESTEL	Politique Economie Social Technologie
PNUD	PNUD Programme des Nations Unies pour le Développement
RETIM	Réseau d'Entraide Timothée

SMS	Shorts Messages System / Système de Messages
SYNERGIE	Système Numérisé d'Exploitation Rationnelle et de Gestion Interactive et Evolutive des Informations météorologiques
TV MET	Télévision Météorologique
SWOT	Forces Faiblesses Opportunités Menaces
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
ONU	Organisation des Nations Unies
SMT	Système Mondial de Télécommunication
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et Carrières
FEM	Fonds pour l'Environnement Mondial
SEGRC	Secrétariat Exécutif pour la Gestion des risques de Catastrophes
IGPAC	IGAD Climate Prediction and Application Center
FIDA	Fonds International de Développement Agricole
IRI	International Research Institute for Climate and Society
PTF	Partenaire Technique Financier
SADC	Southern African Development Community
CERD	Centre d'Etude et de Recherche de Djibouti
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique

RESUME

Le présent plan stratégique 2021-2025 de l'Agence nationale de la Météorologie, s'inspire pour beaucoup des leçons apprises du premier plan stratégique de

2015. Il privilégie une démarche participative et se fixe des objectifs à la fois ambitieuses et réalistes.

La démarche prudente, participative et ambitieuse adoptée au niveau de toutes les étapes du plan, nous a conduit à être en phase avec les objectifs de développement du pays, mentionnés dans le plan stratégique Vision Djibouti 2035. Ce qui en fait un document de contribution pour une croissance accélérée de l'économie du pays et sécuriser au mieux la vie et les biens de sa population.

La vision 2021-2025 de l'ANM, qui consiste à se positionner comme Agence nationale de référence, capable de fournir des services météorologiques et climatologiques de qualité aux usagers pour la sauvegarde des vies et des biens des personnes et pour le développement harmonieux de Djibouti, est une parfaite illustration du rôle ô combien important que compte jouer l'ANM à travers la mise en œuvre effective de son plan stratégique.

Pour cela, nous avons utilisé des outils exhaustifs d'analyse stratégique (SWOT, PESTEL), pour disposer d'une cartographie réelle de l'ANM qui présente beaucoup plus de faiblesses que forces, au niveau de toutes ses composantes (production, technique, financières, ressources humaines).

Aussi, la mise en œuvre du plan stratégique devra apporter des solutions aux faiblesses de l'ANM et saisir toutes les opportunités qui se présentent à elle au niveau de son environnement externe. En clair l'objectif à terme du plan stratégique est, au-delà de l'amélioration de la qualité de service de l'ANM, de contribuer au développement harmonieux et soutenu de Djibouti.

La stratégie de mobilisation des ressources financier, proposée compte beaucoup sur le soutien et l'engagement de l'Etat pour que toutes les autres composantes que sont les transports aériens, le secteur privé et la coopération puisse jouer le rôle à eux attendu.

Les outils de gestion à savoir le plan de communication, suivi, évaluation et de reporting proposés, font du plan stratégique un document dynamique qui devra s'adapter continuellement en fonction de l'évolution des ressources disponibles et de la priorité de l'Etat

SOMMAIRE

Avant-Propos.....	1
Préface.....	2
Sigles et Appellations.....	3-4

Résumé.....	5
1. Introduction.....	8
1.1 But du Plan Stratégique.....	8-9
1.2 Méthodologie et Outils d'analyse stratégique.....	9
2. Historique	8-9
2 .1 Historique de l'Institut national de la météorologie (ANM)	10
2.2 Structure organisationnelle de l'ANM.....	10
2.3 Principales réalisations.....	11
3. Analyse de l'environnement.....	12-20
3.1 Analyse SWOT : (Forces – Faiblesses ; Opportunités - Menaces)	12
3.2 Analyse PESTEL.....	13-14
3.3 Analyse des Partenaires	15-16
3.4 Analyse Institutionnelle, Ressources Humaines et Financières, Infrastructures)	16-19
3.5 Solutions envisagées.....	19
3.6 Résumé de l'analyse.....	20
4. Vision, Mission et Valeurs de l'ANM	20-26
4.1 Vision.....	20
4.2 Mission.....	21
4.3 Mandat	21
4.4 Valeurs partagées.....	21
4.5 Buts, objectifs et axes stratégiques.....	22-26
5. Cadre stratégique	26-30
5.1 Plan de communication stratégique.....	30
5.2 Coûts et stratégie de financement du plan.....	30-34
5-2-1 Coûts d'investissement.....	31-33
5-2-2Chages de fonctionnement.....	32-34
5-2-3 Cout total du plan.....	34

5-2-4 Stratégies de financement.....	35-37
6. Suivi et Evaluation.....	37-40
6.1 Suivi.....	38
6.3 Evaluation.....	39-40
6.3 Rapports d'évaluation.....	40-41

ANNEXES

Annexe 1 : Méthodologie et chronogramme de réalisation.....	43-45
Annexe 2 : Membres du plan.....	46
Annexe 3 : Listes des Personnes et organisations consultées.....	47
Annexe 4 : Plan d'actions.....	48-51
Annexes 5 : Cadre de mesure de la performance.....	51-58
Annexe 6 : Liste des documents consultes.....	59

I. INTRODUCTION

La connaissance des phénomènes climatiques et du temps reste une préoccupation majeure au regard de leurs manifestations et de leurs conséquences multiples et diverses sur les modes de vie des populations et les économies des pays.

Dès lors, la nécessité de développer des capacités de résilience pour les écosystèmes et les communautés devient un impératif qui passe par un meilleur suivi du temps et du climat.

C'est pourquoi devant l'ampleur de la problématique qui a une dimension mondiale et l'urgence d'agir, l'Organisation Météorologique Mondiale (OMM) a initié le Cadre Mondial des Services Climatiques (CMSC) qui est une plateforme mondiale ayant des ramifications aux niveaux régional (CRSC) et national (CNCS).

La République de Djibouti, en érigeant la Météorologie en une Agence qui dispose d'une autonomie technique, administrative et financière mesure l'importance de la prise en compte de la dimension du climat dans la conception et la mise en œuvre des plans de développement du pays.

En effet, l'Agence nationale de la Météorologie qui est le répondant de l'OMM au niveau national est donc chargé de contribuer activement à la satisfaction des besoins nationaux relatifs au temps et au climat

Il reste que l'ANM n'a ni les moyens de ses missions régaliennes actuelles encore moins ceux des multiples et diverses sollicitations de la part des utilisateurs du temps et du climat.

Dès lors, la question du renforcement de ses capacités individuelle, collective et systémique se posent en termes notamment de : (i) renforcement de ses ressources humaines, matérielles, logistiques et financières pour faire face aux exigences de ses missions ; (ii) amélioration de ses normes et standards qualité de service (fiabilité, précision, rapidité, ...) dans un domaine aussi stratégique ; (iii) perfectionnement de son système de communication pour toucher l'ensemble des parties prenantes ; (iv) évaluation de sa contribution à l'amélioration des conditions d'existence des communautés

C'est dans cette perspective que s'inscrit le second plan stratégique (PS) de l'Agence nationale de la Météorologie, qui est un outil à la fois stratégique de par sa vision, ses objectifs et les résultats attendus, et opérationnel à travers son plan d'action et son plan de financement. La finalité du plan est de contribuer à l'atteinte des objectifs de développement global du pays tels que définis par la Vision Djibouti 2035 qui en constitue l'ancrage principal, mais aussi de contribuer à l'atteinte des objectifs spécifiques des politiques sectorielles.

1.1 But du Plan Stratégique

L'élaboration du second plan stratégique de la météorologie de Djibouti entre dans le cadre des souhaits des plus hautes autorités du pays, pour permettre à la météorologie en tant que service public transversal, de participer activement à la matérialisation des objectifs stratégiques fixés par la Vision Djibouti 2035.

C'est pourquoi le plan stratégique a pour but essentiel, de permettre à l'ANM, d'avoir un outil de gestion stratégique. Il dégage de manière participative la vision à long terme de la météorologie de Djibouti, ainsi que les objectifs à atteindre et les moyens nécessaires.

En effet, les données du temps et du climat, du fait des politiques de développement socio-économique contenues dans Vision Djibouti 2035, prennent une importance croissante dans les activités des pouvoirs publics et des acteurs économiques du pays.

Aussi, la Météorologie de Djibouti est appelée à jouer un rôle essentiel dans la préservation de la sécurité des personnes et des biens, à l'accroissement et à l'amélioration des rendements des activités socio-économiques des populations, pour la réalisation effective du développement durable du pays.

Le plan stratégique est élaboré sur la base d'une démarche participative et inclusive en impliquant tous les partenaires de la météorologie. Au niveau interne, le personnel s'est beaucoup impliqué. Au niveau externe, les plus hautes autorités du pays se sont impliquées pour donner des orientations qui soient en phase avec les objectifs de développement du pays sur le court, le moyen et le long terme.

Au total, il y a eu un engagement de tous, durant tout le processus d'élaboration du plan stratégique et celui de l'appropriation du document final.

1.2 Méthodologie et Outils d'Analyse Stratégique

Les termes de références de l'étude ont permis au consultant, de proposer au Directeur Général (DG) de l'ANM une feuille de route pour sa réalisation. La feuille de route décrit de manière claire la démarche utilisée, les acteurs impliqués, les informations et données nécessaires ainsi que le chronogramme de validation du plan.

Sur cette base, une équipe est constituée et coordonnée par le DG, pour fournir au consultant toutes les données et informations nécessaires. L'équipe était chargée aussi de la validation du document.

Du fait de la situation de la pandémie de la COVID 19 qui sévit au niveau Mondial, l'option de travailler en ligne a été privilégiée. C'est dans ce cadre que plusieurs documents m'ont été transmis via Internet, avec des réunions par visio conférence.

Par la suite, le consultant a tenu des séances de travail avec les autorités en charge de la météorologie et avec plusieurs responsables d'institutions et organismes partenaires ou usagers de l'ANM.

Les données utilisées sont des données à la fois internes et externes à l'ANM. Les données internes se trouvent dans les différents rapports de l'ANM. Quant aux données externes, elles se trouvent dans les différents documents de politique de développement socio-économique de Djibouti.

Pour l'analyse des données, nous avons utilisé le modèle exhaustif SWOT, renforcé par le modèle PESTEL. Ces deux modèles nous offrent beaucoup plus de paramètres d'analyse et sont mieux adaptés au domaine de la météorologie.

La vision, les missions, le mandat et les valeurs de l'ANM, retenus par le plan sont le résultat d'une démarche participative qui a impliqué tous les acteurs internes de l'ANM. Il en est de même pour les buts, objectifs, stratégies et le plan opérationnel.

Le document final du plan stratégique est rédigé conformément au modèle de rédaction, proposé par l'OMM.

2. Historique

2.1 Historique de l'Agence nationale de la météorologie (ANM)

En République de Djibouti, les activités météorologiques datent de 1901, avec la première Station Météorologique créée au Plateau Serpent. Puis d'autres Stations et Postes pluviométriques ont été créés et répartis à l'intérieur du territoire.

Jusqu'à l'accession du pays à l'indépendance, le service météorologique du pays exploitait un réseau d'observations composé d'une station symbolique principale (Djibouti Ambouli.), d'une station synoptique auxiliaire (Arta), de cinq (5) stations climatologiques (Djibouti-Serpent, Obock, Tadjourah, Dikhil et Mouloud), d'une station thermo pluviométrique (Ali-Sabieh) et de dix-huit (18) postes pluviométriques.

Le Service météorologique aéronautique créé en 1961 et la Station synoptique principale étaient intégrés au Service de la navigation aérienne et rattachés à la Direction de l'Aviation Civile française avant d'être intégrés à l'Aéroport à la suite de sa création en 1978.

Les activités des stations climatologiques et du réseau pluviométrique étaient par contre rattachées à la Section de Climatologie du Ministère des Transports.

Après l'indépendance survenue en 1977, toutes les activités climatologiques du pays ont été progressivement abandonnées à l'exception de celles de la Station de Djibouti Serpent qui finira plus tard à être fonctionnelle.

En résumé, on peut dire qu'à Djibouti, la mise en œuvre des activités météorologiques n'a jamais été assurée de manière constante et régulière par une seule institution de l'Etat.

Avec la création de l'ANM en 2011, l'ensemble des activités de la météorologie sont regroupées et exercées par l'ANM, comme le lui confère les textes législatifs et réglementaires y relatifs.

2.2 Structure organisationnelle de l'ANM

L'Agence nationale de la Météorologie (ANM), créée par la Loi n° 108/AN/10/6, portant réorganisation du Ministère de l'Équipement et des Transports, est un Etablissement public à caractère Administratif et placée sous l'autorité du Ministère en charge de l'Équipement et des Transports.

Son organigramme est constitué des postes suivants :

- • Directeur Général ;
 - Agence Comptable ;
 - Secrétaire ;
- Directeur Général Adjoint ;
 - Service Météorologie Aéronautique ;
 - Service Prévisions et Communications ;
 - Service Ressources Humaines
 - Service Climatologie et Météorologie Appliquée ;
 - Service informatique et Gestion des Archives ;
 - Service du réseau National et des Moyens Généraux

2.3 Principales réalisations

La réalisation majeure, faite par la météorologie de Djibouti, issue de son premier plan stratégique, est une meilleure adaptation de ses activités aux normes édictées par l'OMM et l'OACI, avec le regroupement de toutes les activités de la météorologie au sein de l'ANM.

En dehors de cette réalisation la météorologie participe au niveau national, à des activités en relations avec plusieurs directions et départements ministériels et au niveau sous régionale, régionale et internationale à des activités dans le cadre de programmes spéciaux.

Elle gère une base de données climatologique qui date des premières mesures d'observation faite en 1901.

Les principales leçons, tirées de ces réalisations sont l'insuffisance constante de moyens financiers et l'instabilité institutionnelle de la météorologie qui ont constitué de tout le temps des freins au développement de la météorologie de Djibouti

3. Analyse de l'environnement

3.1 Analyse SWOT

Tableau n°1 : Analyse SWOT

INTERNE	
Forces	Faiblesses
. Existence de bases de données météorologiques et climatologiques nationales ; <ul style="list-style-type: none">- Prédiposition du personnel technique à approfondir ses connaissances.- Volonté des techniciens et ingénieurs en poste	- Faible densité du réseau d'observation presque inexistant et sous équipé ; <ul style="list-style-type: none">- Manque d'équipements et d'instruments pour les différentes stations d'observations-

<p>pour rehausser l'image et les performances de la météo ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existence d'une ossature technique de base expérimentée pour impulser le développement de la météorologie de Djibouti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Système de collecte et de diffusion des informations météorologiques et climatologiques rudimentaire ; - Ressources humaines insuffisantes dans certains domaines techniques et de gestion ; - Absence de politique de gestion des ressources humaines ; - Ressources financières insuffisantes pour le financement des activités.
EXTERNE	
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Environnement institutionnel (érection de la météorologie en une structure autonome) ; - Émergence de sources privées d'informations météorologiques et climatologiques ; - Engagement de beaucoup d'institutions et de partenaires au développement à soutenir l'ANM (Banque Mondiale, Banque Africaine de Développement, PNUD...) - Appui de l'OMM et des Institutions spécialisées du système des nations unies ; - L'ANM est la seule Autorité nationale désignée et la principale conseillère du Gouvernement pour tout ce qui concerne la météorologie, la climatologie ; - Existence des centres régionaux et sous-régionaux tels que l'ACMAD l'AGRHYMET, l'EAMAC, l'ICPAC, l'IGAD capables d'améliorer le capital humain et de développer les infrastructures 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible dotation budgétaire de l'Etat ; - Environnement climatique et défis environnementaux (les questions d'adaptation aux changements climatiques et de gestion des catastrophes) ; - Mondialisation des questions météorologiques via des établissements de recherche et les médias internationaux ; - Taille du marché très faible pour la contribution du secteur privé.

3.2 Analyse PESTEL

Le modèle d'analyse PESTEL (Politique, Sociologique, Technologique, Environnement, Législation) nous permet d'identifier l'influence que peuvent exercer, sur l'ANM, les facteurs macro environnementaux du pays.

Djibouti est une république semi-présidentielle. Le pouvoir exécutif est exercé par le gouvernement, dirigé par le président de la République, et le pouvoir législatif partagé entre le gouvernement et l'Assemblée nationale. La Constitution actuelle date de septembre 1992.

Le droit djiboutien est issu de la réglementation nationale, des conventions internationales ainsi que des textes adoptés par les principales organisations panafricaines dont Djibouti est membre

Après avoir enregistré un taux de 8,4 % en 2018 et de 7,5 % en 2019, la croissance devrait ralentir et tomber à 1,3 % en 2020, contre une projection initiale de 7,5 %, du fait de l'épidémie de COVID-19.

Malgré la COVID-19, les perspectives économiques à moyen terme continueront de refléter la stratégie du gouvernement, visant à positionner le pays comme une plaque tournante régionale de commerce, de logistique et d'économie numérique. La croissance du PIB devrait rebondir à 9,2 % en 2021, avant de retomber à 8 % en 2022-2025.

Il existe une gouvernance économique approuvée et appliquée de manière uniforme par l'Etat. Il en est de même des textes réglementaires et législatifs concernant les agents de l'Etat.

Aussi, le pays présente beaucoup d'opportunités liées à la jeunesse de sa population, sa position géographique et l'existence d'immenses potentialités agricoles et touristiques non encore exploitées.

Tableau n° 2 : Analyse PESTEL

Facteurs	Impact sur l'ANM
Politique	
<ul style="list-style-type: none"> - Développement humain moyen autour de 0,5 - Stabilité politique ; - Bonne gouvernance économique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence de cadre pour une bonne gouvernance de la météorologie ; - conditions réunies pour un bon suivi des décisions de gestion de l'ANM par la tutelle.
Economique	
<ul style="list-style-type: none"> - Réformes économiques et financières bien engagées ; - Taux croissance acceptable et soutenu (6 à 7 %) hors pandémie Covid-19 ; - Economie vulnérable aux facteurs exogènes et non diversifiée ; - Faible taux de production. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectives bonnes pour la météorologie avec la mise en œuvre du plan stratégique Vision Djibouti 2035 ; - Ressources financières actuelles de l'Etat limitées pour une prise en charge correcte de la météorologie
Socio-culturel	
<ul style="list-style-type: none"> - Population jeune (50%) ; - Forte concentration des populations dans les villes ; - Revenu des ménages inégalement répartis ; - Indice de développement humain (IDH) supérieure à la moyenne Afrique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existence d'un taux de population important qui peut être sensibilisé et formé dans les métiers de la météorologie
Technologie, énergie, infrastructure	
<ul style="list-style-type: none"> - Taux d'électrification moyen (sup à 50 %) ; - Bonne perspective de développement des énergies renouvelables ; - Bonne perspective de développement des infrastructures routière, ferroviaire, aériennes et portuaires ; - Transport maritime important ; - Important développement du réseau de télécommunication mobile avec un taux de pénétration faible 	<ul style="list-style-type: none"> - Les infrastructures de base du pays sont adaptées pour une bonne implantation de la météorologie à l'intérieur du pays. - Les perspectives de développement de la politique énergétique et des infrastructures constituent des opportunités pour le développement de la météorologie

Environnement	
- Importante ressource halieutique ; - Vaste et riche territoire maritime ; - Biodiversité riche ; - Sites naturels exceptionnels	- Les ressources naturelles et halieutiques ont besoin des données de la météorologie et du climat pour une gestion durable
Législation	
- Pouvoir, Exécutif, Législatif et judiciaires stable ; - Textes législatifs concernant les travailleurs établis et appliqués.	- Cadre légal du pays propice pour le développement de la météorologie

3.3 Analyse des Partenaires

Au niveau national, l'ANM entretient des relations de travail avec un certain nombre d'institutions nationales (CERD, DATE, SEGRC), et départements ministériels, à savoir les ministères en charge de l'environnement, de la protection civile, de l'agriculture, des transports, de l'élevage, de la santé et de l'hydraulique etc...

L'ANM entretient en particulier des relations de travail avec la Haute autorité de l'Aviation Civile (AAC) et la Direction Générale de l'Aéroport International de Djibouti (AID) dans le cadre de la mise en œuvre des activités de la météorologie aéronautique, conformément aux recommandations de l'annexe III de la convention de Chicago.

Sur les plans sous régional, régional et international, l'ANM participe activement au niveau des activités des institutions comme, l'IGPAC, l'IGAD, l'ACMAD, l'OMM, l'OACI, le PNUD, la BM, IRI, à travers des programmes spéciaux.

Le travail fourni par l'ANM au profit de ses partenaires est impacté par son niveau de développement qui reste bas au regard de la pratique recommandée sur le plan international.

En effet, au niveau national, les besoins des partenaires en termes de données et prévisions météorologiques et climatiques ne peuvent être satisfaits par l'ANM, faute de moyens matériels adéquats et de non qualification d'une grande partie de son personnel.

Le partenariat scientifique de l'ANM avec les institutions nationales universitaires et de recherche conformément au souhait de l'OMM, reste très timides.

Au niveau international les contributions scientifiques de l'ANM sont inexistantes ou mal connue

Tableau n° 3 : Analyse des Partenaires

Partenaires	Intérêts	Attentes	Apports
AAC	Assistance de la météorologie	Supervision de la météorologie aéronautique	Appui institutionnel

AID	Assistance de la météorologie	Fourniture de service de météorologie aéronautique	Appui institutionnel et financier
Agriculture	Assistance de la météorologie	Accès aux données et produits météo appliqués à l'agriculture	Aucun appui
Ressource en eau	Assistance de la météorologie	Accès aux données et produits météo appliqués aux ressources en eau	Aucun appui
Environnement	Assistance de la météorologie	Accès aux données et produits météo appliqués à l'environnement et à l'élaboration des communications nationales	Aucun appui
Protection civile	Assistance de la météorologie	Accès aux données et produits météo appliqués à la prévention et à la gestion des catastrophes naturelles.	Aucun appui
Port de Djibouti	Assistance de la météorologie	Accès aux données et produits météo appliqués à la navigation maritime et activités portuaires	Aucun appui
Projet résilience et d'adaptation CC	Assistance de la météorologie	Accès aux données et produits météo pour la conception et la mise en œuvre des projets de résilience et d'adaptation au CC	Aucun appui

3.4 Analyse (Institutionnelle, Ressources Humaines, Ressources Financières, Infrastructures)

3.4.1 Analyse Institutionnelle

La météorologie de Djibouti a subi, depuis 2011, une mutation institutionnelle très importante, en devant une Agence. Ce qui doit lui conférer une autonomie financière, administrative et technique.

Toutes les activités météorologiques de Djibouti sont actuellement entièrement exercées par l'ANM. Cependant son autonomie financière et administrative tarde à être effectif.

3.4.2 Ressources Humaines

L'ANM compte cinquante-quatre (54) agents, dont 38 hommes et 16 femmes, répartis entre la Direction Générale et les stations à l'intérieur du pays. Le personnel technique compte 37 agents dont 13 Ingénieurs, 7 Techniciens supérieurs, 6 techniciens et 11 Assistants météo, soit au total 69% de l'effectif global, ce qui constitue un bon taux d'encadrement technique. Le per-

sonnel administratif et financier, se chiffre à 9 agents soit 17% de l'effectif global et le personnel d'appui avec 8 agents, constitue l'effectif le plus petit.

Le Personnel de l'ANM est relativement jeune. Par contre une bonne partie du personnel cadre technique est à un âge avancé et devrait partir à la retraite d'ici cinq ans. Le personnel féminin représente trente-sept pour cent (37%) de l'effectif.

En conséquence, l'effectif global reste insuffisant tant en terme qualitatif (diversité des spécialisations dans les divers domaines impliquant la météo) que quantitatif (postes à pourvoir).

En matière de formation l'ANM ne dispose de plan de formation. Par contre, son personnel bénéficie régulièrement de stages de perfectionnement pris directement en charge par ses partenaires.

Tableau n° 4 : Ressources Humaines

Effectif ANM		
Catégorie	Nombre	Pourcentage
Ingénieur	13	24%
Technicien Supérieur	7	13%
Technicien	6	11%
Assistant Météo	11	20%
Personnel Technique	37	69%
Administration-Finance	9	17%
Personnel d'appui	8	15%
Total	54	

La gestion actuelle des ressources humaines de l'ANM ne permet pas à la structure d'avoir une bonne planification de leur utilisation. Il est alors urgent de mettre en place un plan de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) pour la prise en compte des nombreux départs à la retraite en vue dans les cinq prochaines années et du caractère très évolutif du métier de la météorologie.

3.4.4 Gestion financière

Les Budgets préparés par l'ANM pour les années 2018, 2019 et 2020 se chiffrent respectivement à **272 858 000 FD**, **287 979 614FD** et **254 765 814 FD**. Le budget a connu une hausse entre 2018 et 2019 de 15121614 FD soit 6% et une baisse de -33213800 FD soit -12% entre 2019 et 2020.

Les sources de financement du budget sont l'Etat et l'AID.

L'AID contribue en moyenne à hauteur entre 73 et 77% du budget global de l'ANM. Par contre la contribution de l'Etat varie entre 23 et 27%. Cependant l'année 2020 où l'on note le plus faible taux de contribution de AID, correspond à une année particulièrement difficile pour le milieu des transports aériens.

Nous retenons ainsi que les ressources financières actuelles de l'ANM sont en deçà de ses besoins pour financer ses activités. De plus, l'ANM ne dispose pas pour l'instant d'une autonomie de gestion.

Cette situation mérite d'être corrigée dès la première année de mise en œuvre du plan avec une augmentation significative du niveau de contribution de l'Etat. Aussi, l'ANM devra pouvoir recouvrer une bonne partie de ses coûts au niveau du secteur privé grâce à l'adoption de textes législatifs et réglementaires y relatifs

Tableau 5: Budgets

Budget2018					
Rubriques	BG annuel	Etat	Pourcentage	Aéroport	Pourcentage
Investissement	90697860	20697860	23%	70000000	77%
Fonctionnement	182160140	42160140	23%	140000000	77%
Total	272858000	62858000	23%	210000000	77%
Budget 2019					
Rubriques	BG annuel	Etat	Pourcentage	Aéroport	Pourcentage
Investissement	106697800	36697800	34%	70000000	66%
Fonctionnement	181281814	41281814	23%	140000000	77%
Total	287979614	77979614	27%	210000000	73%
Budget 2020					
Rubriques	BG annuel	Etat	Pourcentage	Aéroport	Pourcentage
Investissement	53484000	28484000	53%	25000000	47%
Fonctionnement	201281814	41281814	21%	160000000	79%
Total	254765814	69765814	27%	185000000	73%

3.4.5 Système d'exploitation et de production

Pour accomplir ses missions, l'Agence nationale de la Météorologie (ANM) s'appuie sur un réseau de stations d'observations comprenant :

- Une (1) station synoptique principale. Cette station doit participer à la Veille Météorologique Mondiale par l'observation permanente et l'échange des données météorologiques toutes les trois heures.
- Six (6) stations climatologiques
- Cinq (5) stations automatiques ; et
- Quarante-cinq (45) postes pluviométriques.

Les postes pluviométriques sont gérés par des agents bénévoles à qui l'ANM verse des indemnités.

Tous les stations et postes pluviométriques fonctionnels doivent remplir les normes de l'OMM et de l'OACI.

Concernant les observations en altitude, elles ne sont pas pratiquées en Djibouti. Cette situation est très dangereuse au regard de l'importance que ces observations représentent pour les prévisions générales et la protection météorologique des vols et des aéronefs.

En Djibouti, il n'existe pas de moyens de communication appropriés pour assurer la collecte des données météorologiques.

En effet, l'infrastructure de collecte, de traitement et de diffusion des données sont en deçà des normes. Djibouti n'a pas de connexion avec le Système Mondial de Télécommunication Météorologique (SMT). Les données météorologiques et climatologiques sont diffusées à l'intérieur du pays de manière très irrégulière.

La gamme de produits et services fournis par l'ANM est très limitée par rapport aux besoins réels des usagers. Seuls les produits relatifs à la météorologie aéronautique et aux prévisions générales sont régulièrement élaborés.

Aucune prévision climatologique ou activité de recherche n'est produite par l'ANM alors que les besoins existent bel et bien au niveau des usagers.

3.5 Solutions envisagées

Pour trouver des solutions à ces difficultés majeures, il est prévu de :

- renforcer la coopération entre l'ANM et les institutions sous régional, régional en charge des questions liées au temps, au climat ;
- renforcer l'effectif et les compétences techniques du personnel de l'ANM à fournir des produits ciblés en vue du développement socio-économique du pays ;
- améliorer la qualité et la fiabilité des avis pour la prévention et la gestion des catastrophes naturelles liées au temps, au climat ;
- réduire les délais de production de prévisions, d'avis et de messages d'alerte destinés aux usagers ;
- mobiliser davantage de ressources pour la mise en œuvre du plan stratégique ;
- renforcer la participation de l'ANM aux activités nationales et internationales liées au changement climatique, notamment dans le contexte du GIEC, du CMSC, de la CCNUCC et de la CCD ;
- renforcer les équipements, installations et ressources humaines nécessaires pour la production, l'échange et le traitement des données et des produits météorologiques

3.6 Résumé de l'analyse

Au regard de l'analyse faite précédemment, nous constatons que l'ANM a beaucoup plus de faiblesses que de forces.

Les faiblesses sont notées au niveau de toutes les composantes technique, financière et ressources humaines. Son système d'exploitation actuel ne lui permet pas d'assurer un travail de qualité : réseau d'observation non conforme aux normes internationales.

Le système de prévision météo et climat est très moyen. Les applications sont peu variées et se limitent au secteur des transports aériens. Les faiblesses relatives aux ressources humaines sont liées à l'absence d'une politique de gestion des ressources humaines avec une absence to-

tale de planification. Il en est de même pour les Ressources financières qui sont très limitées et peu diversifiées.

Cependant il y a beaucoup plus d'opportunités que de menaces qui pèsent sur l'ANM. En effet, les perspectives de développement ambitieuses et réalistes retenues par Vision Djibouti 2035 offrent beaucoup d'opportunités pour le développement de l'ANM.

De plus, le phénomène des Changements Climatiques (CC) constitue un fléau qui place les structures météorologiques nationales au cœur de toute solution d'atténuation et d'adaptation à adopter tant au niveau national qu'au niveau international.

C'est pourquoi nous tenterons à travers le plan stratégique de faire des propositions pour apporter des solutions aux faiblesses de l'ANM afin de saisir au maximum toutes les opportunités qui se présentent à elle au niveau de son champ d'action.

4 Vision, Mission et Valeurs de l'ANM

4.1 Vision

Se positionner comme Agence nationale de référence, capable de fournir des services météorologiques et climatologiques de qualité pour le développement harmonieux de Djibouti.

4.2 Mission

La mission fondamentale de l'ANM est l'observation et la prévision de l'état de l'atmosphère et de l'océan superficiel pour la prestation des services météorologiques qui permettent :

- la sauvegarde des personnes et des biens ;
- la protection de l'environnement ;
- la contribution au développement durable ;
- l'acquisition de données météorologiques, climatologiques et environnementales connexes sur de longues périodes ;
- l'exécution des engagements internationaux ;
- la contribution à la coopération internationale.

4.3 Mandat

Le mandat conféré à l'ANM par l'Etat de Djibouti à travers la Loi n°108/AN/10/6ème L peut être classé en deux catégories :

- mandat entrant dans le cadre des responsabilités internationales et régionales de l'Etat et,
- mandat entrant dans le cadre des responsabilités nationales de l'Etat.

Le mandat entrant dans le cadre des responsabilités internationales et régionales de l'Etat se déclinent en :

- une coordination et négociation des accords et des conventions dans le domaine de la météorologie ;

- une représentation de Djibouti auprès des organismes régionaux et internationaux œuvrant dans le domaine de la météorologie.

L'ANM à travers son DG, est l'Autorité assurant la représentation permanente de la Djibouti auprès de l'OMM. Il est aussi l'Administration météorologique désignée auprès de l'Organisation de l'Aviation Civile Internationale (OACI).

Le mandat entrant dans le cadre des responsabilités nationales se définit comme suit :

- organisation, supervision et conduite des activités météorologiques et climatiques sur l'ensemble du territoire national ;
- réalisation, entretien et contrôle des infrastructures météorologiques et climatiques ;
- collecte, analyse et archivage des données statistiques en matière de météorologie et de climat ;
- participation à la prévention et à la gestion des catastrophes naturelles d'origine hydro météorologique ;
- développement de capacité de prévision météorologique et climatologique au profit des usagers, des organismes publics et privés nationaux, régionaux et internationaux.

4.4 Valeurs Partagées

Coopération, solidarité, constance et rigueur dans le travail pour la satisfaction des usagers du temps, du climat et de l'eau.

5. Cadre stratégique

5.1 Buts, objectifs et axes stratégiques

Les buts du plan stratégique de l'ANM, portés par une vision clairement formulée, consistent essentiellement à satisfaire les besoins des usagers de la météorologie et du climat. En clair, cela signifie rendre l'ANM, mieux à même de contribuer significativement à la matérialisation des objectifs de développement du Pays.

Ces besoins, sont classés en trois groupes à savoir :

- 1. Amélioration de la protection des personnes et des biens ;**
- 2. Croissance durable Djibouti, à travers une diversification de son économie, portée par des infrastructures de bases adaptées ;**
- 3. Utilisation durable des ressources du pays et amélioration de la qualité de l'environnement.**

Ces besoins sont formulés dans la stratégie Vision Djibouti2035 à travers une économie diversifiée portée par des secteurs comme : l'agriculture, l'énergie, les infrastructures, le transport, la pêche, le tourisme, les mines et les services.

a) Buts

Le plan stratégique pour la période 2021-2025 part ainsi des besoins des usagers, pour réaliser cinq (05) buts à savoir :

But 1 : Améliorer la qualité des services et des prestations de l'ANM.

But 2 : Promouvoir l'application des informations de la météorologie et du climat au profit des différents secteurs porteurs de croissance du pays.

But 3 : Renforcer les capacités de l'ANM ;

But 4 : Constituer et améliorer les partenariats et la coopération ;

But 5 : Améliorer la gestion et le management de l'ANM.

b) Objectifs

Les réalisations des buts ainsi fixés passent nécessairement par l'atteinte d'objectifs spécifiques.

But 1 : Améliorer la qualité des services et des prestations de l'ANM.

Objectif 1.1 : Renforcement de la capacité de l'ANM à fournir des prévisions, des informations et des services de qualité, relatifs au temps et au climat, sous tendu par un bon système de diffusion de l'information vers les usagers finaux ;

Objectif 1.2 : Renforcement de la capacité de l'ANM en matière de réduction des risques liés aux phénomènes météorologiques et climatiques extrêmes ;

But 2 : Promouvoir l'application des informations de la météorologie et du climat au profit des différents secteurs porteurs de croissance du pays.

Objectif 2.1 : Fourniture des informations, prévisions et avis de meilleure qualité, concernant le temps et le climat aux secteurs porteurs de croissance de l'économie de Djibouti ;

But 3 : Renforcer les capacités de l'ANM ;

Objectif 3.1 : Renforcement de l'aptitude de l'ANM à contribuer aux efforts de recherche menés à l'échelle nationale, régionale et mondiale dans le domaine du développement de la météorologiques, de la climatologie et de l'environnement ;

But 4 : Constituer et améliorer le partenariat et la coopération ;

Objectif 4.1 : Instauration de nouvelles relations de partenariat et de coopération dans le domaine de la météorologie, du climat et des sciences connexes tout en renforçant celles existantes ;

But 5 : Améliorer la gestion et le management de l'ANM.

Objectif 5.1 : Rationalisation du fonctionnement de la structure.

c) Stratégies

Objectif 1.1 : Renforcement de la capacité de l'ANM à fournir des prévisions, des informations et des services de qualité, relatifs au temps et climat, sous tendu par un bon système de diffusion de l'information vers les usagers finaux.

Stratégie 1 : Densifier et améliorer le réseau d'observations ;

Stratégie 2 : Acquérir du matériel de prévision numérique ;

Stratégie 3 : Acquérir du matériel de télécommunication pour la diffusion des informations météorologiques ;

Stratégie 4 : Disposer de ressources humaines qualifiées pour la production de services.

Objectif 1.2 : Renforcement de la capacité de l'ANM en matière de réduction des risques liés aux phénomènes météorologiques et climatiques.

Stratégie 1 : Mettre en place un système d'alertes météorologiques et climatologiques ;

Stratégie 2 : Signer des protocoles avec les organismes nationaux en charge de la gestion des catastrophes naturelles pour une participation effective de l'ANM au cadre national de prévention et gestion des catastrophes naturelles.

Objectif 2.1 : Fourniture des informations, prévisions et avis de meilleure qualité, concernant le temps et le climat aux secteurs porteurs de croissance de l'économie de la Guinée Bissau ;

Stratégie 1 : Elaborer des produits spécifiques aux différents secteurs porteurs de croissance (agriculture, énergie, transports, tourisme, pêche, etc...)

Objectif 3.1: Renforcement de l'aptitude de l'ANM à contribuer aux efforts de recherche menés à l'échelle nationale, régionale et mondiale dans le domaine du développement de la météorologiques, de la climatologie, et de l'environnement ;

Stratégie 1 : Mettre en place une équipe scientifique pour mener des activités de recherche

Stratégie 2 : Collaborer avec les centres nationaux, régionaux et mondiaux dans le domaine de la prévision numérique du temps et des prévisions climatiques et de la recherche dans le domaine de l'environnement

Stratégie 3 : Acquérir des équipements pour accéder aux produits mondiaux de la recherche sur le temps et le climat

Objectif 4.1 : Instauration de nouvelles relations de partenariat et coopération dans le domaine de la météorologie, du climat et des sciences connexes en renforçant celles existantes ;

Stratégie 1 : Etablir de nouvelles relations de partenariat et de coopération.

Stratégie 2 : Renforcer les relations de collaboration déjà existantes avec les organismes régionaux et mondiaux.

Stratégie 3 : Participer activement aux activités intergouvernementales telles que la CCNUCC, le GIEC, la CCD.

Objectif 5.1 : Augmentation des recettes de l'ANM et rationalisation de son fonctionnement.

Stratégie 1 : Rendre effectif l'autonomie administrative et financière de l'ANM.

Stratégie 2 : Adopter un mode de gestion et budgétisation basé sur les résultats avec diversification des sources de financement.

Stratégie 3 : Etablir un code de conduite et d'éthique basé sur les valeurs de l'ANM

Tableau n°6 : Représentation Schématique des Stratégies du plan(modifié)

But 1 : Améliorer la qualité des services et des prestations de l'ANM				
Objectifs	Stratégie	Réalisations	Deadline	Responsible
Objectif 1.1 : Renforcement de la capacité de l'ANM à fournir des prévisions, des Informations et des services de qualité, relatifs au temps et Climat, sous tendu par un bon système de diffusion de l'information vers les usagers finaux	1. Densifier et améliorer le réseau d'observations	Réseau densifié avec les instruments et équipements adéquats	Sept_21-avril_22	DGA, SRMG
	2. Acquérir du matériel de prévision numérique (PN)	Les équipements de PN sont acquis et installés	Sept_21-mars_22	DGA, SPC
	3. Acquérir du matériel de télécommunication pour la diffusion des informations météorologiques	Le matériel de télécommunication et d'informatique est acquis et installé	Avril_22-Nov_22	DGA, SRMG
	4. Disposer des RH qualifiées pour la	Les ressources humaines nécessaires	Mars_22-Nov_22	DG, DARH

	production de service	sont recrutées et formées		
	1 : Mettre en place un système d'alertes météorologiques et Climatologiques	Le système d'alertes est mis en place et fonctionne	Sept_21-Avril_22	DGA, SPC
	2 : Signer des protocoles avec les organismes nationaux en charge de la gestion des catastrophes naturelles pour une participation effective l'ANM au cadre national de prévention et gestion des catastrophes naturelles	Des protocoles sont signés avec les organismes nationaux en charge de la prévention et de la gestion des catastrophes naturelles.	Avril_22-Mai_22	DG

But 2 : Promouvoir l'application des informations de la météorologie et du climat au profit des différents secteurs porteurs de croissance du pays

Objectif	Stratégie	Réalisations	Deadline	Responsable
Fourniture des informations, prévisions et avis de meilleure qualité, concernant le temps et le climat aux secteurs porteurs de croissance de l'économie de Djibouti	1 : Elaborer des produits spécifiques aux différents secteurs porteurs de croissance (agriculture, tourisme, pêche, transport, énergie, santé, mine).	Des produits spécifiques destinés aux secteurs porteurs de croissance sont élaborés.	Nov_22-Mars_23	DGA, SPC,

But 3 : Renforcement des capacités de l'ANM

Objectifs	Stratégies	Réalisations	Deadline	Responsable
Objectif 3.1: Renforcement de l'aptitude de l'ANM à contribuer aux efforts de recherche menés à l'échelle nationale, régionale et mondiale dans le domaine du développement de la météorologie, de la climatologie, et de l'environnement.	1 : Mettre en place une équipe scientifique pour mener des activités de recherche.	L'équipe scientifique est constituée et mène des activités de recherche.	Sept_22-Sept_22	DG
	2 : Collaborer avec les centres nationaux, régionaux et mondiaux dans le domaine de la prévision numérique du temps, prévision climatique et de la recherche dans le domaine de l'environnement.	Existence d'une collaboration entre l'ANM et des centres nationaux, régionaux et mondiaux dans le domaine de la recherche.	Sept_22-Mars_23	DG

	3 : Acquérir des équipements et installations pour accéder aux produits mondiaux de la recherche sur le temps et le climat.	Acquisition d'équipements pour accéder aux produits mondiaux de la recherche sur le temps, le climat et l'environnement	Mars_23-Sept_23	DGA, SRMG
--	---	---	-----------------	-----------

But 4 : Constitution et amélioration de partenariats et coopération

Objectifs	Stratégies	Réalisations	Deadline	Responsable
Objectif 4.1 : Instauration de Nouvelles relations de partenariat et Coopération dans le domaine de la météorologie, du climat et des sciences connexes en renforçant celles existantes	1 : Etablir de nouvelles relations de partenariat et de coopération	De nouvelles relations de partenariat sont établies	Sept_22-Mars_23	DG
	2 - Renforcer les relations de coopération déjà existantes avec les organismes régionaux et mondiaux.	Les relations de coopération et de partenariat existantes sont renforcées	Mai_22-Sept_23	DG
	3 - Participer activement aux activités intergouvernementales telles que la CCNUCC, le GIEC, CCD.	La participation de l'ANM aux activités intergouvernementales est améliorée	Oct_23-Nov_24	DG

But 5 : Amélioration de la gestion et du management de l'ANM.

Objectifs	Stratégies	Réalisations	Deadline	Responsable
Objectif 5.1 : Diversification des sources de financement de l'ANM et rationalisation de son fonctionnement	1 : Rendre effectif l'autonomie administrative et financière de l'ANM	La gestion autonome de l'ANM est effective	Dec_23-Janv_25	DG
	2 : Adopter un mode de gestion et budgétisation axé sur les résultats en diversifiant les sources de financement	Effectivité de la gestion axée sur les résultats et diversification des sources de financement	Mars_23-Dec_23	DG
	3. Etablir un code de conduite et d'éthique basé sur les valeurs de l'ANM.	Le code de conduite et d'éthique de l'ANM est appliqué par le personnel	Janv_25-Juil_25	DG

d) Cadre logique du Plan

Nous synthétisons sous forme de tableau toutes les informations clés du plan : buts, objectifs, résultats, activités. Les risques, programmation, ressources se feront aux prochaines étapes.

Pour cela nous partons des activités consommatrices de ressources, aux réalisations immédiates, puis les objectifs et terminer par les impacts du plan sur l'Agence

Tableau n°7 : Cadre logique du plan

Impact : les services et les prestations de l'ANM fournis aux usagers sont améliorés					
Effets : Renforcement de la capacité de l'ANM à fournir des prévisions, des informations et des services de qualité, relatifs au temps et climat, sous tendu par un bon système de diffusion de l'information vers les usagers finaux			Effets : Renforcement de la capacité de l'ANM en matière de réduction des risques liés aux phénomènes météorologiques et climatiques		
Produits : Réseau densifié avec les Instruments et équipements adéquats	Produits : Les équipements de PN sont acquis et installés	Produit : Le matériel télécommunication et d'informatique est acquis et installé	Produit : Les ressources Humaines nécessaires sont recrutées et formées	Produit : Le Système d'alerte est mis en place et fonctionne	Produits : Des protocoles sont signés avec les organismes nationaux en charge de la prévention et de la gestion des catastrophes naturelle
Activité1: Densifier et améliorer le réseau d'observations. Activité 2 : Acquérir du matériel de prévision numérique. Activité 3 : Acquérir du matériel de télécommunication pour la diffusion des informations météorologiques. Activité 4 : Disposer de suffisamment de ressources humaines de qualité.			Activité 1 : Mettre en place un système d'alertes météorologiques et climatologiques ; Activité 2 : Signer des protocoles avec les organismes nationaux en charge de la gestion des catastrophes naturelles pour une participation effective l'ANM au cadre national de prévention et gestion des catastrophes naturelles		
Input : Ressources financières, Humaines, matériels, Equipement					
Impact : Bonne utilisation des informations de la météorologie et du climat au niveau des différents secteurs porteurs de croissance de l'économie du pays.					
Effet : Fourniture des information, prévision et avis de meilleure qualité, concernant le temps et le climat					
Produits : Des produits spécifiques destinés aux secteurs porteurs de croissance sont élaborés.					
Activités : Elaborer des produits spécifiques aux différents secteurs porteurs de croissance (agriculture, tourisme, pêche, transport, énergie, santé, mine)					
Input : Ressources financières, Humaines, matériels, Equipement					
Impact : les capacités de l'ANM sont renforcées.					
Effet : Renforcement de l'aptitude de l'ANM à contribuer aux efforts de recherche menés à l'échelle nationale, régionale et mondiale dans le domaine du développement de la météorologie, de la climatologie, et de l'environnement.					
Produits : L 'équipe scientifique est constituée et mène des activités de recherche.		Produit : Existence d'une collaboration entre l'ANM et des centres nationaux, régionaux et mondiaux dans le domaine de la recherche		Produit : Acquisition d'équipements pour accéder aux produits mondiaux de la recherche sur le temps, le climat et l'environnement.	
Activité 1 : Mettre en place une		Activités 1: Collaborer avec les		Activités 1 : Acquérir des équipe-	

équipe scientifique pour mener des activités de recherche.	centres nationaux, régionaux et mondiaux dans le domaine de la prévision numérique du temps et des prévisions climatiques et de la recherche dans le domaine de l'environnement.	ments et installations pour accéder aux produits mondiaux de la recherche sur le temps et le climat.
Input : Ressources financières, Humaines, matériels, Equipements		
Impact : Constitution et amélioration de partenariats et coopération		
Effet : Instauration de nouvelles relations de partenariat et de coopération dans le domaine de la météorologie, du climat et des sciences connexes en renforçant celles existantes		
Produit : De nouvelles relations de partenariat et coopération sont établies	Produit : Les relations de coopération et de partenariat existantes sont renforcées	Produit : La participation de l'ANM aux activités intergouvernementales sont améliorées
Activité : Etablir de nouvelles relations de partenariat et de coopération.	Activité : Renforcer les relations de collaboration déjà existantes avec les organismes régionaux et mondiaux.	Activité : Participer activement aux activités intergouvernementales telles que la CCNUCC, le GIEC, la CCD.
Input : Ressources financières, Humaines, matériels, Equipement		
Impact : Amélioration de la gestion et du management de l'ANM		
Effet : Diversification des sources de financement de l'ANM et rationalisation de son fonctionnement		
Produit : La gestion autonome de l'ANM est effective.	Produit : Effectivité de la gestion axée sur les résultats	Produit : Le code de conduite et d'éthique de l'ANM est appliqué par le personnel
Activité : Rendre effectif L'autonomie administrative et financière de l'ANM.	Activité : Adopter un mode de gestion et budgétisation basé sur les résultats.	Activité : Etablir un code de conduite et d'éthique basé sur les valeurs de l'ANM.
Input : Ressources financières, Humaines, matériels, Equipement		

e) Facteurs de risques

Des risques d'ordre matériel et logistique, institutionnel, financier, légal, technique et technologique, peuvent survenir et limiter l'efficacité du PS. Des mesures de mitigation sont proposées pour les réduire.

Tableau 8: Matrice des risques et stratégies de mitigation

Risques	Niveau de risque	Stratégie de mitigation du risque
1. Le sous – équipement et le déficit en personnel qualifié constituent un handicap pour une meilleure maîtrise des phénomènes climatiques et par suite la délivrance de service météorologique et climatologiques de qualité.	Elevé	Le PS de l’ANM est une réponse appropriée à ce risque.
2. la faible autonomie de l’ANM dans un domaine où la diligence et la rapidité des interventions conditionnent leur efficacité.	Elevé	Autonomiser l’ANM plus conformément à ses missions actuelles et ses sollicitations, Une telle démarche permettrait aussi à Djibouti de mieux se conformer aux recommandations en la matière de l’OACI et de l’OMM.
3. Insuffisance des ressources financières	Elevé	<ul style="list-style-type: none"> - L’accroissement de l’appui financier de l’Etat à la météo qui est un secteur névralgique - La fixation de la redevance aéronautique à un niveau plus élevé qui prend en compte l’intégralité des coûts engagés par l’ANM en météorologie aéronautique : - La formulation de projets de SC dans chaque secteur d’activités, - La participation du secteur privé au financement de la météorologie à travers des textes réglementaires et législatifs appropriés.
4. L’inexistence d’un cadre législatif et réglementaire adéquat pour la production, la gestion et la diffusion des services météorologiques et climatiques qui ont un caractère stratégique et opérationnel.	Moyen	Des textes législatifs et réglementaires devront être pris pour assurer la gestion de l’ensemble de la filière d’information météorologique de manière à organiser la production, mais aussi la distribution et à définir les droits et exigences dans ce domaine pour les différents bénéficiaires et pour chaque catégorie de service (gratuité, redevance, taxe, avantages fiscaux, etc.)
5. Les faibles capacités des parties prenantes (fournisseurs et surtout bénéficiaires notamment finaux) à prendre en charge les nouveaux concepts et outils relatifs aux Services Météorologiques et Climatiques	Moyen	La question des CC en général et de l’utilisation des services climatiques en particulier reste encore à mieux intégrer dans les politiques, tandis que les outils spécifiques à chaque secteur sont encore à produire et à exploiter par les utilisateurs finaux. L’accent sera donc mis sur la recherche – développement sur le climat, la formation des techniciens, l’éducation des utilisateurs, la démonstration des effets aux utilisateurs, la mise à l’échelle des bonnes pratiques et enfin la détermination des impacts des SC sur les familles, les secteurs et le pays.

5.2 Stratégie de Communication

Un plan stratégique d'une organisation n'a de valeur que s'il est traduit en actes concrets. Il doit être porté par l'organisation, les usagers et les partenaires. C'est pourquoi sa mise en œuvre constitue l'une des étapes majeures, sinon l'étape la plus difficile. Pour cela il faut mettre en place un bon plan de communication pour faire adhérer tous les acteurs au processus de mise en œuvre.

Deux axes de communications seront utilisés à savoir une communication interne et externe. La communication interne a pour objectif principal de mieux sensibiliser les travailleurs sur l'importance que revêt le plan pour le succès de l'Agence.

Tous les outils de communication interne de l'Agence seront utilisés à savoir les réunions de travail, les journées d'échange et partage entre travailleurs, les tableaux d'affichages. A terme, les travailleurs auront le même niveau d'information, de compréhension et d'engagement autour des objectifs stratégiques du plan et des moyens financiers à mobiliser pour sa réussite.

Les missions et valeurs de l'Agence seront aussi partagées, ainsi que le rôle et le niveau d'engagement attendu de chaque agent. Le document sera par la suite présenté au Conseil d'administration de l'Agence pour discussion et adoption.

Sur le plan externe, la communication se fera de manière ciblée avec le canal le plus approprié à la cible. Le principal objectif recherché pour cette partie est de parvenir à convaincre les usagers, partenaires et bailleurs, que la mise en œuvre du plan constitue un moyen sûr pour une meilleure valorisation de leur activité et que le plan constitue un outil d'accompagnement pour la réussite de leur mission.

Pour cela différents canaux de communication seront utilisés à savoir des séminaires d'échange et de partage, des rencontres institutionnelles, des réunions d'explication et de présentation avec les plus hautes autorités du pays, des séances de présentation au niveau des élus du peuple et des élus locaux. Une large diffusion du plan sera faite aussi à travers le site Web de l'Agence.

5.3 Coûts et stratégie de financement du plan

Le montant total des ressources financières nécessaire au plan est la somme des coûts d'investissement et des charges liées au fonctionnement. Pour cela nous calculerons successivement ces deux coûts.

5.3.1 Coût d'investissement

La Chaîne de valeurs d'un service météorologique est constituée de plusieurs maillons, à savoir l'observation, la collecte, le traitement, la transmission et la diffusion de données et d'informations.

La détermination du coût d'investissements consiste à évaluer pour chaque étape du processus de fourniture de services, le niveau de performance requis pour un service de qualité conforme aux objectifs du plan.

Ainsi, pour assurer les objectifs fixés par le plan stratégique, l'ANM doit se doter de moyens modernes et fiables en matière de système d'observation, de télécommunication, de traitement informatique des données.

Il doit aussi disposer d'un personnel spécialisé dans l'exploitation, la recherche et la maintenance des installations techniques.

Aussi, le coût d'investissements, lié au plan est déterminé sur la base de l'existant et des objectifs stratégiques fixés et estimé au niveau de chaque maillon du processus de fourniture de services météorologiques.

a) Renforcement et amélioration du Réseau d'observation météorologique

Le renforcement et l'amélioration du réseau d'observations nécessite un investissement conséquent en vue de disposer de données météorologiques et climatiques de qualité et de participer activement au programme de Veille Météorologique Mondiale.

Le fait de disposer d'un réseau d'observations performant constitue un préalable pour tout service de météorologie aspirant à répondre aux besoins multiples et variés des usagers.

Les investissements consistent à l'amélioration de l'existant, la création de nouvelles stations en surface, marine et l'observation de nouveaux paramètres météo non encore effectuée jusque-là en Djibouti.

La sécurisation des données et l'amélioration de l'environnement de travail des employés, ainsi que le système de collecte seront aussi prises en compte.

Equipements et Instruments nécessaires : Abri météo, Appareil vent numérique, Baromètre numérique, Barographe, Thermographe, Hydrographe, Pluviographe, Héliographe, Bac à évaporation, Evaporomètre Piché, Thermo sol 10, Thermo sol 20, Thermo sol 50, Thermo sol 100, Maxi sol, Maxi abri, Mini sol, Mini abri, Psychromètre, Thermo ordinaire, Pyranomètre complet, Pyrhéliomètre, Consommables (diagrammes, plumes, buvards, etc....), RADIO BLU, Groupe électrogène.

b) Télécommunications et traitement de données

La collecte, le traitement et la diffusion des données et informations météorologiques revêtent une grande importance parce que l'information doit parvenir aux usagers finaux à temps opportuns. De plus, les données observées doivent être collectées en temps réel, en vue de leur traitement.

Equipements nécessaires :

- Une infrastructure de réseau BLU numérique pour chaque site, permettant une facilité des échanges d'informations (voix + données) ;
- Une infrastructure de réseau de stations automatiques avec une remontée des données via le réseau GPRS pour les zones à accès difficiles.
- La mise en place d'une plateforme SMS pour faciliter les échanges de données entre l'ANM et ses potentiels partenaires/utilisateurs de produits météorologiques. Cette plateforme servira aussi de système d'informations et d'alertes précoces pour les usagers.
- La mise en place d'une infrastructure web permettant une meilleure visibilité de l'ANM, mais aussi une facilité d'accès aux données et produits météo à valeur ajoutée. Elle constituera une

possibilité d'échange et de commercialisation des produits et données en ligne, d'où un gain de temps et de ressources pour les nombreux usagers.

Cette infrastructure prendra en charge les aspects :

- Site web internet/ intranet dynamique ;
- Messagerie d'entreprise
- solutions et outils de sécurité du trafic web et de la messagerie.

c) Prévisions météorologiques, climatologiques

Les activités de prévisions météorologiques et climatologiques menées au sein de l'ANM restent pour l'instant très timides. Elles se limitent à la production d'un bulletin de prévision quotidien et d'un bulletin climatologique mensuel.

Ces prévisions sont communiquées au public via les réseaux sociaux et à la télévision.

L'ANM prendra en charge toutes les activités de prévisions météorologiques et climatologiques.

Ce qui revient à renforcer le centre de prévisions météorologiques au siège de l'ANM et qui prendrait en compte l'élaboration de prévisions spécifiques telles que les prévisions générales et celles relatives aux applications comme l'agriculture, la santé, l'hydraulique, la gestion des catastrophes naturelles, la sécurité en mer, le tourisme, etc.

Les activités de météorologie aéronautiques seront menées au niveau de l'AID

Moyens techniques nécessaires : 01 récepteur RETIM AFRICA avec antenne, 01 serveur SYNERGIE, 02 stations de travail TV-MET, un accès aux données de satellites.

d) Système d'entretien et de maintenance

Il est important et même indispensable de prévoir une unité disposant de tous les équipements et matériels nécessaires pour assurer l'entretien et la maintenance de l'ensemble des installations techniques de la structure. L'unité devra assurer un soutien technique et logistique à toutes les structures, mais plus particulièrement au réseau d'observation.

Matériels techniques nécessaires

- un laboratoire et 1 plateforme expérimentale ;
- des baromètres étalons ;
- véhicule de maintenance ;
- du matériel d'outillage.

Tableau n°9 : Coûts d'investissements(modifié)

Année	Equipements	Coût unitaire (FDJ)	Quantité	Coût Total (FDJ)	TOTAL
	système alerte précoce	30 000 000	1	30 000 000	
	Equipements Stations Météorologiques	4 437 500	3	13 312 500	
2021	Pluviomètres	627 000	7	4 389 000	
	achat pièces de rechange station SIOMA	20 000 000	1	20 000 000	
	formations	1 200 000	4	4 800 000	75 559 788
	abri météorologique	3 058 288	1	3 058 288	
	Synergie	11 484 250	1	11 484 250	
	SADIS	68 906 620	1	68 906 620	
	Infrastructure Web	2 000 000	1	2 000 000	
2022	Matériels informatiques	4 437 500	1	4 437 500	
	Serveur Base de données	621 250	1	621 250	88 159 620
	Station TV-MET	38 106 400	1	38 106 400	
	Matériel télécommunication (Liaisons SMT)	355 000	2	710 000	
2023	construction local de maintenance des stations	2 000 000	4	8 000 000	
	Mobiliers de bureau	8 000 000	5	40 000 000	86 816 400
				-	
	système de radiosondage	63 000	200	12 600 000	
2024	laboratoire d'étalonnage	56 000 000	1	56 000 000	
	formation instrumentaliste	2 000 000	2	4 000 000	
	véhicule maintenance	5 000 000	1	5 000 000	77 600 000,0
2025	participation active aux activités de l'OMM	20 522 262	1	20 522 262	20 522 262,0
				TOTAL	348 658 070

Le coût total des investissements nécessaires pour le plan sur cinq ans se chiffre à **TROIS CENT QUARANTE HUIT MILLIONS SIX CENT CINQUANTE HUIT MILLES SOIXANTE DIX (348 658 070) FDJ, soit UN MILLION NEUF CENT CINQUANTE HUIT MILLE SEPT CENTS CINQUANTE TROIS (1 958 753) USD.**

5.3.2 Charges fonctionnement

Les charges liées au fonctionnement, pour la mise en œuvre du plan sont calculées sur la base des budgets de fonctionnement de l'ANM sur les trois dernières années.

Même si les budgets n'ont pu être mobilisés, nous estimons que cela constitue une base objective de travail.

Nous avons intégré des charges nouvelles pour tenir compte des recrutements nouveaux et des frais de formation. Les autres rubriques du budget ont été majorées de 6% pour tenir compte de nouvelles charges liées à l'augmentation du volume d'activités de l'Agence.

Le taux de progression de 6% est arrêté en tenant compte de l'avis des autorités de l'ANM qui est en phase avec notre avis.

Tableau n°10 : Charges annuelles fonctionnement

Années	Coûts	
	FDJ	Dollars
2021	300 000 000	1685393
2022	318000000	1786517
2023	337080000	1893708
2024	357304800	2007330
2025	378743088	2127770
TOTAL	1691127888	9500718

5.3.3 Coût Total du Plan

Tableau n° 11 : Coût Total du plan(modifié)

Année	cout Fonctionnement		cout Investissement		Total	
	FDJ	Dollars	FDJ	Dollars	FDJ	Dollars
2021	300 000 000	1 685 393	75 559 788	42 3589.61	375 559 788	2077144
2022	318 000 000	1 786 517	88 159 820	49 4225.63	406 159 820	2178267
2023	337 080 000	1 893 708	86 816 400	48 6694.39	423 896 400	2285459
2024	357 304 800	2 007 330	77 600 000	435027.08	434 904 800	2399081
2025	378 743 088	2 127 770	20 522 262	11 5048.19	399 265 350	2519521
Total	1 691 127 888	9 500 718	348 658 070	1 958 753	2039785958	11459472

Le Coût Total du Plan sur cinq années se chiffre à **DEUX MILLIARD TRENTE NEUF MILLIONS SEPT CENT QUATRE VINGT CINQ MILLES NEUF CENT CINQUANTE HUIT (2 039 785958) FDJ, soit ONZE MILLIONS QUATRE CENT CINQUANTE DIX NEUF MILLE QUATRE CENT SOIXANTE-DOUZE (11459472) USD**

5.3.4 Stratégie de financement du Plan

La stratégie de financement repose sur un Plan d'investissement pluriannuel (5 ans), adossé sur des axes stratégiques et des budgets annuels, portés par des plans d'action annuels avec identification des sources de financement effectif et potentiel les plus adéquates et durables ainsi que les modalités de mobilisation des fonds.

La météorologie étant par essence un service transversal, d'utilité public, requiert une contribution financière significative de l'Etat dans le cadre de l'exercice de ses missions régaliennes. Il n'existe nulle part dans le monde un service météo privé de dimension nationale. C'est pourquoi nous estimons que pour le cas de Djibouti, le concours de l'Etat est incontournable pour permettre à l'ANM, de disposer de ressources suffisantes, sûres et pérennes pour mener à bien ses activités.

Cependant, en plus de la contribution de l'Etat, d'autres ressources devront être mobilisées pour prendre en charge les besoins des divers et multiples usagers de la météorologie. Aussi, nous proposons quatre sources de financement pour le plan stratégique.

- ⊕ **CONTRIBUTION DU SECTEUR DES TRANSPORTS AÉRIENS ;**
- ⊕ **CONTRIBUTION DE L'ETAT ;**
- ⊕ **CONTRIBUTION DU SECTEUR PRIVÉ ;**
- ⊕ **CONTRIBUTION DE LA COOPÉRATION INTERNATIONALE.**

a) Première source : Contribution du secteur des Transports aériens

Partenaire stratégique des transports aériens, en Djibouti la météorologie, contrairement à la pratique en vigueur au niveau mondial, la contribution du secteur des Transports aériens au

financement de la météo reste très minime. Ce qui constitue un manque à gagner important, préjudiciable à son bon fonctionnement.

Cette situation mérite d'être corrigée pour se conformer à la pratique la plus usitée à travers le monde. Ce qui constitue une rétribution juste pour le service que la météorologie de Djibouti fournit de manière directe ou indirecte à la navigation aérienne et à la gestion aéroportuaire.

La contribution du secteur des transports aériens doit être prise en charge par la Haute Autorité de l'Aviation Civile et le gestionnaire de l'Aéroport international de Djibouti.

Recouvrement : il sera régi soit par une convention signée entre l'ANM et ces deux structures ou par toute autre forme décidée par la tutelle.

b) Deuxième source : Contribution de l'Etat

Il est nécessaire voir vital d'obtenir une dotation budgétaire conséquente, avec engagement de l'Etat à tout mettre en œuvre pour faciliter la mobilisation des ressources.

De plus, prévoir dans tous les projets de l'Etat, financés par des bailleurs extérieurs et qui ont besoin des données de la météo et du climat pour leur conception et réalisation, un pourcentage sur le montant global du projet, destiné au financement du plan.

Ces projets qui touchent les domaines de la gestion du risque climatique et l'adaptation aux changements climatiques, concernent généralement les domaines suivants : infrastructures et assainissement, santé, énergie, aménagement du territoire transport, tourisme, environnement, gestion des ressources en eau, sécurité alimentaire.

Les modalités de calcul de cette contribution sont présentées ci-après (les montants sont en FDJ) :

1. Projet hors taxes inférieur ou égal à 500 millions ; appliquer une redevance égale à 0,5% de la valeur hors taxes, du projet.
2. Projet hors taxes compris entre 500 millions et 2 milliards ; appliquer une redevance égale à 0,4% de la valeur hors taxes, du projet.
3. Projet hors taxes supérieur à deux milliards ; appliquer une redevance égale à 0,3% de la valeur hors taxes, du projet.

Mobilisation : l'Etat se chargera de la mobilisation par le biais de textes réglementaires ou législatifs à prendre. Les sommes recouvrées devront être versées à l'ANM.

Engagement de l'ANM : l'ANM s'engagera à assister les projets pendant ses différentes phases de conception et de réalisation en mettant à disposition toutes les informations météorologiques et climatiques nécessaires.

Une évaluation de performance sera faite annuellement avant toute reconduction de crédit.

c) Troisième source : Contribution du secteur privé

L'ANM devra aussi créer ses ressources propres par le paiement de certains services comme des redevances à côté de sa prérogative de service public.

Les redevances payées à l'ANM par les usagers du secteur privés comprennent aussi entre autres :

- Les usagers du secteur publics qui disposent de textes législatifs et réglementaires qui leur permettent de recueillir des ressources et de les ristourner à l'ANM ;

- le cofinancement (cost - sharing) ou financement parallèle avec des projets et programmes intervenants dans des secteurs bénéficiant ou susceptibles d'utiliser des informations météorologiques et climatologiques ; d'autant que ce sont souvent les mêmes PTF qui financent les programmes d'environnement et de développement

Mobilisation : Un décret fixant les redevances des services rendus aux tiers précisera le taux des redevances météo. Le recouvrement sera effectué par l'ANM auprès des usagers. L'ANM signera aussi des conventions avec les différentes structures pour mieux préciser le cadre de prestation, les responsabilités et engagements de chaque partie.

Engagement de l'ANM : fournir des informations de qualité aux usagers.

e) Quatrième source : Contribution de la coopération internationale

Le financement se fera à travers des programmes structurants tant au plan national que sous régional, soumis au financement des bailleurs extérieurs. Des projets et programmes relatifs aux changements climatiques seront ciblés en priorité.

Il est assuré par les Partenaires Techniques et Financiers (PTF) à travers plusieurs mécanismes : (i) les fonds mobilisables dans le cadre de la Convention sur les changements climatiques à travers le FEM par les différentes institutions agréées comme le PNUD, la BAD, la Banque Mondiale, le FIDA, l'ONU Environnement, entre autres ; (ii) le groupe des bailleurs de fonds en environnement qui comptent plusieurs partenaires bilatéraux actifs dans ce domaine ; (iii) la coopération sous - régionale avec les organisations comme le SADC, IGPAC, où régionale avec le NEPAD qui sont déjà assez dynamiques dans le domaine du développement rural et de l'environnement.

D'autres sources de financements potentiels devront être explorées. Il s'agit notamment : (i) des fonds spécialement dédiés à certaines thématiques qui sollicitent l'information climatique tels que le REDD, les différentes conventions spécifiques comme le CCNUCC.

De plus dans le cadre des relations de coopération bilatérale, l'Etat devra non seulement inscrire la météo parmi ses priorités mais également assurer l'appui de la météo aux différents secteurs socio-économiques.

A titre illustratif, les différentes contributions attendues peuvent être quantifiées comme suit :

Tableau n° 12 : Stratégie de financement du plan(modifié)

Années Sources	2021	2022	2023	2024	2025	Total	Pourcentage
	FDJ	FDJ	FDJ	FDJ	FDJ		
Transport aeriens	184 865 807	193 865 807	203 405 807	213 518 207	224 237 351	1 019 892 979	50%
Etat	147 892 646	155 092 646	162 724 646	170 814 566	179 389 881	815 914 385	40%
Secteurs Privés	25 881 213	27 141 213	28 476 813	29 892 549	31 393 229	142 785 017	7%

coopérations internes	11 091 948	11 631 948	12 204 348	12 811 092	13 454 241	61 193 577	3%
TOTAL	369 731 614	387 731 614	406 811 614	427 036 414	448 474 702	2 039 785 958	

6- Suivi et Evaluation du Plan

Le suivi du plan stratégique consiste en l'examen et l'observation continus ou périodiques faits par l'ANM à chaque niveau de la hiérarchie afin de s'assurer que les livraisons d'intrants, le calendrier des travaux, les produits et les autres actions nécessaires se poursuivent conformément au plan et d'apporter en cas d'écart significatif entre prévisions et réalisations les mesures correctives nécessaires.

Par contre l'évaluation vise à déterminer systématiquement et objectivement la pertinence, l'efficacité, l'effet et l'impact des activités au regard de leurs objectifs, avant, pendant ou après que le plan ait été bouclé.

6.1 Suivi du plan

Le suivi se fera en interne par les différentes structures de l'ANM et portera sur quatre éléments majeurs (la gestion, les résultats, les effets, les facteurs externes) :

- Le suivi gestion doit permettre, à chaque niveau de la hiérarchie, la réorganisation des moyens disponibles afin de garantir le bon déroulement des activités et d'éviter les gaspillages. Il porte sur les éléments suivants :

- des échéanciers de réalisation (calendrier, PERT, GANTT, Fiches de budget) ;
- un système de comptabilité précis ;

- des tableaux ou fiches d'information permettant de suivre l'obtention et l'utilisation des moyens en personnel et matériel du plan ;

- le Suivi des performances (résultats) : doit permettre de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des objectifs visés. Il s'agit de voir si les activités mises en œuvre conduisent aux résultats espérés et aux objectifs spécifiques ;

- le suivi des effets doit permettre de réorienter les activités mises en œuvre en fonction des conséquences importantes, autres que les objectifs visés, que le plan pourrait déclencher ;

. Le suivi des facteurs externes (ou de conjoncture) est un appui à la gestion des moyens. Il permet de réajuster le projet en fonction de l'évaluation des contraintes externes.

Tableau n° 13 : Suivi du Plan

Elément du suivi	Indicateurs	Personne responsable
Gestion	- Calendrier - Ressources - Activités	- DAF - Chef de l'exploitation
Résultats (Produits)	- Résultats réalisés	- DG - Responsable exploitation

Effets (objectifs)	- Objectifs réalisés	- DG
Facteurs externes	- Données de conjoncture	- DG
		- DAF

Les indicateurs de performances proposés précisent les paramètres concernés à titre indicatif. Ces indicateurs devront au moment de la mise en œuvre être quantifiés par les organes en charge du suivi évaluation du plan.

6.2 Evaluation du plan

L'évaluation du plan devra permettre de :

- tirer des enseignements sur les raisons et les facteurs explicatifs de l'atteinte ou de la non atteinte des objectifs fixés ;
- apprécier les retombées sur divers plans : économique, social, environnemental, institutionnel ;
- prendre des décisions sur la suite à donner au plan du point de vue de l'orientation, de la stratégie d'intervention, etc.

Les différents acteurs de l'évaluation seront des éléments internes à l'ANM qui se feront assister au besoin par un appui méthodologique externe.

Dans tous les cas, il n'y a pas de vrai développement sans participation, raison pour laquelle une bonne évaluation se doit d'être participative, même quand elle est effectuée par un consultant externe.

Le responsable principal de l'évaluation sera le DG de l'ANM, assisté du contrôleur de gestion. Il est prévu plusieurs étapes pour procéder à :

- **l'évaluation ex-ante** qui constitue la situation de départ, avant le début d'exécution du plan
- **l'évaluation continue** qui consiste à analyser, au cours de l'exécution d'une activité, dans quelle mesure celle-ci continue d'être pertinente, effective et efficace et quels sont ou seront ses produits espérés, ses effets et son impact actuels et probables ;
- **l'évaluation à mi-parcours** qui intervient au cours de l'exécution du plan, lorsqu'une phase ou une composante importante a été réalisée.

Elle regarde à la fois le passé (prend en compte les acquis), le présent (analyse les perspectives de réalisation ou de non-réalisation des objectifs) et le futur (en proposant d'éventuelles réorientations). Elle peut déboucher sur la remise en cause de certains objectifs, hypothèses et activités du plan, et nécessiter sa réorientation ;

- **l'évaluation terminale** qui elle, a lieu 3 mois avant ou 6 mois après l'achèvement du plan. Elle a pour but de vérifier que les résultats attendus du plan se sont effectivement produits. Elle fait un bilan global de l'action et analyse notamment si les objectifs ont été atteints conformément aux prévisions.

Tableau n° 14 : Evaluation du Plan

Évaluation	Quand	Données d'évaluation	Intérêt	Personne responsable
Ex-ante	Avant la mise en œuvre du Plan	Les données concernent la situation de départ. Les données se trouvent dans le document du plan	Permet d'avoir une situation de référence qui va être comparée aux résultats du plan	Le DG de l'ANM
Continue	Pendant la mise en œuvre et porte sur une ou des activités du plan	Les données concernent une ou des activités en cours après le début du plan	Permet d'avoir une idée sur la pertinence des activités en cours de réalisation et d'apporter	Les responsables des différentes structures opérationnelles de l'ANM

			des correctifs au besoin.	
Mi-parcours	A mi-parcours du plan	A mi-parcours du plan. Elles concernent les données passées, présentes et futures du plan au niveau de toutes ses composantes.	Permet d'avoir une idée objective du déroulement du projet par rapport aux objectifs de départ. Les corrections majeures doivent être apportées au besoin pour la poursuite du plan	Le DG de l'ANM
Terminale	3 à 6 mois après l'achèvement du plan	Elles concernent les réalisations du plan. (Produits, Effets, Impacts)	Elle permet de vérifier si les objectifs de départ sont réellement atteints. Permet de décider de la suite à donner au plan	- Le DG de l'ANM - La Tutelle

6.3 Rapport

Différents rapports seront préparés

a) un rapport trimestriel

Un rapport d'activité sera produit chaque trimestre à l'intention de la tutelle.

Le rapport, signé par le DG et devra porter sur :

- le déroulement des activités
- le calendrier du plan
- les ressources utilisées
- les difficultés rencontrées
- les recommandations pour la poursuite

Les résultats du rapport permettront à chaque structure de connaître la suite à donner pour la poursuite du plan de mise en œuvre.

b) un rapport annuel

Un rapport annuel sera préparé à l'intention des membres du conseil d'administration, de la tutelle et du ministère des finances.

Le document devra comprendre deux parties

- un rapport d'activité du plan
- un rapport financier
- les difficultés rencontrées
- les solutions envisagées
- des recommandations.

c) un rapport à la fin du plan

Un rapport détaillé devra être préparé et envoyé aux autorités de l'Etat (ministre de tutelle, ministre des finances, élus du peuple et les principaux bailleurs)

Le document comportera tous les éléments qui se trouvent dans le rapport d'évaluation terminale du plan. Il devra expliquer comment les ressources ont été utilisées, l'organisation et le

management ayant permis de réaliser les objectifs fixés et l'impact sur l'ANM, l'économie du pays et la sécurité des populations.

ANNEXES

ANNEXE 1 : METHODOLOGIE ET CHRONOGRAMME DE REALISATION DU PLAN

Objet : Elaboration du plan stratégique de la météorologie de la Djibouti

Le processus d'élaboration du plan s'est déroulé en deux parties à partir de la date de signature du contrat entre le consultant et le DG de l'ANM

Début du contrat : 18 Aout 2020

Fin du Contrat : 31 Octobre 2020

Première Partie :

Elle a porté sur :

- Recherche documentaire,
- Echange de courriels entre le consultant et l'ANM portant sur les documents de l'ANM
- Proposition d'une feuille de route pour la mission du consultant

Deuxième Partie : Octobre

Mission du consultant à Djibouti en vue de l'élaboration du plan stratégique de la météorologie de Djibouti

Objectif de la mission :

A l'issue de la mission le consultant a atteint les objectifs suivants :

1. Prise de contact avec les autorités du pays, responsables et personnel de l'ANM pour un meilleur partage de la vision et des objectifs aux quels l'étude devra aboutir en tenant en compte le canevas et le chronogramme arrêté par la feuille de route ;
2. Validation par l'ANM des données, de la méthodologie d'analyse proposée et du document de plan stratégique présenté par le consultant durant son séjour

Documents et Informations mis à la disposition du consultant :

- 1) l'historique de la météo Djibouti ;
- 2) les textes règlementaires et législatifs qui régissent la mission et le travail de l'ANM ;
- 3) les organes de décision de l'ANM (Conseil d'administration, Direction Générale, organigramme) ;
- 4) les budgets sur les trois derniers exercices 2018, 2019, 2020 ;
- 6) la gestion actuelle de l'ANM (budget de fonctionnement)
- 7) le mode de financement actuel de l'ANM ;
- 8) le système d'exploitation de l'ANM (Réseau d'observation, le nombre et la localisation des stations météorologiques synoptiques, agro météorologiques, climatologiques et postes pluviométriques, système de collecte, de traitement et de diffusion des produits météo, les activités de production et de recherche) ;
- 10) la liste et les relations de travail de l'ANM avec ses différents partenaires nationaux et usagers ;
- 11) les responsabilités de l'ANM au regard des institutions et organismes internationaux (OMM, OACI, organismes régionaux et sous régionaux etc....) ;
- 12) le Plan stratégique de développement du pays.

Mode d'entretien

Le consultant a utilisé des entretiens individuels et de groupe sous forme de réunion de travail, d'entretien libre ouverte ou fermé. Les entretiens se sont déroulés sur la base d'un guide d'entretien ou / et de questionnaire élaboré par le consultant.

L'objectif recherché à travers ces entretiens est d'obtenir le maximum d'information concernant l'ANM.

Programme de travail effectué par le Consultant s'est déroulé sur la base du tableau ci-dessous envoyé à l'avance à l'ANM

Date	Activités	Structures et Personnes concernées	Objectifs à atteindre	Observations
12 – octobre	Départ du Sénégal			
13 Octobre	Arrivée a Djibouti			
14 et 15 Octobre	Prise de contact, Rencontre avec les autorités de l'ANM (DG, DGA) groupe de travail	Toutes les structures et personnes précédemment identifiées	- Validation du pré rapport du plan stratégique et du programme de financements de l'ANM.	Les documents et informations envoyés par le consultant devront être lus et amendes au besoin par l'ANM Les entretiens doivent être ouverts
15 Octobre	Rencontre avec le Ministre de tutelle	Ministre ou son représentant	Convaincre le Ministre sur la nécessité d'apporter son soutien politique a l'ANM	La rencontre avec le ministre est très importante pour la mise en œuvre des deux documents
17 Octobre	Visite des stations	Chefs de stations Responsable du réseau DG DGA	Constat de visu sur l'état de fonctionnement des stations et entretiens avec les chefs de stations	Le DG devra proposer un échantillon représentatif du réseau a visiter
18- 19 Octobre	Rencontre avec les structures partenaires de l'ANM	Toutes les structures et personnes précédemment identifiées	Obtenir le soutien des partenaires de la météo aux objectifs de développement de l'ANM	Le DG trouvera les RV et organisera les rencontres.
20 Octobre	Présentation de la dernière mouture du plan stratégique(2021-2015) de l'ANM	DG de l'ANM et ses collaborateurs.	Validation définitive du plan stratégique 2021-2025 de l'ANM	Le consultant devra être très clair et précis sur la présentation de son travail
21 Octobre	Présentation de la dernière mouture	DG de l'ANM et ses collaborateurs	Validation définitive du pro-	Le consultant devra être très clair et pré-

	du programme de financement de l'ANM	teurs.	gramme de financement de l'ANM.	cis sur la présentation de son travail
22 Octobre	Rencontre avec le personnel	Le personnel	Présentation au personnel des résultats des travaux du consultant	Les discussions seront ouvertes pour une bonne appropriation par le personnel en vue de leur engagement a la réalisation des objectifs fixes
25 Octobre	Rencontre avec la tutelle	Ministre de tutelle ou son représentant	Présentation des deux documents a la tutelle	Soutien de la Tutelle pour la mise en œuvre
26 – 28 Octobre	Séance de formation sur la planification stratégique, la gestion de projet et le marketing communication	DG de l'ANM et ses collaborateurs et le personnel impliqués dans la mise en œuvre de la nouvelle politique de financement.	Maitre de la démarche et de mise en œuvre d'un plan stratégique, de conception de projet et de la mise en œuvre d'une politique commerciale	Le Consultant présentera des différents modules
29 Octobre	Mise en place du comité de suivi de la mise en œuvre des documents. L	DG de l'ANM et ses collaborateurs	Le comité sera responsable en interne du suivi de l'exécution des deux documents	Le document final doit respecter les TDR du contrat Retour du Consultant
31 Octobre	Fin du Contrat du consultant			
01 Novembre	Départ de Djibouti			
02 Novembre	Retour au Sénégal			

ANNEXES 2 :**MEMBRES DU PLAN STRATEGIQUE**

NOM PRÉNOM	FONCTION
MOHAMED ISMAËL NOUR	DIRECTEUR GÉNÉRAL
OMAR GOULED ALLALEH	DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT
OMAR HASSAN ILTREH	CHEF DE SERVICE DU RÉSEAU NATIONAL ET MOYEN GÉNÉRAUX
H Aidar MOHAMED ALI	CHEF SERVICE MÉTÉOROLOGIE AÉRONAUTIQUE
MOHAMED MOUSSA	DIRECTEUR ADMINISTRATIF ET DES RESSOURCES HUMAINES
IKRAM IBRAHIM FARAH	CHEF SERVICE RESSOURCES HUMAINES

ANNEXE 3 : LISTE DES PERSONNES ET ORGANISATION CONSULTEES

Durant son séjour le consultant a rencontré les personnes suivantes :

- M. Moussa Mohamed Ahmed : Ministre de l'Équipement et des Transports ;
- M. Mohamed Ahmed Awaleh : Ministre de l'Agriculture, de la Pêche, de l'élevage et des ressources halieutiques ;
- M. Moumin Ahmed Cheick : Ministre de l'intérieur
- M. Mohamed Kileh Wais : Secrétaire Général Ministère de l'énergie chargé des Ressources naturelles
- M. Said Nouh Hassan : Secrétaire Général Ministère de l'Équipement et des Transports ;
- M. Iid Abdi Hadi : Chef de Cabinet du Ministère du Budget;
- M. Othman Ahmed Sadik : Directeur du Budget ;
- Dr Jalluddin Mohamed DG du CERD et PCA de l'ANM
- M. Mohamed Youssouf Charmakek Directeur General de l'AID
- Responsables de structures de l'ANM ;
- Personnel de l'ANM.

ANNEXE 4 : PLAN D'ACTION

Tableau n° 15 : plan d'action

Résultat 1 : la capacité de l'ANM à fournir des prévisions, des informations et des services de qualité, relatifs au temps et au climat, sous tendu par un bon système de diffusion de l'information vers les usagers finaux est renforcé

Indicateur de performance : Taux de satisfaction des usagers

Produits	Activités	Délais	Personne responsables	Coût
Le réseau est densifié et amélioré	Densifier et améliorer le réseau d'observations	1 à 5 ans	SRMG	Budget d'investissement
Le matériel de prévision numérique est acquis et installé	Acquérir du matériel de prévision numérique	1 à 5 ans	SRMG	Budget d'investissement
Le matériel de télécommunications est acquis, installé et fonctionne	Acquérir du matériel de télécommunication pour la diffusion des informations météorologiques	1 à 5 ans		Budget d'investissement
Les RH nécessaires sont recrutées et formées	Disposer des RH qualifiées pour la production de services	1 à 5 ans	DG DARH	Budget de fonctionnement

Résultat: La capacité de l'ANM en matière de réduction des risques liés aux phénomènes météorologiques et climatiques est renforcé

Indicateurs: le nombres de phénomènes météo dangereux prévu et diffuse

Produits	Activités	Délais	Personnes responsables	Coût
Mis en place d'un système d'alerte météorologique et fonctionnel	Mettre en place un système d'alerte météorologique et climatologique	1 an	DG	Budget de fonctionnement
Signature de protocoles avec les organismes nationaux en charge de la gestion des ca-	Signer des protocoles avec les organismes nationaux en charge de la gestion des catastrophes na-	1 an	DG RE	Budget de fonctionnement

tastrophes naturelles				
-----------------------	--	--	--	--

Résultat : Des informations, prévisions et avis de meilleure qualité, concernant le temps et, le climat sont fournis aux secteurs porteurs de croissance de l'économie de Djibouti

Indicateurs de performance: Nombre de secteurs porteur de croissance bénéficiant des services de la météorologie

Produits	Activités	Délais	Personnes responsables	Coût
des produits spécifiques sont élaborés et diffusés aux différents secteurs porteurs de croissance (agriculture, tourisme, pêche, etc....)	Elaborer des produits spécifiques aux différents secteurs porteurs de croissance (agriculture, tourisme, pêche, etc....)	1 à 2 ans	DG	Budget de fonctionnement

Résultats : L'aptitude de l'ANM à contribuer aux efforts de recherche menés à l'échelle nationale, régionale et mondiale dans le domaine de la météorologiques, de la climatologie, et de l'environnement est renforcée

Indicateurs : le niveau de participation de l'ANM aux activités de recherche sur le plan national, régional et internationale

Produits	Activités	Délais	Personnes responsables	Coût
Une équipe scientifique est mise en place pour mener des activités de recherche	Mettre en place une équipe scientifique pour mener des activités de recherche	1 à 2 ans	DG	Budget de fonctionnement
La collaboration avec les centres nationaux, régionaux et mondiaux dans le domaine de la prévision numérique du temps et des prévisions climatiques et	Collaborer avec les centres nationaux, régionaux et mondiaux dans le domaine de la prévision numérique du temps et des prévisions climatiques et	1 à 2 ans	DG	Budget de fonctionnement

matiques et de la recherche est établie et fonctionne	de la recherche dans le domaine de l'environnement			
Des équipements pour accéder aux produits mondiaux de la recherche sur le temps et le climat sont acquis, installés et utilisés	Acquérir des équipements pour accéder aux produits mondiaux de la recherche sur le temps et le climat	1 à 2 ans	DG	Budget d'investissement

Résultat : Instauration de nouvelles relations de partenariat et de coopération dans le domaine de la météorologie, du climat et des sciences connexes en renforçant celles existantes

Indicateurs : Nombre de convention de partenariats ou de coopération signé

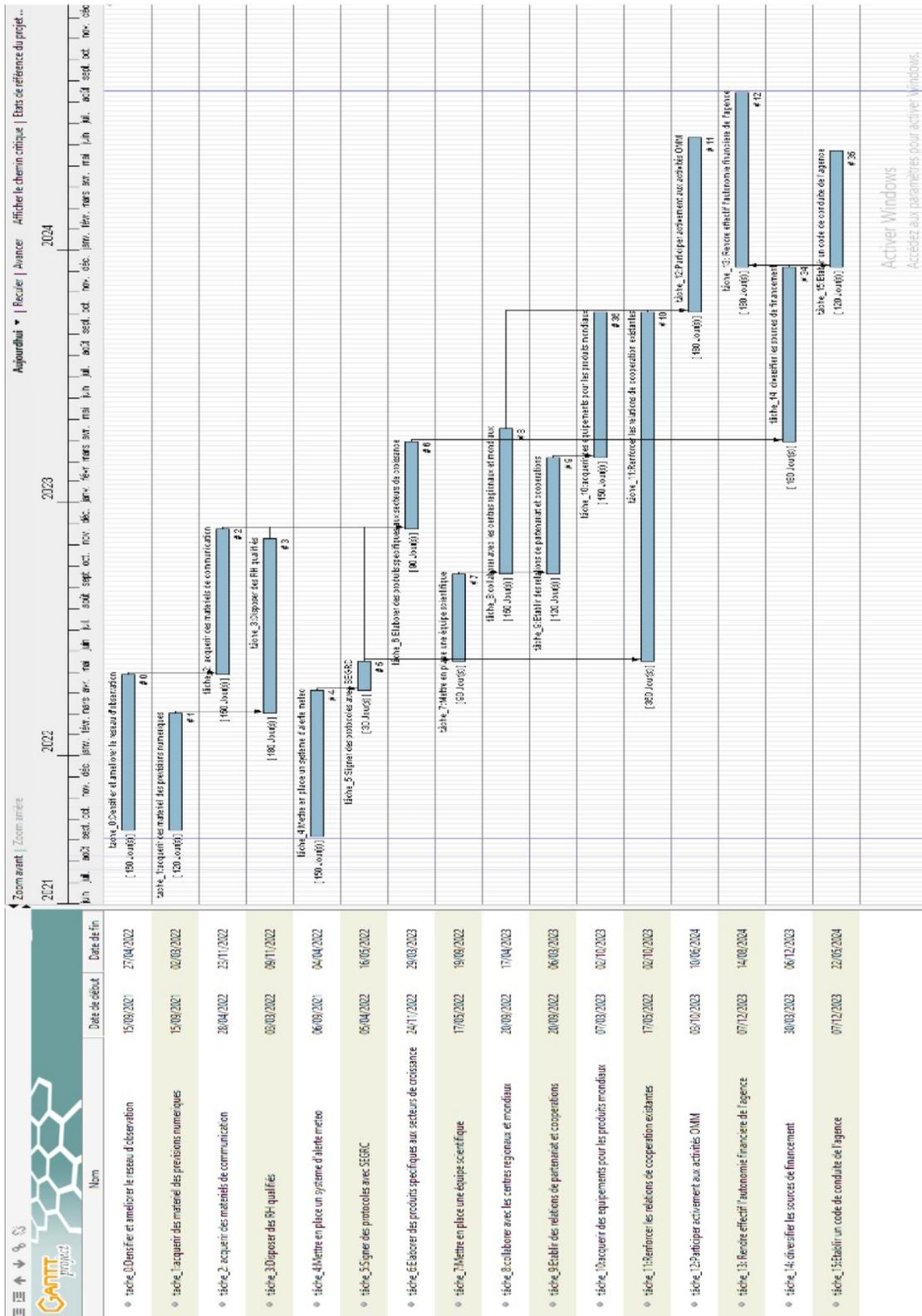
Produits	Activités	Délais	Personnes responsables	Coût
Des relations nouvelles de partenariat et de coopération sont établies	Etablir de nouvelles relations de partenariat et coopération.	1an	DG RE	Budget de fonctionnement
Les relations de collaboration déjà existantes avec les organismes régionaux et mondiaux sont renforcées	Renforcer les relations de collaboration déjà existantes avec les organismes régionaux et mondiaux	1 an	DG RE	Budget de fonctionnement
La Participation aux activités intergouvernementales telles que la CCNUCC, le GIEC, la CCD est effective et active	Participer activement aux activités intergouvernementales telles que la CCNUCC, le GIEC, la CCD.	1 à 5 ans	DG	Budget de fonctionnement

Résultats : Diversification des sources de financement de l'ANM et rationalisation de son fonctionnement.

Indicateurs : respect des normes de bonne gestion

Produits	Activités	Délais	Personnes responsables	Coût
L'autonomie administrative et financière de l'ANM est effective.	Rendre effectif l'autonomie administrative et financière de l'ANM.	1 an	DG	Budget de fonctionnement
Le budget basé résultat est élaboré et les sources de financement diversifiées	Adopter un mode de gestion et budgétisation basé sur les résultats et diversifier les sources de financement	1 an	DG	Budget de fonctionnement
	Etablir un code de conduite et d'éthique basé sur les valeurs de l'ANM.	1 an	DG	Budget de fonctionnement

ANNEXE 5 : DIAGRAMME DE GANTT DU PLAN STRATEGIQUE



ANNEXE 6 : CADRE DE MESURE DE LA PERFORMANCE

Tableau n °16 : Mesure de la performance du plan

Résultats	Indicateurs	Niveau actuelle	Objectifs	Sources	Support	Fréquence	Responsable
Impact 1 : <i>les services et prestations de l'ANM fournis aux usagers sont améliorés</i>	Taux de satisfaction des usagers	100 %	70%	Sondage auprès des usagers	Rapport de l'enquête	1 fois / an	DG
Effet 1 : <i>La capacité de l'ANM à fournir des informations de qualité s'est renforcée</i>	Le niveau de fiabilité des informations fournies	100 %	70%	Evaluation des informations fournies	Rapport d'évaluation	1 fois par mois	DG
Effet 2 : <i>La capacité de l'ANM en réduction des catastrophes liés aux phénomènes météo s'est renforcée</i>	Le % de phénomènes dangereux prévus et diffusés	100 %	70%	Evaluation	Rapport d'évaluation	1 fois par trimestre	DG
Produit 1 : <i>le réseau d'observation est densifié et amélioré</i>	Le nombre de stations fonctionnant conformément aux normes OMM	100%	100%	Inspection des stations	Rapport d'inspection	1 fois par trimestre	DG
Produit 2 : <i>le matériel de prévision numérique et de télécommunication sont acquis</i>	La quantité et la qualité des équipements et instruments achetés et installé	100 %	100 %	Les bordereaux de livraison et les rapports d'installation	Rapports	1 fois / an	DG
Produit 3 : <i>Le ressources humaines qualifiées sont disponibles</i>	Le nombre RH recruté et formé	20%	80%	Evaluations du personnel	Rapport d'évaluation	1 fois / an	DG
Impact 2 :	Le nombre de	20 %	80%	Enquête au ni-	Résultats des	1 fois /	DG

Bonne utilisation des infos de la météo au niveau des secteurs porteurs de croissance	secteurs qui utilisent les infos météo pour leur activité			niveau des acteurs socioéconomiques	enquêtes	an	
Effet : fourniture des info, préavis et avis de meilleure qualité aux secteurs porteurs de croissance	Le nombre des produits météo disponible au niveau concernés	20%	80%	Enquête au niveau des acteurs socioéconomiques	Résultats des enquêtes	1 fois / an	DG
Produits : Produits spécifiques sont élaborés	Le nombre de produits météo élaborés	20 %	80%	Evaluation des activités de production de l'ANM	Rapport d'évaluation	1 fois / an	DG
Impact 3 : les capacités de l'ANM sont renforcées	Le niveau de production scientifique de l'ANM	0%	80%	Evaluation du niveau de production scientifique de l'ANM	Rapport d'évaluation	1 fois / an	DG
Produit 1 : équipe scientifique est constituée	Le nombre d'équipes scientifiques mises en place	0%	50%	Vérification de l'existence d'équipes scientifiques	Rapport de vérification		DG
Produit 2 : Coopération entre l'ANM et les centres nationaux, régionaux et mondiaux	Le nombre de centres nationaux, sous régionaux et mondiaux en coopération avec l'ANM	0 %	50%	MOU	Document du MOU	1 fois / an	DG
Produit 3 :	La quantité et	0 %	50%	Rapport	Document	1 fois /	DG

Acquisition d'équipements pour accéder aux produits mondiaux	quantité du matériel acquis			annuel d'activité	du rapport	an	
Impact 4 : Constitution et amélioration de partenariat et coopération	La qualité et le nombre de relation de partenariat	20%	80%	MOU	Document du rapport d'activités	1 fois /an	DG
Effet : Instauration de nouveaux partenariat et coopération dans le domaine de la météo, du climat et des sciences connexes	Le nombre de nouvelles relations de partenariat	0 %	50%	MOU	Documents rapport d'activité	1 fois /an	PRE
Produit 1 : De nouvelles Relations de partenariat et de coopération établis.	Le nombre de nouvelles relations de partenariat et de coopération établi	0 %	50%	MOU	Document du rapport d'activité	1 fois /an	DG
Produit 2 : les relations de coopération existantes sont renforcées	Qualité des relations de partenariat existante	20%	80%	Evaluation des relations de coopération	Rapport d'évaluation	1 fois /an	DG
Produit 3 : La participation de l'ANM aux activités intergouvernementales est améliorée	Le nombre de contribution scientifique de l'INM au niveau des organismes intergouvernementaux	0 %	50%	Rapport scientifique	Documents	1 fois /an	DG
Impact : amélioration de la gestion et du management de l'ANM	Taux de Réalisation des objectifs de l'ANM	10%	80%	Rapport d'activité annuel	Document du rapport d'activité	1 fois /an	DG
Effet : Diversification	Le nombres de	20%	80%	Rapport d'ac-	Document du	1 fois /	DG

sources de financement de l'ANM et rationalisation de son fonctionnement	sources de financement de l'ANM			activité	rapport d'activité		
Produit 1 : Gestion autonome de l'ANM effective	Décisions de gestion	0%	100%	Rapport de gestion	Document du rapport de gestion	Tutelle DG	Budget de fonctionnement
Produit 2 : Effectivité de la gestion axée sur les résultats	Budget	0%	100%	Lettre d'orientation budgétaire	Document	DG	Budget de fonctionnement
Produit 3 : code de conduite et d'éthique de l'INM appliqué	Motivation et engagement du personnel	0%	100%	Evaluation du personnel	Rapport d'évaluation du personnel	DG	Budget de fonctionnement

ANNEXE 7 : LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES

- Vision Djibouti 2035
- 2010, Organisation météorologique mondiale ;
- Plan Stratégique 2020 – 2023 OMM ;
- Plan opérationnel 2020-2023 OMM
- Organisation Météorologique Mondiale, Conseil Régional 1 ; Plan stratégique de renforcement des systèmes de base de la VMM dans la Région 1 ; Avril 2002 ; 47 pp.
- WMO Integrated Strategic Planning Guide June 17, 2016 Version 6.0 (Adapted to Africa)
- OMM Déclaration de l'Organisation météorologique Mondiale sur le rôle et, le fonctionnement des services météorologiques nationaux à l'intention des Directeurs
- Plan stratégique de l'OMM 2016-2019
- AMCOMET Stratégie Africaine intégrée pour la météorologie (services météorologiques et climatologiques)
- Information générale sur l'état du réseau météorologique en Djibouti
- Budgets de fonctionnement 2018 ; 2019 ; 2020 de l'ANM

- Plan stratégique de l'ANM 2015- 2019

www.wmo.int/amcomet

www.wmo.int/gfcs

WMO Resource

WMO Observing System