



COMITE PERMANENT INTER-ETATS DE LUTTE CONTRE LA SECHERESSE DANS LE SAHEL
PERMANENT INTERSTATE COMMITTEE FOR DROUGHT CONTROL IN THE SAHEL
COMITÉ PERMANENTE INTER-ESTADOS DE LUTA CONTRA A SECA NO SAHEL
اللجنة الدائمة المشتركة لمحاربة التصحر في الساحل



Secrétariat Exécutif

TERMES DE REFERENCE

**RECRUTEMENT D'UN CABINET SPECIALISE EN
DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL ET
INSTITUTIONNEL POUR LA REFORME DU CILSS**

Jun 2018

SOMMAIRE

I. APERCU SUR LE CILSS	3
II. JUSTIFICATION DE LA REFORME	5
III. OBJECTIFS	6
1. OBJECTIF GÉNÉRAL	6
2. OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	7
IV. RESULTATS ATTENDUS	7
V. PRINCIPALES TACHES	8
VI. LIVRABLES ATTENDUS	9
VII. APPROCHE METHODOLOGIQUE	9
VIII. PROFIL DU CABINET ET COMPOSITION DE L'EQUIPE	10
IX. DUREE, CALENDRIER ET LIEU DE L'APPUI	10
X. LISTE NON EXHAUSTIVE DES DOCUMENTS DISPONIBLES	11

I. APERCU SUR LE CILSS

Le Comité Permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel (CILSS) a été créé le 12 septembre 1973 à la suite des grandes sécheresses des années 70 qui ont frappé le Sahel. De six états à sa création, il regroupe aujourd'hui treize (13) États membres dont : 8 États côtiers (Bénin, Côte d'Ivoire, Gambie, Guinée, Guinée-Bissau, Mauritanie, Sénégal, Togo) ; 4 États enclavés (Burkina Faso, Mali, Niger, Tchad) et 1 État insulaire (Cap Vert). A noter que la 18^{ème} Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement du CILSS tenue le 07 février 2018 à Niamey en République du Niger a approuvé la demande d'adhésion de la République du Soudan au CILSS comme 14^{ème} Etat membre.

Son mandat est de ***"s'investir dans la recherche de la sécurité alimentaire et dans la lutte contre les effets de la sécheresse et de la désertification, pour un nouvel équilibre écologique au Sahel"***.

Dans le cadre de son mandat, les principales missions assignées à l'institution sont :

- ☞ Promouvoir la sécurité alimentaire et nutritionnelle durable dans la région Sahel et Afrique de l'Ouest à travers : i) la mise à disposition d'informations fiables pour la prise de décisions ; ii) l'étude et l'analyse des obstacles à la réalisation de la sécurité alimentaire et à une meilleure gestion des ressources naturelles afin de définir des stratégies adéquates et des politiques efficaces pour un développement durable de la région et la production de nouvelles connaissances ; iii) l'animation du dispositif de Prévention et de Gestion des Crises Alimentaires (PREGEC) et de son réseau, notamment le Réseau de Prévention des Crises Alimentaires (RPCA) ; iv) la capitalisation des bonnes pratiques et le renforcement des capacités de ses états membres ;
- ☞ Coordonner au niveau sous régional et régional l'ensemble des réflexions et actions menées pour maîtriser les contraintes alimentaires, écologiques et démographiques qui entravent la croissance économique durable ;
- ☞ Procéder à la collecte, au traitement et à la diffusion des informations quantitatives et qualitatives, afin d'informer et de sensibiliser les États membres et la Communauté Internationale sur les problèmes écologiques et humains liés au développement de la région ;
- ☞ Contribuer à la coordination des politiques de développement, de recherche, de formations, menées contre les effets de la sécheresse et de la désertification ;
- ☞ Promouvoir la réalisation d'actions d'intérêt sous régional, interétatique et régional contribuant d'une part à renforcer la coopération entre les États membres dans leurs efforts communs de lutte contre les effets de la sécheresse et de la désertification, et d'autre part, à assurer le suivi de ces actions qui devraient contribuer à l'intégration régionale ;
- ☞ Conduire et exécuter d'autres missions à lui confier par les Etats membres.

Toutefois, il faudra noter que les missions du CILSS ont beaucoup évolué avec l'apparition de nouveaux paradigmes régionaux et les demandes spécifiques peuvent faire l'objet d'une réflexion en termes de modalités, de dispositifs et d'options donc, des ouvertures et de la flexibilité pour satisfaire des demandes multiformes.

Au niveau politique et technique, l'Institution est coordonnée par des Instances Statutaires :

- ☞ Conférence des Chefs d'État et/ou de Gouvernement ;
- ☞ Conseil des Ministres ;
- ☞ Comité Régional de Suivi et de Programmation ;
- ☞ Conseil de Direction.

Le système CILSS est organisé en trois sites :

- ☞ Le Secrétariat Exécutif du CILSS, basé à Ouagadougou au Burkina Faso sert de centre pour le dialogue politique et qui délègue les pouvoirs d'ordonnancement aux Directeurs Généraux des institutions spécialisées ci-dessous,
- ☞ Le Centre Régional AGRHYMET, institution spécialisée basée à Niamey au Niger, chargé de la formation (continue et diplômante de niveau Technicien supérieur, Ingénieur et Master) et de l'information dans les domaines de la Sécurité Alimentaire (SA), la Gestion des Ressources Naturelles/Changement Climatique (GRN/CC) et la Maîtrise de l'Eau (ME);
- ☞ L'Institut du Sahel (INSAH), institution spécialisée basée à Bamako, au Mali, qui est chargé de la coordination, de l'harmonisation et de la promotion de la recherche dans les domaines de l'agriculture, de l'environnement, des marchés de produits alimentaires et agro-alimentaires, de la réglementation des intrants agricoles et des questions de population.

Les actions opérationnelles du CILSS sont organisées en cinq (5) programmes régionaux d'appui (PRA) correspondant aux axes stratégiques de son Plan de travail.

- ☞ Programme Régional d'Appui - Sécurité alimentaire et nutritionnelle (PRA/SAN) ;
- ☞ Programme Régional d'Appui - Gestion des Ressources Naturelles et Changement Climatique (PRA/GRN-CC) ;
- ☞ Programme Régional d'Appui - Maîtrise de l'Eau (PRA/ME) ;
- ☞ Programme Régional d'Appui - Accès aux Marchés (PRA/Marchés) ;
- ☞ Programme Régional d'Appui - Population et Développement (PRA/POP-Dev).

Les programmes Régionaux d'Appui sont soutenus par quatre (04) Unités d'Appui au management ci-dessous :

- ☞ Unité d'Appui au Management Suivi-Evaluation Planification, Veille Stratégique et Genre ;
- ☞ Unité d'Appui au Management Administration, Finance, Comptabilité ;
- ☞ Unité d'Appui au Management Gestion des Ressources Humaines ;
- ☞ Unité d'Appui au Management Communication/ Information/ documentation.

Quarante-cinq années après sa création, le CILSS a engrangé de nombreux acquis sur les différentes thématiques relevant de son mandat. C'est dans un tel contexte qu'on note un regain d'intérêt pour l'institution qui se traduit par l'extension de sa zone d'intervention à tout l'espace CEDEAO, les sollicitations sur des enjeux/défis nouveaux régionaux,

l'élargissement du partenariat avec la CEEAC et la CEMAC, les demandes d'adhésion de nouveaux pays, comme le Soudan qui vient d'être admis comme 14^{ème} Etat membre lors des instances statutaires du CILSS tenues du 02 au 07 février 2018 à Niamey en République du Niger.

Malgré ces acquis, le CILSS est confronté depuis quelques années à des difficultés caractérisées entre autres par :

- ☞ Des dysfonctionnements organisationnels, institutionnels, administratifs et techniques persistants ;
- ☞ La précarité de l'emploi du personnel liée à la forte dépendance de l'institution aux conventions de financement signées avec les partenaires techniques et financiers (PTF), et surtout à l'insuffisance du soutien financier apporté par ses Etats membres ;
- ☞ D'importants retards et dans certains cas, l'absence dans le paiement des contributions des Etats membres ;
- ☞ L'émergence d'autres organisations et institutions créées par les mêmes Etats membres ou par les organisations de la société civile et qui ont tendance à empiéter sur les domaines d'intervention dévolus au CILSS ;
- ☞ L'évolution de l'environnement régional où, les domaines d'actions prioritaires du CILSS sont également couverts par d'autres organisations.

Au cours de ces dernières années, ces difficultés et contraintes ont eu divers impacts sur la performance et les interventions du CILSS. Ceci s'est aggravé et traduit par la crise institutionnelle de 2016 ayant abouti à la suspension temporaire des deux responsables de l'institution et la décision d'engager l'audit spécifique organisationnel, institutionnel, financier et comptable, commandité par la session extraordinaire du Conseil des Ministres, tenue le 4 novembre 2016, à Bamako au Mali.

II. JUSTIFICATION DE LA REFORME

Le rapport d'audit spécifique ci-dessus cité a en effet pointé des insuffisances de gestion et des dysfonctionnements administratifs notables au sein de l'institution. Après avoir pris connaissance dudit rapport, la 52^{ème} session ordinaire du Conseil des Ministres tenue le 11 mars 2017 à Nouakchott en République Islamique de Mauritanie a instruit le Secrétaire Exécutif d'engager une réforme approfondie du CILSS d'ici à l'horizon 2020. En effet, le rapport d'audit a relevé entre autres des préoccupations majeures que la réforme devra adresser, à savoir :

- ☞ L'imprécision des missions de l'organisation donnant de grandes latitudes et des possibilités d'interprétation aux acteurs impliqués au niveau du Secrétariat Exécutif et des institutions spécialisées à fixer des orientations et à mettre en œuvre les initiatives du CILSS ;
- ☞ Un certain désintérêt des États membres faiblement associés au dispositif, marqué par la faible participation des décideurs à la Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement ;
- ☞ L'intervention du CILSS dans des domaines pour lesquels chaque Etat membre a ses propres politiques, stratégies, activités, etc., avec des duplications, voire une concurrence au niveau des guichets des partenaires techniques et financiers ;
- ☞ Un dispositif organisationnel et administratif confus.

Par ailleurs, l'Audit a constaté que le CILSS n'est pas vraiment impulsé à partir des Etats membres et ne bénéficie pas d'un soutien politique significatif de ceux-ci. Les arriérés de contributions en sont une parfaite illustration. Il poursuit que le CILSS est davantage géré par ses propres structures, qui fonctionnent en vase clos, planifient leurs activités, quelques fois en fonction des disponibilités des bailleurs des fonds et du personnel et les présentent aux États membres qui les valident.

De plus, les États membres sollicitent l'institution pour des missions ponctuelles d'appui – conseil.

Malgré toutes ces difficultés, l'institution garde sa crédibilité technique vis-à-vis de ses partenaires et de ses États membres. Elle continue à diriger quelques programmes majeurs dans ses domaines d'intervention et maintient, à ce titre, avec ses États membres, un dispositif de collaboration technique apprécié par ces derniers.

Au chapitre politique, le CILSS a engagé des partenariats avec des institutions régionales comme la CEDEAO, l'UEMOA, le CORAF (recherche) et le G5/Sahel, toute chose qui devrait maintenir et positionner l'institution à l'avant-garde dans ses domaines d'intervention.

L'Audit conclut qu'à moyen et long terme, le CILSS n'échappera pas à des questionnements importants pour son avenir, voire son devenir, questionnements auxquels il doit faire face en lien avec ses Etats membres. Il revient aux États membres de répondre à ces questions dont les principales sont :

- 1) *Qu'est-ce que les États membres attendent du CILSS et qu'est-ce qu'ils sont prêts à consentir comme efforts en termes d'infrastructures, de matériels, de ressources humaines et financières pour lui permettre de mener à bien les missions qui lui sont confiées ?*
- 2) *Quelle démarche de subsidiarité productive les Etats membres sont-ils prêts à mettre en place pour permettre au CILSS d'agir clairement et franchement en appui aux politiques nationales et régionales dans des domaines non concurrencés par d'autres organisations qu'ils mettent en place ou dont ils sont membres ?*

C'est en ce sens que la 52^{ème} session ordinaire du Conseil des Ministres, tenue le 11 mars 2017 en République Islamique de Mauritanie a décidé d'engager une réforme en profondeur du CILSS.

Dans son communiqué final, la 18^{ème} Conférence des Chefs d'Etat et de Gouvernement du CILSS tenue le 07 février 2018 à Niamey en République du Niger, a instruit le Ministre Coordonnateur et le Secrétaire Exécutif du CILSS à l'effet de poursuivre le processus de cette réforme.

Les présents termes de référence sont élaborés en vue du recrutement d'un cabinet spécialisé en développement organisationnel et institutionnel pour appuyer et accompagner le Ministre Coordonnateur et le Secrétaire Exécutif du CILSS dans le processus de la réforme du CILSS.

III. OBJECTIFS

1. Objectif général

Sous l'autorité du Ministre Coordonnateur et la supervision du Secrétaire Exécutif du CILSS, l'objectif de la présente prestation est de faire une analyse globale de la situation actuelle du

CILSS en vue de **proposer** d'une part, **un nouveau schéma organisationnel, institutionnel et administratif du CILSS** et d'autre part, **accompagner le CILSS dans la mise en œuvre de la réforme.**

2. Objectifs spécifiques

Plus spécifiquement, il s'agira de :

1. Proposer une nouvelle et pertinente réorganisation du CILSS nouveau aux plans :

- ✚ Institutionnel (structures et fonctionnement, organes décisionnels, organes de contrôle, mandat général et missions, mécanismes d'adhésion et de retrait, temporalité des mandats des cadres dirigeants, etc.) ;
- ✚ Des domaines pertinents d'intervention pour combler les gaps/satisfaction des besoins des Etats membres ;
- ✚ Administratif en termes de cohérence sur les trois sites (schéma organisationnel/organigramme ; personnel nécessaire et le profil du core staff, le système financier et d'autres entités) pour la conduite du mandat et des nouvelles missions du CILSS ;
- ✚ Gouvernance unifiée et moderne des ressources financières et humaines (pôles de service identifiés et outils innovant de programmation).

2. Proposer un mécanisme institutionnel approprié permettant une plus grande implication des Etats membres dans la Gouvernance du CILSS ;

3. Proposer un modèle économique de financement durable de la nouvelle organisation ;

4. Proposer un schéma d'accompagnement pour la mise en œuvre effective de la réforme du CILSS (phase 2).

IV. RESULTATS ATTENDUS

Au terme de cette prestation, il est attendu du Cabinet les résultats ci-dessous :

1. Un nouveau design organisationnel et administratif du CILSS, basé sur une éventuelle révision du mandat, le recentrage de ses missions et domaines pertinents d'intervention orientés sur des gaps /satisfactions des besoins des Etats membres, du personnel et profils du core staff appropriés, est disponible ;
2. Une gouvernance unifiée, moderne et fonctionnelle des ressources financières et humaines des trois sites (Secrétariat exécutif, Centre Régional AGRHYMET et Institut du Sahel) est établie ;
3. Des réaménagements pertinents aux textes statutaires pour une meilleure gouvernance du CILSS nouveau sont apportés ;
4. Un mécanisme institutionnel garantissant une plus grande implication et appropriation de l'institution par les Etats membres est proposé ;
5. Un modèle économique de financement durable du CILSS nouveau est proposé ;
6. Enfin, un schéma d'accompagnement du Ministre Coordonnateur et du Secrétaire Exécutif pour la mise en œuvre effective de la réforme du CILSS (phase 2) est proposé.

V. PRINCIPALES TACHES

Dans sa mission d'appuyer le Ministre Coordonnateur et le Secrétaire Exécutif dans le processus de la réforme du CILSS, les principales tâches du cabinet sont ci-dessous décrites :

- + Mener une réflexion approfondie sur la pertinence actuelle du mandat, de sa vision, des axes d'intervention, des outils et modes de gestion, des systèmes de reporting et de communication du CILSS, etc. et en tirer les enseignements qui s'imposent ;
- + Analyser les Forces et Faiblesses ainsi que les Menaces et Opportunités (FFMO) du CILSS, 45 ans après sa création, et en tirer toutes leçons ;
- + Analyser les acquis et les difficultés de mise en œuvre des différentes réformes engagées au cours de ces dernières années et en tirer les leçons ;
- + Analyser l'évolution du contexte régional dans les domaines actuels d'intervention du CILSS en vue de dégager des pôles de service pertinents (nouveaux axes stratégiques d'intervention (besoins émergents) ou niches porteuses pour la nouvelle organisation en vue de combler/satisfaire les gaps des Etats membres ;
- + Analyser le format du core cost retenu par le CILSS et mieux préciser l'effectif du noyau à considérer, les coûts y afférents, les responsables de chaque action, les tâches assignées aux ressources humaines requises, aux profils exigés et aux postes proposés (ces derniers doivent être accompagnés de TDRs) ;
- + Déterminer les coûts liés au processus de réforme, ses échéances, et les mesures à prendre pour sa mise en œuvre ;
- + Conduire des enquêtes auprès des parties prenantes pour collecter et analyser la perception, les attentes et les priorités à haute valeur ajoutée d'un CILSS nouveau voulu par ses Etats membres, en dresser un constat et indiquer le dispositif de mise en œuvre ;
- + Proposer au besoin, sur la base des contributions/suggestions, suite aux sondages (entretien et autres), une formulation consensuelle du nouveau mandat et des missions du CILSS au regard des nouveaux enjeux nationaux et régionaux de développement ;
- + Proposer les nouveaux domaines d'intervention du CILSS ou des domaines connexes et adapter en conséquence à sa vision, son mandat et ses missions ;
- + Proposer des mécanismes innovants et cohérents de travail entre les trois sites (nouvel organigramme) tant administratifs, financiers et techniques entre les différentes entités opérationnelles et adaptés à la nouvelle organisation du système CILSS et les Etats membres ;
- + Proposer de façon très claire, les missions des institutions spécialisées et leur articulation pertinente avec le Secrétariat Exécutif du CILSS ;
- + Proposer un mécanisme administratif moderne et pertinent permettant une forte implication des Etats membres dans la gouvernance de l'organisation ainsi que la gestion du partenariat stratégique ;
- + Elaborer et présenter les différents livrables lors de l'atelier régional de validation ;
- + Elaborer le rapport général de la réforme ;

- ✚ Accompagner le Ministre Coordonnateur et le Secrétaire Exécutif du CILSS jusqu'à l'approbation desdits documents par les instances du CILSS prévues pour avoir lieu en février 2019 à N'Djaména en République du Tchad ;
- ✚ Proposer un schéma d'accompagnement pour la mise en œuvre effective des décisions du Conseil des Ministres sur la réforme du CILSS (phase 2).

VI. LIVRABLES ATTENDUS

Au terme de la prestation, les livrables spécifiques ci-dessous sont attendus :

1. Des rapports périodiques sur l'état d'avancement de la prestation ;
2. Un rapport final de prestation comprenant :
 - ☞ Une synthèse présentant les forces et limites actuelles et, les leviers sur lesquels la réforme doit porter (avantages et inconvénients des solutions proposées) ;
 - ☞ Une synthèse sur les pôles de service (niches) sur lesquels, le CILSS nouveau devrait s'engager en tenant compte des nouveaux enjeux régionaux et des préoccupations exprimées par les Etats membres et les partenaires techniques et financiers ;
 - ☞ Une proposition de reformulation éventuelle du mandat et des missions du CILSS nouveau;
 - ☞ Un schéma organisationnel et institutionnel (Organigramme) arrimé à un « core staff » défini en fonction des pôles de service pertinents pour la réalisation du nouveau mandat et missions assignés à la nouvelle organisation ;
 - ☞ Des réaménagements à apporter aux textes statutaires du CILSS ;
 - ☞ Une proposition de modèle économique de financement durable de la nouvelle organisation ;
3. Un rapport sur le schéma d'accompagnement pour la mise en œuvre effective de la réforme du CILSS.

VII. APPROCHE METHODOLOGIQUE

La démarche préconisée pour conduire ce travail est essentiellement participative et inclusive.

Cela nécessitera l'implication et une large consultation :

- ☞ Des Etats membres à travers les Comité Nationaux du CILSS (CONACILSS) et les principaux responsables désignés au sein des départements ministériels nationaux et partenaires en charge des questions liées au mandat du CILSS (Affaires étrangères, Agriculture, Elevage, Hydraulique, Plan, Nutrition, Famille et action sociale, Environnement, Finances, etc.) ;
- ☞ Du système CILSS ;
- ☞ Des partenaires techniques et financiers ;
- ☞ Des principales OIG (CEDEAO, UEMOA, CEEAC/CEMAC, G5 Sahel, APGMV, ALG, etc.) ;
- ☞ Des organisations régionales de la Société civile.

Le choix de chaque outil de collecte des informations proposé devra être motivé en termes de pertinence. Les entretiens à distance et physiques auprès des différentes catégories d'acteurs, aussi bien internes qu'externes au système CILSS sont fortement recommandés. De plus, la collecte des informations sera basée sur un travail de recherche documentaire en plus de l'exploitation de la documentation fournie par le CILSS. Le cabinet devrait présenter une démarche méthodologique solide et cohérente pour la conduite de la réforme. Cette approche méthodologique doit intégrer la stratégie globale ainsi que les différentes étapes du processus de la réforme et sa mise en œuvre.

Une réunion de cadrage de prestation, auxquelles seront conviées les parties prenantes, sera organisée par le Secrétaire exécutif du CILSS en début de mission.

Le cabinet est en outre fortement encouragé à organiser et animer par la suite, un mini-atelier sur chaque site en vue d'échanger avec le personnel et de recueillir sa contribution à l'édification d'un CILSS nouveau.

VIII. PROFIL DU CABINET ET COMPOSITION DE L'ÉQUIPE

Le cabinet, de dimension internationale, devra justifier d'une expérience d'au moins 20 années en développement organisationnel et institutionnel, notamment dans la conduite des missions de réforme des organisations intergouvernementales ou internationales (et spécifiquement africaines), en faisant ressortir toutes les études similaires déjà réalisées. La conduite de cette prestation requiert la mobilisation d'une équipe pluridisciplinaire qualifiée et aux compétences ci-après décrites en y joignant leurs curriculum vitae respectifs.

- ☞ Un Chef de mission, juriste spécialisé ayant au moins 20 années d'expérience en développement organisationnel et institutionnel, une compétence avérée en réforme et en audit des organisations interétatiques et internationales ;
- ☞ Un spécialiste en planification stratégique, ayant une bonne connaissance et au moins 15 années d'expériences des politiques régionales et enjeux régionaux ouest-africains et sahéliens de développement ;
- ☞ Un spécialiste en développement socioéconomique ayant au moins 15 années d'expérience dans les domaines spécifiques du travail du CILSS (sécurité alimentaire, gestion des ressources naturelles, ressources en eau, marchés, information, formation et population) ;
- ☞ Un spécialiste en gestion des ressources humaines avec au moins 10 années d'expérience, orienté vers le développement des compétences ;
- ☞ Un expert analyste financier ayant au moins 15 années d'expérience dans le domaine ;
- ☞ Un expert en mobilisation des ressources financières (fundraising) ayant au moins 10 années d'expérience dans le domaine ;
- ☞ Un spécialiste en systèmes d'information, communication et informatique ayant au moins 10 années d'expérience dans le domaine.

IX. DUREE, CALENDRIER ET LIEU DE L'APPUI

La durée de la prestation est estimée à dix (10) mois ouvrables mobilisables sur deux années suivant un séquençage qui sera défini par le Ministre Coordonnateur et le Secrétaire Exécutif du CILSS. Cette durée pourrait être répartie comme suit :

- ☞ Quatre (4) mois étalés sur l'année 2018 pour la préparation du rapport global de la réforme après une large consultation des parties prenantes. Ce rapport fera l'objet de validation par le Comité Régional de Programmation et de Suivi (CRPS) et soumis à la 54^{ème} session ordinaire du Conseil des Ministres prévue pour se dérouler en février 2019 à N'Djaména au Tchad pour approbation.
- ☞ Six (6) mois en 2019 en position au Secretariat Exécutif pour appuyer le Ministre Coordonnateur et le Secrétaire Exécutif pour la mise en œuvre effective de la réforme.

Le lieu de la mission d'appui couvre l'ensemble des Etats membres du CILSS avec un ancrage technique au niveau du Secrétariat Exécutif du CILSS basé à Ouagadougou au Burkina Faso.

X. LISTE NON EXHAUSTIVE DES DOCUMENTS DISPONIBLES

- 1) Rapport sur le noyau dur du système CILSS ;
- 2) Rapport final de l'appui 2016 ;
- 3) Rapport de l'audit spécifique ;
- 4) Rapports d'audit d'années antérieures (au moins depuis les cinq dernières années) ;
- 5) Manuel de procédures de gestion administrative et financière du CILSS version 2010 ;
- 6) Projet de manuel de gestion des ressources humaines version 2018 ;
- 7) Travaux du Cabinet PANAUDIT sur la révision du manuel de procédures ;
- 8) Manuel de suivi évaluation ;
- 9) Rapports des précédentes réformes du CILSS ;
- 10) Textes statutaires du CILSS (Convention révisée, règlement intérieur général, règlement intérieur du Conseil des Ministres, statut du personnel, Règlement financier) ;
- 11) Rapport de l'évaluation de performances 2009-2013 ;
- 12) Travaux des consultants en appui institutionnel de l'USAID ;
- 13) Rapport sur l'analyse du portefeuille des projets du CILSS ;
- 14) Document de réflexion sur l'état de la coopération entre le CILSS-CEDEAO-UEMOA ;
- 15) Grandes décisions des instances statutaires du CILSS ;
- 16) Rapport d'évaluation du PT 2004-2008 ;
- 17) Rapport d'évaluation externe du Programme de renforcement des capacités (PRC) ;
- 18) Plan stratégique 2020 ;
- 19) Programme de travail (PT) 2015-2019 ;

- 20) Organigramme général du CILSS ;
- 21) Accords de siège du SE, de l'INSAH et du CRA ;
- 22) Organigramme général du CILSS ;
- 23) Rapport de l'évaluation décennale et de l'audit organisationnel du CILSS de 2004 ;
- 24) Fondation du CILSS.

Le Secrétaire Exécutif du CILSS



Djilé ADOUM, Ph.D.