



Institut International
d'Ingénierie de l'Eau et
de l'Environnement

Analyse de l'intégration stratégique du financement basé sur les prévisions dans la préparation aux catastrophes : une étude de cas de la stratégie du Centre Climatique de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Pays-Bas)

MEMOIRE POUR L'OBTENTION DU
MASTER EN MANAGEMENT DES ENTREPRISES ET ORGANISATIONS
OPTION : MANAGEMENT STRATEGIQUE ET OPERATIONNEL

Présenté par : Kiswendsida H. GUIGMA

Maitre de stage :

Irene Amuron (Centre Climatique de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge)



Jury

Dr. DJIM DOUMBE DAMBA: President

M. BOURGOU Alexis: Membre

M. Eric TELIMSEIN: Membre

Remerciements

« Mam suga pēgda m Soaala, la m sūur kidemda sū-noogo, Wēnnaam m Fāagda yīnga ! »

Au terme de notre cursus, nous aimerions exprimer notre action de grâce au Seigneur Jésus, l'Ami fidèle et proche par qui tout s'est réalisé au cours de notre formation. Que son nom soit béni à jamais !

Nous exprimons notre profonde gratitude au Directeur de la Formation Professionnelle en Ligne, Dr DJIM DOUMBE DAMBA par ailleurs président du jury de ce présent mémoire. Nous étendons cette gratitude à nos distingués correcteurs messieurs ALEXIS BOURGOU et ERICK TELIMSEIN qui nous ont permis d'améliorer significativement la qualité du document.

Nos remerciements vont également aux responsables, à l'ensemble du corps professoral et du personnel d'appui de 2ie, en particulier madame SYLVIE OUEDRAOGO ainsi qu'aux camarades d'apprentissage pour toutes les connaissances et tout l'appui reçus.

Un grand merci aux collègues du Centre Climatique avec qui la soif d'acquérir des connaissances en management a commencé.

Gratitude infinie à notre famille pour l'accompagnement, les encouragements et le cadre favorable ayant permis ce cursus académique.

Et à tous ceux qui de façon visible ou invisible ont contribué à ce succès, nous vous traduisons nos remerciements les plus sincères.

Résumé

Cette étude examine le rôle du Centre Climatique de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Centre Climatique) dans la promotion du financement basé sur les prévisions (FbF) - une approche proactive liant les prévisions climatiques à un financement convenu à l'avance pour permettre une action en anticipation des catastrophes. Trois éléments clés ont été abordés : (1) les obstacles à l'adoption du FbF par les organisations de gestion des risques de catastrophes (OGRC), (2) la stratégie du Centre Climatique pour surmonter ces obstacles, et (3) les recommandations pour améliorer l'efficacité du FbF. Les résultats montrent que les OGRC sont confrontés à la résistance institutionnelle, aux limitations techniques, à l'inflexibilité du financement et à la coordination cloisonnée comme principaux défis. Les cultures réactives et l'hésitation des bailleurs à financer des catastrophes "potentielles" entravent encore l'adoption du FbF. La stratégie 2021-2025 du Centre Climatique met l'accent sur l'institutionnalisation du FbF et sur la lutte contre le risque de chaleur urbaine. Elle aide le Centre Climatique à fournir un soutien technique, un renforcement des capacités et un plaidoyer politique pour faire le lien entre la science du climat et l'action humanitaire. Toutefois, ses objectifs ne sont pas assortis de critères SMART et les mesures de performance doivent être affinées. L'intégration du FbF dans les politiques nationales, l'exploitation des technologies émergentes pour les alertes précoces et l'obtention d'un financement souple figurent parmi les recommandations formulées sur la base d'une analyse des meilleures pratiques et du retour d'information des experts dans ce domaine.

Mots clés : Financement basé sur les prévisions, risque de catastrophe, stratégie, efficacité.

Abstract

This study examines the role of the Red Cross Red Crescent Climate Centre (Climate Centre) in promoting Forecast-based Financing (FbF)—a proactive approach linking climate forecasts with pre-agreed financing to enable early disaster action. Three key elements were addressed: (1) barriers to FbF adoption by Disaster Risk Management Organisations (DRMOs), (2) the Climate Centre’s strategy to overcome these barriers, and (3) recommendations to enhance FbF’s effectiveness. The findings show that DRMOs face institutional resistance, technical limitations, funding inflexibility, and siloed coordination as main challenges. Reactive humanitarian cultures and donor hesitancy to fund "potential" disasters further hinder FbF adoption. The Climate Centre’s 2021–2025 strategy focuses on institutionalising FbF and addressing Urban Heat Risk. As such, it helps the Climate Centre to provide technical support, capacity-building, and policy advocacy to bridge climate science and humanitarian action, addressing the challenges faced by DRMOs. However, its objectives lack SMART criteria, and performance metrics need refinement. The Integration of FbF into national policies, leveraging emerging technology, and securing flexible funding are among other the recommendations that were formulated based on an analysis of best practices and feedback from experts in the field.

Keywords: Forecast-based Financing, disaster risk, strategy, effectiveness.

Liste des abréviations

AA : Action anticipatoire

DREF : Disaster Relief Emergency Fund, Fonds d'urgence pour les secours en cas de catastrophe

FbA : Forecast-based Action, Action basée sur les prévisions

FbF : Forecast-based Financing, Financement basé sur les prévisions

FICR : Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

GRC : Gestion des risques de catastrophes

GTT : Groupe de travail technique.

IA : Intelligence Artificielle

NaCSA : National Commission for Social Action, Commission nationale d'action sociale

OGRC: Organisme de gestion des risques de catastrophes

OMM : Organisation météorologique mondiale

PAP : Protocole d'Alerte Précoce

PESTLE : analyse politique, économique, sociale, technologique, juridique et environnementale.

PNA : Plan d'adaptation national

PSRS : Protection sociale adaptée aux chocs

SAP : Système d'alerte précoce.

SMART : spécifique, mesurable, réalisable, pertinent et limité dans le temps.

Table des matières

Remerciements.....	i
Résumé.....	ii
Abstract.....	iii
Liste des abréviations.....	iv
Table des matières.....	1
Liste des tableaux et figures.....	3
Introduction.....	4
Contexte général	4
Justification du choix du thème de l'étude.....	5
Problématique	6
Questions de recherche	7
Objectifs de recherche.....	7
Hypothèses de recherche.....	7
Intérêt de l'étude	8
Plan du mémoire	9
Chapitre 1. Cadre théorique et conceptuel.....	10
1.1. Définition et concepts clés.....	10
1.2. Approches théoriques mobilisées.....	12
1.3 Revue de littérature	13
Chapitre 2. Cadre méthodologique	16
2.1 Type d'étude.....	16
2.2 Méthode de collecte des données.....	16
2.3 Méthodes d'analyse	17
2.4 Limites de la méthodologie.....	19
Chapitre 3. Résultats	20

3.1. Obstacles institutionnels et opérationnels à l'adoption du financement basé sur les prévisions dans les organisations de gestion des risques de catastrophes	20
3.1.1. Constatations tirées de la littérature	20
3.1.2. Défis soulignés par les praticiens sur le terrain.....	22
3.2 Analyse de la stratégie du Centre Climatique	26
3.2.1-Analyse des composantes du plan stratégique	26
3.2.2 Analyse des thèmes phares.....	30
3.2.3 Analyse de l'évaluation des performances dans la stratégie.....	33
3.2.4 Analyse PESTLE de la stratégie du Centre Climatique	35
3.3. Meilleures pratiques et recommandations stratégiques pour améliorer l'efficacité et l'adoption du FbF par les OGRC	41
3.3.1. Études de cas des meilleures pratiques	41
3.3.2 Recommandations stratégiques des experts du domaine	44
Chapitre 4. Discussions.....	49
4.1 Analyse critique des résultats.....	49
4.2 Apports à la réflexion stratégique en gestion des risques de catastrophe.....	51
Conclusion générale et recommandations.....	53
Résumé des principaux résultats.....	53
Réponse aux hypothèses initiales.....	54
Recommandations.....	55
Perspectives de recherche	57
Bibliographie.....	58
Annexe 1. Questionnaire du sondage.....	63

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

- Tableau 1. Liste des organisations ayant participé au sondage.
- Tableau 2. Analyse SMART des thèmes phares du Centre Climatique.
- Tableau 3. Recommandations des répondants pour améliorer l'adoption des stratégies FbF dans les OGRC

Liste des figures

- Figure 1. Cycle de gestion des risques de catastrophe. Source: Global Development Research Centre.
- Figure 2. Illustration schématique du financement basé sur les prévisions. Source : Centre Climatique.
- Figure 3. Niveau de priorité accordé au FbF dans les organisations des répondants
- Figure 4. Principaux obstacles à l'intégration du FbF dans la stratégie des organisations interrogées.
- Figure 5. Niveau d'appétence au risque des organisations participantes.
- Figure 6. Principaux défis financiers auxquels sont confrontées les organisations des répondants en ce qui concerne le FbF.
- Figure 7. Stratégies innovantes utilisées par les personnes interrogées pour intégrer les prévisions climatiques dans les plans de préparation aux catastrophes

Introduction

Contexte général

Généralités sur le financement basé sur les prévisions

L'augmentation mondiale de la fréquence et de l'intensité des catastrophes liées aux conditions météorologiques représente aujourd'hui l'un des défis les plus importants pour les organismes de gestion des risques de catastrophes (OGRC) (Churruga-Muguruza 2018 ; Zhou et al. 2023 ; Sandwell 2011) . Dans le contexte du changement climatique, les phénomènes météorologiques extrêmes tels que les inondations, les sécheresses, les vagues de chaleur et les tempêtes deviennent plus intenses, affectant des millions de personnes chaque année, en particulier dans les régions vulnérables et à ressources limitées. Les systèmes traditionnels de réponse aux catastrophes ont toujours été réactifs, mobilisant les ressources et le soutien après que la catastrophe s'est produite. Si les interventions d'urgence jouent un rôle essentiel, elles ont souvent un coût élevé et ne permettent pas de prévenir totalement les conséquences humaines, économiques et écologiques des catastrophes. Par conséquent, les OGRC ont commencé à réfléchir à un changement de stratégie en gardant cette question centrale à l'esprit. Ils veulent développer des stratégies basées sur des approches proactives (par opposition à réactives) et informées des risques, qui permettent d'agir avant même les catastrophes, d'améliorer le rapport coût-efficacité et de réduire les pertes dues aux catastrophes. Parmi ces innovations, le financement basé sur les prévisions (FbF pour Forecast-based Financing en anglais), également appelé action anticipatoire (AA), a fait l'objet d'une attention croissante dans le domaine de la gestion des risques de catastrophes (Chaves-Gonzalez et al. 2022) .

Le financement basé sur les prévisions est un cadre relativement nouveau qui associe les prévisions météorologiques et l'analyse des risques à des mécanismes de financement préétablis afin de permettre des actions avant les risques prévus. Le modèle économique qui sous-tend le FbF est simple mais innovant : il s'agit d'assurer un financement à l'avance et de disposer de plans d'action précoces prêts à être activés par des prévisions prédéterminées (déclencheurs) avant qu'un aléa donné ne se produise. En agissant tôt, le FbF vise à réduire l'impact des catastrophes, à sauver des vies et des moyens de subsistance, et à renforcer la dignité et la résilience des communautés touchées. En outre, elle remet en question les modèles de financement post-catastrophe en réorientant les ressources et la prise de décision vers la préparation et la prévention.

Si le FbF repose sur des prévisions scientifiques et des analyses de données, sa mise en œuvre et son efficacité constituent fondamentalement un défi de management (Lentz et al. 2020). Elle nécessite la coordination de divers acteurs - agences de prévision, organisations humanitaires, gouvernements et bailleurs - au sein d'un système cohérent et réactif. L'alignement stratégique, la capacité institutionnelle,

l'engagement des parties prenantes et l'apprentissage organisationnel sont tous essentiels pour que le FbF fonctionne de manière efficace et durable.

Introduction au Centre Climatique de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge

Le Centre Climatique de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (ci-après dénommé "Centre Climatique") est l'une des institutions pionnières dans le développement et l'extension de FbF. Fondé en 2002 en tant qu'organisme de consultation de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR)¹, le Centre Climatique, basé aux Pays-Bas avec une couverture mondiale, a été créé pour aider les sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et leurs partenaires à travers le monde à intégrer la science du climat dans la gestion des catastrophes. Il joue un rôle central dans l'avancement de la gestion des risques climatiques, le développement d'outils d'aide à la décision, la promotion de l'alerte et de l'action précoces, et l'encouragement du dialogue entre les climatologues, les décideurs politiques et les praticiens. Le Centre Climatique a joué un rôle déterminant dans l'opérationnalisation du FbF, en concevant des programmes pilotes dans des pays tels que l'Ouganda, le Pérou, le Bangladesh et la Mongolie, et en soutenant le développement de cadres évolutifs pour le FbF (Tanner et al. 2019).

Le Centre Climatique s'est positionné comme un catalyseur et un facilitateur clé de l'intégration du FbF dans l'écosystème plus large de la gestion des risques de catastrophe. Plutôt que d'agir comme un acteur direct du FbF sur le terrain, le Centre Climatique joue un rôle essentiel de soutien stratégique et technique - en travaillant avec les Sociétés nationales, les agences internationales et d'autres OGRC pour développer les connaissances, les outils et les partenariats nécessaires à l'action anticipative. En élaborant des protocoles d'action précoce (PAP), des outils de modélisation des risques, des initiatives de renforcement des capacités et un engagement politique, le Centre Climatique aide les OGRC à intégrer le FbF dans leurs stratégies institutionnelles et leurs systèmes opérationnels. À ce titre, le Centre Climatique sert de pont entre la science du climat et la gestion des risques de catastrophes, facilitant la traduction de données de prévision complexes en décisions opportunes et exploitables.

Justification du choix du thème de l'étude

Le choix du thème de ce mémoire (Analyse de l'intégration stratégique du financement basé sur les prévisions dans la préparation aux catastrophes : une étude de cas de la stratégie du Centre Climatique de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge) est motivé par le besoin croissant de comprendre et d'améliorer la gestion proactive des risques de catastrophe face à l'intensification des aléas climatiques. Le Centre climatique offre une étude de cas unique et très pertinente pour examiner comment une telle approche peut être stratégiquement intégrée dans les cadres opérationnels et organisationnels des OGRC du fait de son rôle de pionnier. L'étude du rôle du Centre climatique fournit des informations précieuses

¹ [A propos de la FICR | FICR](#)

sur les catalyseurs stratégiques, les défis managériaux et les processus d'apprentissage organisationnel qui sous-tendent l'intégration du FbF dans les systèmes humanitaires. Cela s'inscrit dans les objectifs plus larges de la gestion d'entreprise et organisationnelle en mettant l'accent sur la stratégie, l'innovation et l'efficacité institutionnelle pour faire face à des problèmes complexes et concrets.

Problématique

Bien que le FbF soit de plus en plus reconnu comme un outil précieux pour améliorer la préparation aux catastrophes et la résilience climatique, d'importants défis persistent dans son intégration stratégique par les OGRC. Bon nombre de ces défis découlent de pratiques institutionnelles et opérationnelles bien ancrées qui ont historiquement donné la priorité à une réponse réactive aux catastrophes plutôt qu'à une action anticipative. Pour la plupart des OGRC, le passage à une approche basée sur les prévisions nécessite un changement fondamental de mentalité, de culture opérationnelle et de cadres décisionnels - des transitions qui sont souvent lentes et rencontrent une certaine résistance.

En outre, contrairement aux interventions traditionnelles à la suite d'une catastrophe, qui sont basées sur des impacts tangibles et observés, le FbF repose sur des prévisions scientifiques et des modèles de risque probabilistes. Si les progrès de la science du climat ont renforcé les capacités de prévision, les incertitudes restent inhérentes à ces modèles. Pour les OGRC, cela soulève des questions cruciales concernant les seuils de décision : à partir de quel niveau de certitude des prévisions une action anticipatoire doit-elle être déclenchée, et qui assume la responsabilité si une action précoce s'avère inutile ? Ces questions compliquent l'adoption du FbF, en particulier dans les organisations où la responsabilité de l'allocation des ressources fait l'objet d'un examen minutieux.

D'un point de vue financier, les OGRC et leurs bailleurs sont confrontés à des contraintes supplémentaires. Tout comme les acteurs opérationnels hésitent à agir sur la base de prévisions incertaines, de nombreux bailleurs sont réticents à débloquer des fonds pour des événements potentiels qui pourraient ne pas se concrétiser. Cela crée un cercle vicieux d'hésitation, bloquant l'intégration des approches basées sur les prévisions sur le site et renforçant la dépendance à l'égard des modèles de financement traditionnels et réactifs.

Alors que le Centre Climatique joue un rôle de premier plan dans la promotion et le soutien de l'adoption du FbF à l'échelle mondiale, l'analyse de l'adéquation de son approche stratégique avec les besoins évolutifs des OGRC reste limitée. La littérature s'est largement concentrée sur le succès technique des programmes pilotes ou sur le développement de protocoles d'action précoce, mais peu d'attention a été accordée à la question de savoir si la stratégie du Centre Climatique répondait efficacement aux contraintes du monde réel auxquelles sont confrontés les OGRC. A l'heure où le FbF passe des projets pilotes à une adoption institutionnelle plus large, un tel alignement stratégique est essentiel pour s'assurer que le soutien fourni répond à la demande réelle du marché. La principale lacune sur laquelle cette étude travaille est donc l'absence d'une évaluation permettant de déterminer si et comment la

stratégie du Centre Climatique est conçue pour répondre aux besoins stratégiques, institutionnels et opérationnels des OGRC en matière d'intégration du FbF dans leurs pratiques de base.

Questions de recherche

La principale question de recherche examinée dans cette étude est la suivante : quelle est l'efficacité de la stratégie du Centre Climatique pour soutenir l'intégration de FbF dans le travail des OGRC ? De cette question principale découlent plusieurs questions spécifiques. Pour discuter de l'efficacité d'une stratégie à relever un défi, il est important d'identifier d'abord ce défi. La première question spécifique est donc la suivante : quels sont les obstacles institutionnels et opérationnels qui empêchent les OGRC d'adopter et de mettre en œuvre avec succès des stratégies de FbF ? Ensuite, la deuxième question spécifique est : comment la stratégie du Centre Climatique est-elle conçue et dans quelle mesure soutient-elle l'intégration stratégique du FbF dans les OGRC ? Afin de fournir une perspective d'amélioration, la troisième question spécifique est formulée comme suit : quelles recommandations stratégiques peuvent améliorer l'efficacité et l'adoption d'approches de préparation basées sur la résilience climatique dans les OGRC ?

Objectifs de recherche

L'objectif principal de cette étude est d'analyser la stratégie du Centre Climatique pour soutenir l'intégration du FbF dans le travail des OGRC et de proposer des recommandations pour améliorer les stratégies de préparation basées sur les prévisions dans les OGRC. Il peut être subdivisé en trois objectifs spécifiques principaux.

1. Identifier les obstacles institutionnels et opérationnels qui entravent l'adoption de stratégies de FbF dans les OGRC, y compris les défis liés à la prise de décision dans l'incertitude et au passage d'une approche réactive à une approche proactive (OS1).
2. Examiner la stratégie du Centre Climatique et évaluer la manière dont elle aborde les obstacles rencontrés par les OGRC dans leurs efforts pour adopter le FbF comme modèle d'entreprise pour la gestion des risques de catastrophe (OS2).
3. Mettre en évidence les meilleures pratiques et élaborer des recommandations stratégiques pour améliorer l'efficacité et l'adoption d'approches de préparation fondées sur la résilience climatique, en veillant à renforcer l'alignement entre la science du climat, la gestion des risques de catastrophe et les principes de gestion organisationnelle (OS3).

Hypothèses de recherche

Dans notre approche logique pour répondre à ces questions, nous avons formulé l'hypothèse principale selon laquelle la stratégie du Centre Climatique est efficace pour soutenir l'intégration du FbF dans les OGRC, mais reste limitée par des contraintes qui nécessitent des améliorations ciblées. Des hypothèses

subsidiaries soutiennent l'hypothèse principale. Premièrement, nous postulons que des obstacles tels que la résistance institutionnelle au changement, les limitations techniques et les contraintes budgétaires entravent considérablement l'adoption de stratégies de FbF par les OGRC, ralentissant la transition d'une préparation réactive à une préparation proactive aux catastrophes. Comme deuxième hypothèse subsidiaire, nous formulons la suivante : la stratégie du Centre Climatique est conçue de façon cohérente, efficace et apporte des solutions aux obstacles rencontrés par les OGRC. Notre troisième hypothèse se lit comme suit : la mise en œuvre des recommandations stratégiques visant à améliorer les cadres politiques, à consolider les capacités techniques et à établir des mécanismes de financement flexibles augmentera l'efficacité et l'adoption d'approches de préparation résilientes au climat dans les OGRC et le Centre Climatique peut jouer un rôle central pour la mise en œuvre de ces recommandations.

Intérêt de l'étude

L'intérêt de notre travail de recherche peut se décliner à trois niveaux : scientifique, pratique et organisationnel.

L'intérêt scientifique de ce mémoire repose sur sa contribution originale à une problématique émergente à l'interface entre la gestion des risques de catastrophe, l'innovation organisationnelle et la stratégie institutionnelle. Ainsi cette étude permet un approfondissement d'un champ interdisciplinaire mêlant science du climat, gestion de crise, management stratégique et théorie des organisations. Il apporte une perspective managériale à une problématique souvent dominée par les sciences techniques ou environnementales. L'étude permet également une analyse stratégique d'un cadre innovant (le FbF), éclairant un cadre innovant de gestion proactive des catastrophes, encore peu exploré sous l'angle de la stratégie institutionnelle et du changement organisationnel. Par ailleurs, le choix du Centre Climatique comme objet d'analyse permet de documenter un exemple pionnier, susceptible de produire des enseignements transférables à d'autres organisations humanitaires ou institutions de gestion des risques.

L'intérêt pratique du mémoire se manifeste par la valeur ajoutée opérationnelle qu'il peut offrir aux parties prenantes impliquées dans la gestion des catastrophes. Tout d'abord l'analyse permet aux OGRC de mieux comprendre les obstacles concrets qui freinent l'intégration du FbF dans leurs pratiques. Ensuite, le travail propose des éléments d'amélioration ciblés, notamment en matière de gouvernance, de renforcement des capacités, de gestion de l'incertitude, et de financement flexible. Notre étude permet enfin d'améliorer la traduction des données scientifiques en décisions opérationnelles, un enjeu clé dans les organisations confrontées à des risques complexes et incertains.

Sur le plan institutionnel, ce mémoire est pertinent pour les structures académiques, les OGRC et les bailleurs de fonds. L'étude éclaire ainsi sur comment aligner les stratégies internes des OGRC avec les objectifs d'anticipation des catastrophes, un enjeu majeur dans un contexte de montée des risques climatiques. En proposant des recommandations adaptées, ce travail aide les institutions à mieux

structurer leur gouvernance, leurs flux décisionnels et leurs mécanismes de financement anticipatif. De même, à travers la documentation de l'approche du Centre Climatique, il peut éclairer les débats sur l'intégration du FbF dans les cadres de réduction des risques de catastrophe aux niveaux national, régional et global.

Plan du mémoire

Le reste du manuscrit est organisé comme suit. Le premier chapitre présente le cadre théorique et conceptuel utilisé. Le chapitre 2 quant à lui détaille la méthodologie utilisée pour l'étude. Le chapitre 3 présente les principaux résultats obtenus et le chapitre 4 en fait une discussion et mise en contexte. L'étude se termine par une conclusion générale avec des recommandations et des perspectives.

Chapitre 1. Cadre théorique et conceptuel

1.1. Définition et concepts clés

Gestion des risques de catastrophes

Le Bureau des Nations Unies pour la réduction des risques de catastrophe (UNDRR) définit la gestion des risques de catastrophe comme l'application de politiques et de stratégies visant à prévenir les nouveaux risques de catastrophe, à réduire les risques existants et à gérer les risques résiduels, contribuant ainsi au renforcement de la résilience et à la réduction des pertes liées aux catastrophes. On peut distinguer trois types d'actions de gestion des risques de catastrophe : (i) les actions prospectives visant à éviter l'apparition de nouveaux risques de catastrophe ou l'aggravation des risques existants, (ii) les actions correctives visant à éliminer ou à réduire les risques de catastrophe qui sont déjà présents et qui doivent être gérés et réduits dès maintenant, et (iii) les activités compensatoires qui renforcent la résilience sociale et économique des individus et des sociétés face aux risques résiduels qui ne peuvent être réduits efficacement. Un cycle de gestion des risques de catastrophe a ainsi été élaboré, comprenant quatre phases principales (figure 1), dont deux avant la catastrophe (atténuation et préparation) et deux après la catastrophe (réponse et relèvement). L'atténuation consiste à prendre des mesures proactives pour réduire le risque de catastrophe ou en atténuer les effets si elle se produit. Elle est mise en œuvre à long terme lorsqu'il n'y a pas de menace imminente. Quant à la préparation, elle se concentre sur l'élaboration de plans, la formation et la mise en place de ressources pour prévenir ou répondre efficacement aux situations d'urgence et est mise en œuvre dans des délais beaucoup plus courts que l'atténuation. L'intervention et le relèvement peuvent être considérés comme les contreparties de la préparation et de l'atténuation respectivement après catastrophes, et correspondent aux mesures prises pour venir en aide aux personnes touchées.



Figure 1. Cycle de gestion des risques de catastrophe. Source: Global Development Research Centre.

Financement basé sur les prévisions

Un outil innovant utilisé dans le cadre de la préparation aux catastrophes climatiques est le financement basé sur les prévisions (FbF). Il s'agit d'un système qui utilise les prévisions météorologiques et climatiques ainsi que les données sur les risques pour débloquer des fonds préétablis avant qu'une catastrophe ne survienne, dans le but de permettre une action proactive. Également appelé Action Anticipatoire, le FbF s'inscrit dans la phase de préparation du cycle de gestion des catastrophes. Il représente un changement de paradigme dans la gestion des catastrophes, qui vise à mobiliser davantage de ressources avant la survenue des catastrophes, car cela permet de réduire les coûts globaux de la gestion des risques de catastrophe (tant les coûts humains que ceux financiers).

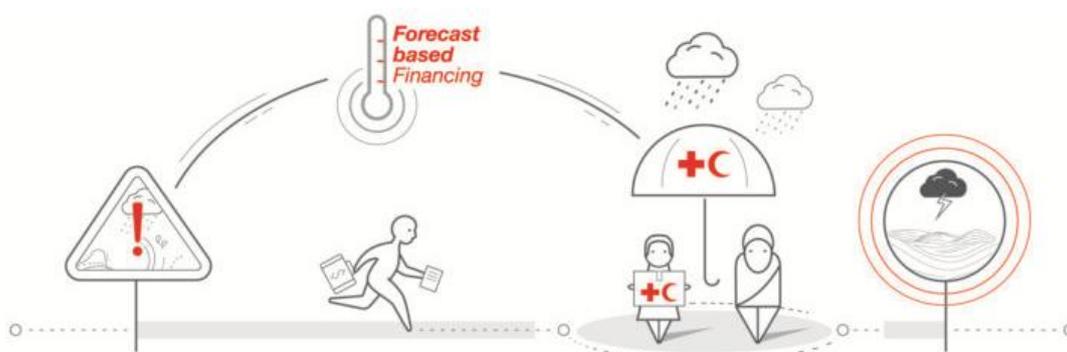


Figure 2. Illustration schématique du financement basé sur les prévisions. Source : Centre Climatique.

La particularité du FbF réside dans le fait que les fonds sont débloqués et les premières mesures mises en œuvre dans un laps de temps très précis : entre l'émission d'une prévision (alerte précoce) et la survenue effective du danger (figure 2). Un bon plan FbF comporte quatre éléments principaux.

Évaluation des risques : Elle consiste à analyser les données historiques relatives aux impacts, à identifier les zones et les populations les plus vulnérables à des aléas spécifiques, et à évaluer la probabilité et la gravité potentielle des événements futurs.

Déclencheurs : Dans le cadre du FbF, les éléments qui servent à déclencher une action ne proviennent pas des impacts observés, mais plutôt de la prévision de risques susceptibles d'avoir des impacts graves. Les prévisions servent donc à « déclencher » des actions, ce qui en fait la pierre angulaire du FbF. Il est donc important de sélectionner avec soin un bon système de prévision, capable de fournir des alertes précoces avec des niveaux de danger clairs. Ce système doit également être performant, car les événements manqués ou les fausses alertes affectent la confiance dans le FbF.

Actions précoces : Le délai relativement court entre la prévision et la survenue effective du risque (qui peut n'être que de quelques jours pour des risques tels que les inondations) impose de pré-identifier un ensemble de mesures à mettre en œuvre dès que les seuils de déclenchement sont atteints. Ces mesures

sont conçues pour réduire l'impact de l'événement prévu et peuvent inclure diverses activités telles que la distribution de fournitures d'urgence, l'octroi d'un soutien financier ou la mise en œuvre d'améliorations des infrastructures.

Mécanisme de financement : La machine FbF doit être alimenté par un instrument de financement ex ante qui alloue automatiquement des fonds dès qu'une prévision atteint un niveau de danger prédéfini. Cela garantit que les fonds sont facilement disponibles et peuvent être utilisés efficacement pour mettre en œuvre des mesures précoces, réduisant ainsi la nécessité de recourir à des processus de financement complexes après la catastrophe.

Tous les éléments du FbF sont regroupés dans un document appelé Protocole d'Action Précoce » (PAP). Ce document précise qui fait quoi, quand, où et avec quelle ligne budgétaire. Le PAP sert de cadre directeur pour la mise en œuvre de tout programme FbF. Il est essentiel pour garantir que les mesures critiques et vitales sont prises en temps utile, sur la base de prévisions fiables et avec un financement garanti.

Systemes d'alerte précoce

Comme nous l'avons déjà souligné, l'efficacité d'un programme de FbF repose en grande partie sur les alertes précoces. Les systèmes d'alerte précoce (SAP) sont en fait définis comme des systèmes intégrés conçus pour fournir des alertes rapides et exploitables sur les dangers imminents, permettant ainsi aux individus, aux communautés et aux gouvernements de prendre des mesures de protection. Ils sont mis en place pour analyser et identifier les risques et dangers potentiels liés au temps et au climat. Tous les systèmes d'alerte précoce visent à permettre une action rapide pour sauver et protéger les vies, les moyens de subsistance et les biens des personnes en danger (OMM).

1.2. Approches théoriques mobilisées

Théorie du changement organisationnel

La théorie du changement organisationnel désigne un ensemble de concepts et de cadres qui expliquent comment les organisations évoluent en réponse à des pressions internes et externes. Elle se concentre sur les processus par lesquels les organisations modifient leurs structures, leurs stratégies, leurs comportements et leurs opérations afin d'améliorer leurs performances, de s'adapter à de nouveaux environnements ou de mettre en œuvre des innovations. Elle met l'accent sur les processus dynamiques par lesquels les organisations réagissent à des facteurs internes et externes, tels que les risques climatiques, les changements de politique et les besoins de financement, afin d'améliorer leur efficacité. L'adoption du FbF nécessite souvent une transformation profonde, impliquant des changements dans la culture institutionnelle, les processus décisionnels et l'allocation des ressources. La théorie du

changement organisationnel aide à expliquer comment ces transitions se produisent, les obstacles qui peuvent surgir (par exemple, la résistance aux nouveaux protocoles ou l'incertitude quant à l'utilisation des prévisions) et les stratégies nécessaires pour intégrer l'anticipation dans les systèmes existants.

Théorie des parties prenantes

La théorie des parties prenantes postule que les organisations doivent tenir compte des intérêts et de l'influence de toutes les parties prenantes, et pas seulement des actionnaires, lorsqu'elles prennent des décisions. Elle souligne l'importance d'identifier, de comprendre et de prendre en compte les besoins et les intérêts de ces parties prenantes dans les processus décisionnels. Dans le contexte de l'adoption du FbF par les OGRC, la théorie des parties prenantes met en évidence l'importance d'impliquer un large éventail d'acteurs, notamment les agences gouvernementales, les partenaires humanitaires, les communautés locales, les donateurs et les institutions scientifiques. La mise en œuvre réussie du FbF dépend de l'alignement des priorités, des attentes et des capacités de ces parties prenantes, en veillant à ce que les protocoles d'action précoce soient élaborés de manière collaborative, fiables et soutenus. Cette approche favorise la responsabilité, la légitimité et une action anticipatoire plus efficace.

Théorie institutionnelle

La théorie institutionnelle examine comment le comportement organisationnel est façonné par les règles, les normes et les attentes de l'environnement institutionnel dans lequel les organisations opèrent. Elle suggère que les organisations adoptent certaines pratiques non seulement pour des raisons d'efficacité, mais aussi pour gagner en légitimité, se conformer aux attentes sociales et s'aligner sur les normes établies dans leur domaine. Dans cette étude, la théorie institutionnelle aide à expliquer l'adoption du FbF en réponse à l'importance croissante accordée à l'action anticipatoire, aux priorités des donateurs et aux cadres politiques favorisant la réduction proactive des risques à l'échelle mondiale. Les organisations peuvent mettre en œuvre le FbF afin de s'aligner sur ces pressions institutionnelles et de renforcer leur crédibilité, leur légitimité et leur accès aux ressources.

1.3 Revue de littérature

La fréquence et l'intensité croissantes des aléas climatiques, sous l'effet du changement climatique (Grant et al. 2025), ont exercé une pression croissante sur les systèmes de gestion des risques de catastrophe pour qu'ils innovent et s'adaptent. Les modèles traditionnels axés sur la réponse se sont souvent révélés insuffisants face à l'accélération des risques, ce qui a conduit à adopter des approches plus anticipatives, adaptatives et fondées sur les données. En conséquence, l'innovation en matière de gestion des risques de catastrophes est devenue un thème central dans la littérature et le discours politique (Alexander, 2016 ; UNDRR, 2019). L'innovation en matière de gestion des risques de catastrophe est conceptualisée non seulement en termes de nouvelles technologies, mais aussi en tant que changements organisationnels, procéduraux et systémiques qui améliorent l'identification des

risques, la préparation et la réponse (Izumi et al., 2019). L'adoption de SAP, l'utilisation de données géospatiales et climatiques, la cartographie participative des risques et les outils humanitaires numériques sont des exemples de telles innovations (Reichstein et al. 2025). Cependant, pour être efficace, l'innovation en matière de gestion des risques de catastrophes nécessite des conditions favorables telles que la volonté politique, la coordination interinstitutionnelle, une gouvernance inclusive et une culture d'apprentissage et d'expérimentation (Kelman, 2015). L'adaptation au changement climatique a également influencé la trajectoire de la gestion des risques de catastrophe ces dernières décennies (O'Brien et al., 2006). La convergence des cadres d'adaptation et de réduction des risques de catastrophe, qui se reflète dans le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe et l'Accord de Paris, a favorisé des approches intégrées qui anticipent les risques et renforcent la résilience à long terme (GIEC, 2022). Les innovations issues de cette convergence visent souvent à répondre à la nature systémique et complexe des risques climatiques, en reliant les réponses à court terme à des stratégies à plus long terme telles que les approches fondées sur les écosystèmes, les infrastructures adaptées au climat et les instruments de gestion des risques financiers. L'une des innovations les plus marquantes qui émergent à cette intersection est le FbF. Le FbF permet le décaissement de fonds et l'activation de mesures prédéfinies sur la base de prévisions scientifiques et de seuils de risque avant qu'une catastrophe ne se produise (Coughlan de Perez et al., 2015). Ce modèle proactif vise à réduire l'impact humanitaire des aléas, en particulier dans les contextes vulnérables où des interventions rapides peuvent sauver des vies et des moyens de subsistance. Il marque un changement de paradigme, passant d'une réponse humanitaire traditionnelle et réactive à une prise de décision anticipée et fondée sur les risques (Wilkinson et al., 2018). Les études sur la mise en œuvre du FbF révèlent à la fois son potentiel et ses défis. Des programmes pilotes menés par des organisations telles que la Croix-Rouge, le PAM, la FAO et Start Network ont démontré le potentiel des approches anticipatives pour améliorer les résultats et réduire les coûts des interventions (Weingärtner & Wilkinson, 2019). Toutefois, la littérature met également en évidence les obstacles à son adoption, notamment l'inertie institutionnelle, l'incertitude des données prévisionnelles, la capacité opérationnelle limitée et la fragmentation des mécanismes de financement. Les théories de l'innovation organisationnelle suggèrent que l'adoption réussie du FbF nécessite non seulement des capacités techniques, mais aussi, comme pour toute innovation organisationnelle, des changements dans la culture institutionnelle, le leadership, la collaboration entre les parties prenantes et les cadres réglementaires (Rogers, 2003 ; Scott, 2008). En outre, la littérature souligne que les systèmes anticipatifs doivent être adaptés au contexte local et inclusifs pour être efficaces et durables (Macherera et Chimbari 2016). L'implication des communautés, l'intégration des connaissances traditionnelles aux prévisions scientifiques et l'alignement sur les politiques nationales sont considérés comme des éléments essentiels de la mise à l'échelle du FbF (Ebhuoma et Simatele 2019). À ce titre, l'adoption du FbF par les OGRC peut être comprise comme une innovation à la fois technologique et organisationnelle, influencée par des pressions externes (par exemple, les attentes des bailleurs de fonds, la politique climatique) et des

facteurs internes (par exemple, la perception des risques, le leadership, la capacité de changement). Les défis auxquels sont confrontés les OGRC dans l'adoption de l'innovation FbF et les solutions apportées par des organisations facilitateurs telles que le Centre Climatique seront au centre de ce mémoire.

Chapitre 2. Cadre méthodologique

Cette étude s'est déroulée au sein du Centre Climatique de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, le centre de référence du mouvement Croix-Rouge Croissant-Rouge sur la thématique changements climatiques. Le Centre est basé aux Pays-Bas et les experts font chacun du télétravail à partir de leurs pays respectifs.

2.1 Type d'étude

Cette étude est principalement qualitative et exploratoire. Elle adopte une approche qualitative en analysant les obstacles institutionnels et opérationnels à l'adoption du FbF dans les OGRC à travers des analyses documentaires, des études de cas et des sondages auprès d'experts. Son aspect exploratoire est évident dans son objectif d'étudier l'efficacité de la stratégie du Centre climatique pour soutenir l'intégration du FbF, identifier les défis et proposer des recommandations d'amélioration. Bien que l'étude comprenne des éléments descriptifs, tels que la synthèse des meilleures pratiques et la présentation de recommandations stratégiques, elle se concentre davantage sur la compréhension de dynamiques complexes et la génération d'idées, ce qui correspond davantage aux paradigmes de la recherche qualitative et exploratoire. Le sondage à petite échelle, bien que limitée dans sa portée, fournit des informations qualitatives qui complètent l'analyse plus large.

2.2 Méthode de collecte des données

Revue documentaire

La base de toute étude est une analyse documentaire solide. Tout au long de cette étude, plusieurs documents comprenant des notes de cours, des articles de recherche, des rapports, des documents d'orientation et des manuels opérationnels, des politiques organisationnelles, des documents d'évaluation de projets et des rapports internes ont été examinés. Cette littérature a été particulièrement utile pour comprendre le cadre, les objectifs, les résultats attendus et les impacts de la stratégie du Centre Climatique. Elle a également permis d'identifier les obstacles rencontrés par les OGRC (OS1).

Sondage

Pour atteindre le premier (obstacles rencontrés par les OGRC) et le troisième objectif spécifique (recommandations), un petit sondage a été mené pour recueillir les contributions d'experts du Centre Climatique, mais aussi des OGRC qui ont été soutenus par le Centre Climatique. Les sondages, réalisés en ligne, étaient anonymes et visaient à recueillir des informations qualitatives. Le questionnaire du

sondage était disponible en français et en anglais et se trouve à l'annexe 1. Au total, 10 personnes ont participé au sondage. Elles proviennent des organisations listées dans le tableau 1.

Tableau 1. Liste des organisations ayant participé au sondage.

Organisations	Nombre de répondants
Centre Climatique de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge	3
Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge	1
Croix-Rouge Burkinabè	2
Secrétariat Permanent du Conseil National pour le Développement Durable (SP/CNDD) - Burkina Faso	1
Direction Générale des Ressources en Eau - Burkina Faso	1
Croix-Rouge du Kenya	1
Croix-Rouge malgache	1
Total	10

Examen des meilleures pratiques

Afin de fournir des recommandations dans le cadre du troisième objectif de recherche, nous avons examiné des études de cas sur l'adoption réussie de FbF par les OGRC soutenues par le Centre Climatique. Nous avons procédé à une évaluation pour identifier les meilleures pratiques de leurs modèles de préparation aux catastrophes à proposer comme modèles à d'autres OGRC et comme exemples sur lesquels le Centre Climatique peut capitaliser. Nous avons également utilisé l'approche pour mettre en évidence des exemples pratiques et des leçons apprises, afin de formuler des recommandations pour le Centre Climatique et d'autres OGRC.

2.3 Méthodes d'analyse

Plusieurs méthodes d'analyse ont été utilisées dans cette étude.

Analyse PESTLE : Afin d'analyser la stratégie du Centre Climatique et sa capacité à lever les obstacles rencontrés par les OGRC dans l'adoption du FbF, nous avons considéré plusieurs outils d'analyse stratégique. Alors que nous avons initialement envisagé les outils SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats), Porter's Five Forces et PESTLE (facteurs Politique Economique, Social, Technologique, Legal et Environmental), seul le dernier a finalement été utilisé. Ce choix se justifie par le fait que nous voulions l'utiliser principalement pour évaluer les facteurs externes influençant l'efficacité et la pertinence de la stratégie et que nous le maîtrisons mieux que d'autres outils

sophistiqués. Pour le présenter brièvement, PESTLE (2020 ; Menet 2016) est un outil d'analyse et de suivi des facteurs externes qui peuvent avoir un impact sur les décisions stratégiques d'une organisation. Il examine six facteurs principaux (d'où son acronyme). Il s'agit des facteurs politique (politiques gouvernementales, stabilité et paysage politique), économique (conditions macroéconomiques), social (tendances démographiques, valeurs culturelles et comportement des consommateurs), technologique (progrès technologiques, automatisation et innovation), juridique (lois, réglementations et cadres juridiques) et environnemental (facteurs écologiques, durabilité et aspects liés au changement climatique). Cet outil aide les organisations (ou les entreprises) à comprendre les influences externes et à prendre des décisions plus éclairées.

Cadre d'analyse SMART : Nous avons passé la stratégie du Centre Climatique à l'examen du cadre SMART. Le cadre SMART est un outil largement utilisé pour définir des objectifs clairs, réalisables et atteignables dans la planification et la gestion de projets (Lungu 2012). SMART est un acronyme dont la signification est comme suit.

S – Spécifique : les objectifs d'une organisation doivent être clairs, précis et sans ambiguïté. Un objectif spécifique identifie exactement ce qui doit être réalisé, qui en est responsable et où ou comment cela se produira.

M – Mesurable : Les objectifs doivent inclure des critères permettant de mesurer les progrès et la réussite. Les objectifs mesurables permettent de suivre les performances et de déterminer quand l'objectif a été atteint.

A – Atteignable (achievable en anglais) : Les objectifs doivent être réalistes et atteignables, compte tenu des ressources, du temps et des capacités disponibles. Bien qu'ils doivent être ambitieux, ils doivent rester réalisables.

R – Pertinent : Les objectifs doivent être alignés sur les priorités, la mission ou la stratégie plus larges de l'organisation. Ils doivent être significatifs et apporter une valeur ajoutée au programme ou à l'institution.

T – Temporellement défini : Chaque objectif doit être assorti d'un délai ou d'un calendrier précis. Cela favorise la responsabilisation et facilite la planification et l'évaluation.

Analyse des données des sondage : L'analyse des données de sondage a suivi une approche qualitative structurée afin d'extraire des informations significatives des réponses. La méthode de codage utilisée était l'analyse thématique, qui consistait à identifier, analyser et rapporter les tendances (thèmes) au sein des données. Etant donné la taille réduite du sondage, nous n'avons pas développé une grille d'analyse spécifique. Nous avons juste classé les réponses en fonction de thèmes prédéfinis dérivés des objectifs de la recherche, tels que les obstacles institutionnels, les défis opérationnels, les contraintes financières et les recommandations stratégiques.

2.4 Limites de la méthodologie

Notre approche méthodologique qu'il convient de relever. Tout d'abord, le concept FbF étant relativement nouveau, la littérature reste relativement réduite, ce qui peut avoir des implications négatives sur les conclusions tirées après son analyse.

De même, nous reconnaissons que la petite taille du sondage et sa représentativité spatiale relativement limitée (seule l'Afrique a été couverte) pourraient affecter la robustesse des conclusions. Cela est dû principalement aux limites de temps de l'étude, au manque de ressources dédiées et au fait que nous avons voulu nous focaliser sur des organisations avec lesquels nous avons directement travaillé ces trois derniers mois. Le sondage malgré sa petite taille fournit néanmoins l'apport qualitatif nécessaire à cette étude.

Chapitre 3. Résultats

3.1. Obstacles institutionnels et opérationnels à l'adoption du financement basé sur les prévisions dans les organisations de gestion des risques de catastrophes

3.1.1. Constatations tirées de la littérature

L'approche FbF vise à passer d'une gestion des catastrophes réactive à proactive, réduisant ainsi potentiellement les impacts humains et économiques des événements extrêmes. Si les programmes pilotes et les premières applications se sont révélés prometteurs, l'adoption généralisée du FbF par les organismes de gestion des risques de catastrophes (OGRC) reste limitée. Cette section passe en revue la littérature existante afin d'identifier et d'analyser les obstacles institutionnels et opérationnels qui entravent la mise en œuvre efficace des stratégies de FbF.

3.1.1.1 Barrières institutionnelles

Mandats et priorités de l'organisation

Selon Weingärtner et al. (2020), de nombreux OGRC sont structurellement orientés vers la réponse post-catastrophe, avec une flexibilité institutionnelle limitée pour passer à des stratégies d'anticipation. Les mandats organisationnels, les procédures opérationnelles standard (POS) et les modèles de financement existants donnent très souvent la priorité aux interventions d'urgence, ce qui crée une inertie qui entrave l'adoption de nouveaux paradigmes tels que le FbF. En outre, de nombreux OGRC se concentrent sur la réponse aux urgences par le biais de financements humanitaires. Comme le FbF n'est pas encore un sujet très familier, certains bailleurs pensent qu'il peut être abordé sous l'angle du développement plutôt que de l'humanitaire (Kuruppu et Willie 2015). Cette question du mandat limite donc le potentiel des OGRC (qui reçoivent principalement des fonds humanitaires et non de développement) à s'engager dans le FbF.

Gouvernance et responsabilité en matière de risques

Le FbF nécessite d'agir avant qu'une catastrophe ne se produise, ce qui remet en question les structures de responsabilité conventionnelles. Les bailleurs et les agences gouvernementales sont souvent réticents à débloquer des fonds sur la base de prévisions, par crainte des conséquences politiques et de réputation si les impacts anticipés ne se matérialisent pas (IFRC 2020²). Cette limitation peut être comprise du point de vue des ressources rares où les décideurs doivent s'assurer que l'argent investi dans quoi que ce soit conduit à des dividendes clairs et démontrables (Pichon 2019). Le concept de prise de décision

² FICR. (2020). L'action anticipée en 2020 : Une vue d'ensemble

"sans regrets"³, qui soutient l'action préventive même face à l'incertitude, reste sous-développé dans de nombreux contextes institutionnels, ce qui empêche encore l'adoption du FbF.

Coordination inter-agences

Un FbF efficace nécessite des efforts synchronisés entre les services météorologiques, les OGRC et les organismes gouvernementaux (OMM 2022⁴). Cependant, les silos institutionnels, l'absence d'accords de partage des données et l'incompatibilité des cadres opérationnels entravent les efforts de collaboration (Tanner et al., 2019). Les divergences entre les cultures organisationnelles et les styles de communication compliquent encore la coordination.

3.1.1.2 Obstacles opérationnels

Fiabilité des données et des prévisions

La fiabilité et la résolution des prévisions affectent de manière significative la faisabilité du FbF. Dans de nombreuses régions, en particulier dans les pays du Sud où les projets de réduction des risques de catastrophe sont les plus nécessaires, les capacités de prévision sont limitées (Basher 2006 ; Paparrizos et al. 2024). Outre les prévisions, même les données disponibles pour la modélisation sont rares (Göber et al. 2023). Ces limites sont également liées principalement aux lacunes scientifiques dans la compréhension des caractéristiques physiques qui contrôlent la variabilité du temps et du climat, et aux difficultés d'accès aux données existantes ainsi qu'aux lacunes en matière de modélisation et de prévision (Tall 2010 ; Dinku 2019 ; Lamptey et al. 2024). L'incertitude inhérente aux prévisions fait hésiter les praticiens à prendre des mesures précoces. En fait, comme le souligne une étude de l'American Meteorological Service (Cross et LaDue 2021), la "certitude de l'incertitude" des prévisions météorologiques suscite la méfiance des responsables des situations d'urgence.

Conception du mécanisme de déclenchement

Le FbF s'appuie sur des déclencheurs scientifiques pour débloquer des fonds et entamer des actions. La conception de ces déclencheurs nécessite des données historiques complètes, une modélisation de l'impact et une consultation des parties prenantes. Dans de nombreux contextes, ces données sont rares ou peu fiables (voir la section précédente), ce qui complique le développement et la validation des déclencheurs (Coughlan de Perez et al. 2016). Les exigences techniques plutôt rigides pour le

³ Les actions précoces sans regret consistent en des actions prises en amont des catastrophes, qui restent utiles même si les catastrophes ne se produisent pas.

⁴ [Renforcer le soutien aux Nations unies et aux partenaires humanitaires pour une action anticipée](#)

développement de déclencheurs de prévision tendent à dissuader les organisations de se lancer dans cette aventure, beaucoup soulignant leur capacité technique limitée (Anticipation Hub, 2023).⁵

Logistique et préparation de la chaîne d'approvisionnement

Le succès du FbF dépend également de la préparation opérationnelle. Pour les risques à déclenchement rapide en particulier (par exemple les inondations), une bonne préparation est nécessaire pour que les actions précoces soient plus efficaces. Cela inclut le prépositionnement de matériel de secours, du personnel formé et des systèmes de communication robustes. La faiblesse des infrastructures logistiques, en particulier dans les zones reculées ou sujettes aux conflits, constitue un obstacle majeur à l'exécution rapide des actions précoces (Peters et al., 2020).⁶

Contraintes de financement

La mise en place et le maintien de systèmes FbF nécessitent un investissement financier constant. Cependant, de nombreux OGRC dépendent d'un financement à court terme ou basé sur des projets, ce qui est souvent incompatible avec l'engagement à long terme requis pour les approches anticipatives. En outre, l'hésitation des bailleurs à financer des mécanismes qui pourraient ne pas être activés contribue à la sous-utilisation de FbF (Wilkinson et al., 2018).⁷

Obstacles sociopolitiques et culturels

Dans de nombreux contextes nationaux, les dirigeants politiques sont réticents à agir sur la base de prévisions probabilistes par crainte d'une réaction négative de l'opinion publique et d'un examen minutieux par les médias. Les perceptions culturelles du risque, associées à une faible confiance dans les données scientifiques, réduisent encore l'acceptabilité des stratégies d'anticipation parmi les décideurs et les communautés (Kelman et Gaillard 2010) . L'absence de stratégies efficaces d'engagement communautaire et de communication sur les risques ne fait qu'exacerber ce problème.

3.1.2. Défis soulignés par les praticiens sur le terrain

Si la littérature offre des indications précieuses sur les difficultés rencontrées par les OGRC pour intégrer le FbF dans leurs stratégies, il était essentiel pour cette recherche de mener un sondage auprès des praticiens de terrain afin de recueillir des points de vue plus récents et plus spécifiques au contexte. Nous résumons ci-dessous les principaux défis identifiés grâce aux réponses des praticiens. La méthodologie du sondage est détaillée au chapitre 2, et le chapitre 4 présente des recommandations pour améliorer l'intégration du FbF.

⁵ [Action anticipée en 2022 : un aperçu global - World | ReliefWeb](#)

⁶ [Evidence review Anticipatory Crisis Financing Action+\(1\).pdf](#)

⁷ [Pages intérieures_WFP-Anticipatory-ActionAN FULL.indd](#)

Tout d'abord, il convient de noter que la plupart des organisations interrogées (90 % des réponses) sont largement impliquées dans les activités de FbF (figure 3).

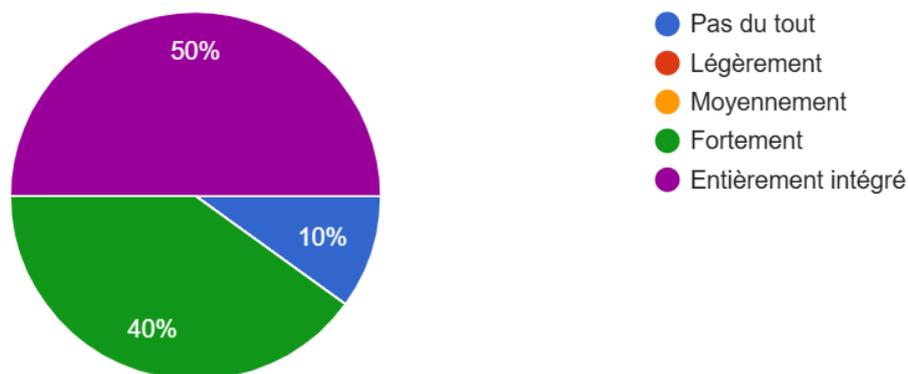


Figure 3. Niveau de priorité accordé à FbF dans les organisations des répondants.

Diverses difficultés empêchent les OGRC d'intégrer le FbF dans leur stratégie, aucune ne recevant plus de 50 % des réponses (figure 4). Les deux principaux défis sont liés à des aspects techniques : le manque d'expertise technique et l'incertitude des prévisions.

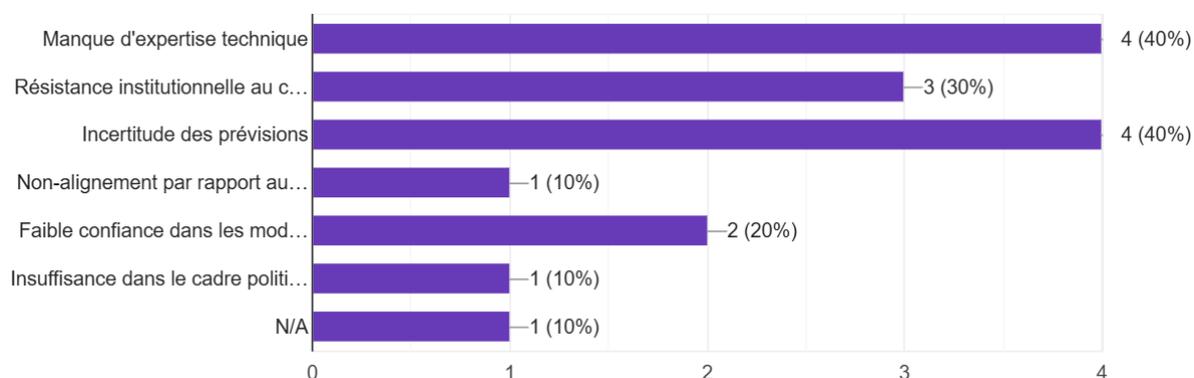


Figure 4. Principaux obstacles à l'intégration du FbF dans la stratégie des organisations interrogées.

Un autre obstacle relativement important est la résistance institutionnelle au changement. Pour rappel, la résistance institutionnelle au changement est définie par Agócs (1997) comme la façon dont la structure, les processus et la culture d'une organisation peuvent activement entraver ou faire obstacle à la mise en œuvre des changements. Il ne s'agit pas seulement d'une réticence individuelle, mais plutôt d'une inertie au niveau du système qui résiste à l'innovation et à l'adaptation. Les personnes interrogées apportent des précisions à ce sujet lorsqu'elles sont invitées à préciser le goût du risque de leur organisation lorsqu'il s'agit de prendre des décisions fondées sur des prévisions météorologiques et

climatiques (figure 5). Seules 20 % des personnes interrogées ont indiqué que leur organisation avait une grande tolérance au risque.



Figure 5. Niveau d'appétence au risque des organisations participantes.

Le financement est un ingrédient clé pour développer des stratégies FbF solides. Dans le sondage, les répondants ont donc été invités à commenter les défis financiers auxquels ils sont confrontés en ce qui concerne l'intégration du FbF dans leurs stratégies.

L'obstacle à l'intégration du FbF dans les stratégies des OGRC le plus souvent mentionné par les répondants au sondage (80 % des réponses) est la prévalence de cycles de projet courts (figure 6). L'absence de lignes budgétaires réservées aux activités d'anticipation dans les plans financiers (60 % des réponses) ne fait qu'aggraver ce problème. Les autres obstacles financiers mentionnés concernent la réticence des bailleurs à financer des actions avant l'occurrence des catastrophes (30% des réponses) et les mécanismes rigides de reporting financier et d'obligation de rendre compte (20%).

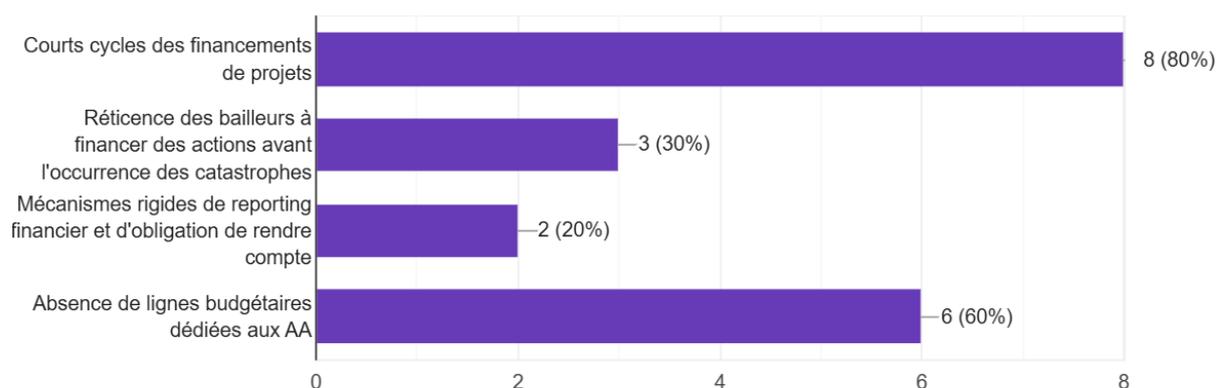


Figure 6. Principaux défis financiers auxquels sont confrontées les organisations des répondants en ce qui concerne le FbF.

En résumé, les obstacles institutionnels et opérationnels restent importants, malgré la reconnaissance croissante des avantages potentiels du FbF dans la réduction des impacts humanitaires et économiques des catastrophes.

3.2 Analyse de la stratégie du Centre Climatique

Cette partie explore la stratégie du Centre Climatique en tant que partenaire technique et stratégique dans la promotion du FbF au sein des OGRC, et du réseau de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en particulier. Elle examine comment l'approche stratégique développée par le Centre Climatique pour aider les OGRC à traduire la science du climat en informations utiles pour sauver des vies, soutient la conception et la mise en œuvre de systèmes basés sur des prévisions, et renforce les capacités institutionnelles pour une prise de décision rapide et efficace. Comprendre les mécanismes par lesquels le Centre Climatique entend conduire le changement systémique offre des indications précieuses sur la manière dont il aborde les défis identifiés dans le chapitre précédent, qui empêchent les OGRC d'adopter le FbF. Cela permet également de montrer comment le Centre Climatique positionne l'intersection de la science, de la politique et de la pratique opérationnelle. Il fournit également un exemple pratique de leadership organisationnel, de diffusion de l'innovation et d'établissement de partenariats stratégiques dans le domaine complexe de la gouvernance du climat et des risques de catastrophe.

3.2.1-Analyse des composantes du plan stratégique

Énoncé de la mission

Nous commençons par rappeler la mission et les objectifs du Centre Climatique.

Mission : Le Centre Climatique soutient le Mouvement international de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge ("le Mouvement") et ses partenaires dans la réduction des impacts du changement climatique et des phénomènes météorologiques extrêmes sur les personnes vulnérables.

L'objectif principal du Centre Climatique est donc de réduire les effets du changement climatique et des phénomènes météorologiques extrêmes sur les personnes vulnérables.

Pour remplir sa mission, le Centre Climatique a élaboré une stratégie qui guide son travail pour la période quinquennale 2021-2025. Cette stratégie est accessible au public sur son site internet⁸. En tant que centre technique de la FICR, il est important de noter que la stratégie et le travail du Centre Climatique sont alignés sur les priorités stratégiques de la FICR. Par conséquent, il doit être analysé dans l'optique du rôle que la FICR lui a assigné.

Étant donné que les défis liés au changement climatique sont relativement importants pour la FICR, la stratégie du Centre Climatique a décidé de se concentrer sur deux thèmes phares (flagship themes en anglais) pour plus d'efficacité. Les thèmes phares sont des piliers stratégiques de haut niveau sur lesquels une organisation met l'accent pour stimuler la croissance, l'innovation ou la transformation. Ils

⁸ [RCCC-Strategy-2021-2025-V9.pdf](#)

doivent nécessairement être alignés sur des objectifs à long terme et contribuer fortement à la mission de l'organisation.

Les deux thèmes phares de la stratégie du Centre Climatique sont l'action anticipation et le risque de chaleur urbaine. Ils s'accompagnent de quelques priorités qui ont été identifiées : l'engagement des jeunes, les communautés urbaines, le lien climat-conflit, la protection sociale adaptée au climat, le dialogue interactif et virtuellement magnifique.

Dans les sections suivantes, une analyse détaillée de la stratégie du Centre Climatique sera menée à la fois en termes généraux (c'est-à-dire une analyse académique de la stratégie d'une organisation) mais aussi en termes de contribution au soutien du FbF dans les OGRC en considérant l'alignement avec les objectifs de l'organisation et la cohérence avec les tendances de l'industrie et les attentes des parties prenantes (OGRC).

- Alignement sur les objectifs de l'organisation mère

La mission du Centre Climatique est de soutenir le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge et ses partenaires dans la réduction des impacts du changement climatique et des conditions météorologiques extrêmes sur les personnes vulnérables. Les quatre objectifs organisationnels du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge en matière de changement climatique sont les suivants :

- 1- Améliorer la compréhension de la crise climatique et mobiliser des actions positives.
- 2- Influencer les investissements, les lois, les politiques, les plans et les pratiques.
- 3- Renforcer notre expertise et notre base de volontaires pour réduire les impacts de la crise climatique.
- 4- Innover, développer et améliorer les outils et les approches⁹.

Ci-dessous, nous essayons d'analyser la mission du Centre Climatique par rapport à ses objectifs organisationnels (en tenant compte à nouveau du fait que le Centre Climatique évolue dans le vaste espace de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge).

1-Améliorer la compréhension de la crise climatique et mobiliser des actions positives

La réduction des impacts du changement climatique va de pair avec une meilleure compréhension de la crise qui, à son tour, pousse à l'action. La mission du Centre Climatique est très explicite sur cet objectif organisationnel : "réduire les impacts du changement climatique et des phénomènes météorologiques extrêmes". Par conséquent, il soutient intrinsèquement ce premier objectif du Mouvement. En travaillant avec le Mouvement et ses partenaires, le Centre Climatique contribue aux efforts de sensibilisation et de mobilisation pour faire face aux risques climatiques. Les initiatives de recherche,

⁹ [Mouvement-Climate-Ambitions-2020-final.pdf](#)

de plaidoyer et de formation menées par le Centre Climatique permettent d'améliorer la compréhension et d'encourager une action climatique proactive telle que le FbF. Cette dernière peut définitivement être considérée comme une action positive menant à une solution durable et solide à la crise climatique. Par conséquent, le Centre Climatique qui soutient les OGRC pour qu'ils adoptent, institutionnalisent et soutiennent le FbF est tout à fait en ligne avec sa stratégie mais aussi avec le premier objectif organisationnel du Mouvement de la Croix-Rouge.

2-Influencer les investissements, les lois, les politiques, les plans et les pratiques

Le Centre Climatique joue un rôle clé dans la défense des politiques, l'orientation des investissements et l'influence sur les processus décisionnels liés à la résilience climatique. En fournissant une expertise et des recommandations fondées sur des données probantes (par le biais de notes d'information ou d'études de cas, par exemple), le Centre Climatique s'aligne sur cet objectif en façonnant des politiques et des priorités de financement qui soutiennent les communautés vulnérables touchées par le changement climatique.

La résistance institutionnelle au changement, le manque de budget affecté, la réticence des bailleurs à financer l'anticipation ainsi que la gouvernance des risques et la responsabilité ont tous été identifiés comme des obstacles importants à l'adoption de stratégies FbF par les OGRC (voir Section 3.1). Le Centre Climatique, tout en remplissant sa mission et en contribuant à influencer l'espace financier, juridique et politique avec la FICR, joue aussi implicitement un rôle stratégique dans la levée des obstacles rencontrés par les OGRC dans leur parcours FbF.

3-Renforcer l'expertise et la base de volontaires pour réduire les impacts de la crise climatique

La mission du Centre Climatique soutient cet objectif en dotant le personnel, les volontaires et les partenaires de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge de connaissances et d'outils liés au climat (une boîte à outils de formation sur le climat a par exemple été élaborée pour traduire concrètement cette mission en pratique¹⁰). Grâce à la formation, aux programmes de renforcement des capacités et au soutien technique, le Centre Climatique améliore la capacité des volontaires de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge à répondre efficacement aux catastrophes liées au climat. La force du Mouvement de la Croix-Rouge réside dans son importante base de volontaires. Ces mêmes volontaires sont le bras opérationnel de la mise en œuvre du FbF par les OGRC (que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur du réseau de la Croix-Rouge, étant donné que dans de nombreux pays, les OGRC s'appuient souvent sur les volontaires de la Croix-Rouge pour les activités sur le terrain). La mission du Centre Climatique crée donc des conditions favorables au renforcement des capacités techniques dont les OGRC ont besoin pour faire avancer leurs stratégies de FbF.

¹⁰ [Formation - Centre climatique de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge](#)

4-Innover, développer et améliorer les outils et les approches

L'innovation est au cœur du travail du Centre Climatique, en particulier dans le développement d'outils d'évaluation des risques climatiques, de systèmes d'action anticipée (FbF) et de stratégies d'adaptation au changement climatique. Il s'agit également d'une réponse directe aux lacunes liées aux limites techniques des OGRC, mises en évidence dans les chapitres précédents. En développant des outils innovants pour faciliter et soutenir le FbF (entre autres), le Centre Climatique se trouve dans une position unique pour combler une lacune dans le maintien des stratégies de FbF parmi les OGRC.

L'énoncé de la mission met ainsi en évidence le rôle du Centre Climatique en tant que facilitateur et soutien plutôt qu'en tant qu'exécutant direct, ce qui est approprié compte tenu de son statut de centre technique de référence. En mettant l'accent sur la réduction des risques liés au climat, la mission reflète l'orientation stratégique du Centre Climatique vers une action climatique proactive, l'innovation et le renforcement des capacités des organisations partenaires.

- Cohérence avec les tendances du secteur et les attentes des parties prenantes

La mission du Centre Climatique est également en phase avec les grandes tendances mondiales et les attentes des parties prenantes dans le secteur de la réduction des risques de catastrophe.

Le changement climatique intensifie la fréquence et la gravité des phénomènes météorologiques extrêmes partout dans le monde, avec des coûts humains, environnementaux et économiques importants (Newman et Noy 2023) . En 2024, par exemple, le Sahel (principalement le Burkina Faso et le Mali) a subi une vague de chaleur sans précédent due au changement climatique, qui a entraîné plusieurs pertes de vies humaines et de graves répercussions sur le secteur de l'énergie et l'économie en général (Barnes et al. 2024) . Cette vague a fait suite à des inondations sans précédent en 2022 (Zachariah et al. 2022). L'accent mis par le Centre Climatique sur la réduction des impacts de tels événements est clairement en ligne avec le besoin croissant de réduction des risques de catastrophes et de stratégies d'adaptation au climat. En effet, l'accent est de plus en plus mis sur l'anticipation des chocs météorologiques et climatiques (Coughlan de Perez et al. 2022) ; les travaux du Centre Climatique soutiennent les systèmes d'alerte précoce, l'analyse prédictive et les mesures de préparation, qui s'inscrivent dans cette tendance (toutes en ligne avec le FbF). Il donne la priorité à la protection des populations vulnérables en raison du climat, ce qui est conforme aux efforts mondiaux visant à intégrer la résilience climatique dans la réduction des risques de catastrophe, comme le montrent des cadres tels que l'Accord de Paris (Delbeke

et al. 2019) , le Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe (Kelman 2015) , et les Objectifs de développement durable (Nations unies, 2015).¹¹

En ce qui concerne les attentes des parties prenantes, les gouvernements attendent de plus en plus des OGRC qu'ils intègrent les considérations climatiques dans la réponse aux catastrophes et les efforts de renforcement de la résilience. La mission du Centre Climatique soutient la défense des politiques et la programmation des risques de catastrophes sensibles au climat (climate-smart), ce qui correspond à ces attentes. Les agences de financement et les institutions financières internationales (par exemple, le Fonds vert pour le climat, la Banque mondiale) donnent la priorité aux interventions adaptées au climat. L'accent mis par le Centre Climatique sur la réduction des risques liés au climat en fait un partenaire approprié pour obtenir des fonds et soutenir un financement des risques de catastrophe intelligent sur le plan climatique. Les communautés vulnérables au climat attendent également des solutions qui répondent à la fois aux besoins immédiats de secours en cas de catastrophe et à la résilience climatique à long terme. Le Centre Climatique travaille sur l'adaptation communautaire et le renforcement des capacités, répondant ainsi à ces attentes. Il y a une demande croissante pour des approches intégrées qui fusionnent l'action climatique et la réponse humanitaire (ce que l'on appelle le nexus climat-humanitaire ; (Joireman et Haddad 2023) . Le Centre Climatique est, par excellence, une institution qui fait le lien entre l'action climatique et les efforts humanitaires, dans le but ultime de fournir une aide résiliente et efficace aux communautés vulnérables. Sa mission s'aligne sur la volonté globale des OGRC d'intégrer la réduction des risques climatiques dans leurs programmes.

3.2.2 Analyse des thèmes phares

La stratégie 2021-2025 du Centre Climatique s'articule autour de deux thèmes phares : "Institutionnaliser l'action anticipatoire" et "Lutter contre le risque de chaleur urbaine". Ces deux thèmes phares constituent en fait les piliers stratégiques sur lesquels l'organisation cherche à se concentrer. Pour déterminer s'ils sont alignés sur la mission du Centre Climatique, une comparaison est faite entre eux et la mission et les objectifs stratégiques déclarés.

En ce qui concerne "l'institutionnalisation de l'action anticipatoire", ce thème soutient directement la mission en assurant la durabilité de l'utilisation de la science du climat (prévisions, évaluation des risques) pour informer l'action humanitaire (interventions précoces). Très souvent, les interventions des OGRC sont liées à des projets (voir les résultats du sondage dans la section 3.1.2) et ne laissent pas vraiment d'impact à long terme, en particulier face à une menace en constante évolution comme le changement climatique. En soutenant l'institutionnalisation du FbF, le Centre Climatique aide le Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge à réduire les risques de catastrophes liées au climat et à protéger les communautés vulnérables d'une manière plus stratégique, ce qui est au cœur de

¹¹ Nations Unies. (2015). *Transformer notre monde : Le Programme 2030 pour le développement durable*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

la mission du Centre Climatique. Le FbF s'aligne aussi stratégiquement sur l'objectif d'améliorer la préparation et de réduire les impacts humanitaires du changement climatique.

En ce qui concerne le thème phare " Lutter contre le risque de chaleur urbaine", il est important de rappeler que les villes accueillent de plus en plus de personnes alors que des vagues de chaleur sans précédent deviennent de plus en plus courantes (Naheed and Eslamian 2022) . Cette combinaison fait que les citoyens sont de plus en plus confrontés aux impacts du changement climatique, notamment le stress hydrique et énergétique, les problèmes de santé physique et mentale et la perturbation des moyens de subsistance, des écoles et des soins de santé (Ansah et al. 2024) . S'attaquant aux risques liés à la chaleur urbaine, permet au Centre Climatique de réduire les maladies et les décès liés à la chaleur, en veillant à ce que les populations urbaines vulnérables soient mieux préparées au changement climatique. Il convient de mentionner que les deux thèmes phares se complètent également et que certaines actions soutenues par le Centre Climatique peuvent relever de l'un et de l'autre à la fois. À titre d'exemple, le Centre Climatique a récemment aidé le Croissant-Rouge du Bangladesh et la Croix-Rouge du Burkina Faso à élaborer des protocoles d'action précoce en cas de vague de chaleur en milieu urbain. Au moment du reporting, ces actions seront comptabilisées comme des réalisations en matière de gestion des risques urbains mais aussi de FbF.

Dans l'ensemble, on peut dire que les deux thèmes phares du Centre Climatique sont bien alignés sur sa mission et sa stratégie (et sur celles de la FICR). Ils créent également des conditions favorables pour que le Centre Climatique soutienne efficacement les OGRC dans l'intégration du FbF. En fin de compte, et au niveau de l'impact à long terme, on peut dire que les thèmes phares contribuent à ce que le Centre Climatique soutienne la protection des populations vulnérables contre les impacts croissants du changement climatique.

Il y a cependant quelques lacunes qui méritent d'être mentionnées dans cette analyse. Bien qu'il y ait un fort alignement entre les thèmes phares et la mission du Centre Climatique, la formulation des thèmes (qui décrit en fait les principaux objectifs du Centre Climatique dans la stratégie) ne suit pas scrupuleusement les critères SMART couramment utilisés en management (Doran 1981). Dans le tableau 2, en reprenant les critères SMART un par un, nous montrons que si pour certains la formulation est plutôt explicite, d'autres comportent une certaine ambiguïté ou ne sont même pas du tout pris en compte.

Tableau 2. Analyse SMART des thèmes phares du Centre Climatique

	Institutionnalisation du FbF	Lutter contre les risques liés à la chaleur urbaine
Spécifique	L'objectif est clair : intégrer l'action anticipatoire dans le	L'objectif est bien défini : réduire les effets de la chaleur

<p>Les thèmes phares sont-ils clairement définis avec des objectifs précis ? Décrivent-ils sans ambiguïté les objectifs du Centre Climatique ?</p>	<p>travail humanitaire et dans des systèmes de gestion des risques plus larges tels que la réduction des risques de catastrophe (RRC), le financement climatique et la protection sociale. Il précise également la cible : Les partenaires du Mouvement, les parties prenantes des secteurs de l'humanitaire, du développement et du privé.</p>	<p>urbaine en améliorant les plans d'action contre la chaleur et les systèmes d'alerte précoce. Le Centre Climatique précise le créneau qu'il entend occuper, à savoir être un leader d'opinion et encourager le leadership et l'action.</p>
<p>Mesurable Existe-t-il des indicateurs quantifiables ou des points de référence pour suivre les progrès réalisés ? Les résultats peuvent-ils être mesurés pour évaluer le succès de ces thèmes ?</p>	<p>Si la stratégie décrit des actions telles que l'établissement de partenariats, elle manque de mesures ou de critères spécifiques pour suivre les progrès (par exemple, combien de parties prenantes devraient être touchées au cours de la durée de vie de la stratégie, etc.)</p>	<p>L'objectif de 250 millions de personnes et de 150 villes permet de mesurer clairement les progrès accomplis dans la lutte contre les risques liés à la chaleur urbaine. Il n'y a cependant pas de ventilation par année de la mise en œuvre de la stratégie.</p>
<p>Réalizable Les objectifs sont-ils réalistes, compte tenu des ressources, des capacités et des conditions extérieures du Centre Climatique ? La stratégie reconnaît-elle les défis potentiels et indique-t-elle comment les surmonter ?</p>	<p>La stratégie est réaliste en ce qui concerne le FbF, en tirant parti des partenariats existants (par exemple, le Hub d'Anticipation¹²) et en s'appuyant sur l'expérience du Centre Climatique en tant que pionnier du FbF. Elle met également en évidence les faiblesses inhérentes à la nature liée au projet de la plupart des initiatives FbF.</p>	<p>En ce qui concerne les risques liés à la chaleur urbaine, la stratégie est réaliste et se concentre sur la sensibilisation, la planification, les systèmes d'alerte précoce et la défense des politiques, en s'appuyant sur les objectifs et les partenariats existants de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR). Il est également réalisable parce qu'il met en évidence la nature prévisible des vagues de chaleur et la possibilité de prévenir leurs effets par des actions simples et peu coûteuses.</p>
<p>Pertinent Les thèmes s'alignent-ils sur la mission du Centre Climatique et sur les objectifs plus larges en matière d'adaptation et de résilience au climat ?</p>	<p>Elle s'aligne étroitement sur la mission du Centre Climatique et sur les objectifs plus larges du mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, en s'attaquant aux risques croissants et en améliorant la gestion des risques de catastrophe. Dans un monde où le changement climatique se manifeste de plus en plus par des besoins humanitaires croissants, la stratégie est</p>	<p>Le risque de chaleur urbaine est une menace importante et croissante, ce qui rend cet objectif très pertinent pour la réduction des risques climatiques et les efforts humanitaires, conformément à la mission du Centre Climatique.</p>

¹² <https://www.anticipation-hub.org/>

	certainement significative pour les parties prenantes ciblées.	
Limité dans le temps Existe-t-il des calendriers ou des délais précis pour atteindre les objectifs de chaque thème ? La stratégie définit-elle des étapes à court et à long terme ?	La stratégie est certes assortie d'un calendrier clair (2021-2025), mais le thème phare ne précise pas de calendrier détaillé pour les étapes, ce qui pourrait affaiblir l'aspect temporel.	L'objectif d'atteindre 250 millions de personnes et 150 villes a une échéance claire fixée à 2025, bien qu'il n'y ait pas d'indication des objectifs annuels pour une évaluation progressive des progrès.

En conclusion, l'accent stratégique mis par le Centre Climatique sur ses domaines prioritaires reflète une approche cohérente et avant-gardiste pour relever les défis multiformes du changement climatique. Chaque priorité - qu'il s'agisse de renforcer l'engagement des jeunes, de soutenir les communautés urbaines vulnérables, d'aborder le lien entre le climat et les conflits, d'intégrer les considérations climatiques dans la protection sociale ou d'étendre les dialogues virtuels novateurs - est clairement alignée sur les objectifs généraux du mouvement de la Croix-Rouge en matière de climat. Collectivement, ces domaines d'intervention ne se renforcent pas seulement les uns les autres, mais ils améliorent également la capacité du Centre Climatique à fournir une action climatique anticipative et adaptative à grande échelle.

3.2.3 Analyse de l'évaluation des performances dans la stratégie

Une bonne stratégie fixe également des objectifs clairs et identifie des mesures permettant de suivre les progrès accomplis. Dans cette section, nous examinons comment la stratégie du Centre Climatique mesure et évalue ses performances.

La stratégie reconnaît explicitement que les résultats du Centre Climatique sont souvent liés à ceux de ses partenaires (la FICR en particulier), ce qui rend difficile la distinction de son impact direct. Toutefois, elle s'engage à suivre chaque année la valeur ajoutée du Centre Climatique par le biais de différents projets. Cela se fera en tenant compte des domaines stratégiques suivants :

-Influence géographique : Mesure du nombre de pays directement touchés par le travail du Centre Climatique.

-Influence organisationnelle : Suivi du nombre d'organisations partenaires avec lesquelles elle a collaboré au cours de l'année écoulée.

-Influence financière : Suivi de la valeur totale du programme que le Centre Climatique influence ou aide à réaliser.

-Investissement dans les ressources : Évaluer l'investissement en temps et en ressources du Centre Climatique dans chaque projet. Il surveillera l'évolution de son portefeuille de projets et de ses

ressources flexibles afin de garantir un alignement optimal sur les aspirations de la stratégie. Il s'agit notamment de suivre l'équilibre entre les financements affectés et les financements flexibles, ce qui est essentiel pour répondre aux demandes hautement prioritaires et soutenir les populations vulnérables.

La stratégie met également l'accent sur la collecte de récits de changement percutants et novateurs dans le cadre de chaque domaine thématique prioritaire. Ces récits, bien qu'ils ne soient pas des mesures quantitatives (ou SMART) de la performance, aideront à transmettre des résultats substantiels et à démontrer la contribution du Centre Climatique à la lutte contre les risques climatiques.

Concrètement, les plans de travail annuels qui décrivent le portefeuille de projets du Centre Climatique et soulignent la manière dont chaque projet contribue à ses thèmes phares et à ses domaines prioritaires seront l'outil clé qui permettra d'évaluer les performances. Les plans de travail garantissent en effet que les activités sont alignées sur les objectifs de la stratégie et permettent un examen et un ajustement réguliers.

La question importante pour notre recherche est de savoir si l'évaluation telle qu'elle est détaillée dans la stratégie est suffisante. Pour nous, la stratégie dans son ensemble démontre une base modérée pour la mesure et l'évaluation des performances, en particulier en ce qui concerne le suivi de l'influence géographique, organisationnelle et financière, ainsi que l'analyse des expériences de changement. Toutefois, il existe des domaines dans lesquels l'approche pourrait être renforcée. Nous soulignons ci-dessous cinq domaines dans lesquels une plus grande clarté aurait permis d'améliorer la stratégie.

Objectifs quantitatifs et indicateurs : La stratégie définit des objectifs généraux (par exemple, aider 250 millions de personnes à se doter de plans d'action sur la chaleur d'ici 2025), mais elle manque d'indicateurs spécifiques, mesurables et limités dans le temps pour un grand nombre de ses priorités thématiques. L'introduction d'indicateurs clés de performance plus détaillés pour chaque domaine thématique afin de permettre un suivi plus clair des progrès réalisés constituerait une amélioration significative. Ces indicateurs pourraient même être ventilés par année (les objectifs étant probablement moins élevés les premières années).

Données de référence et étalonnage des performances : La stratégie ne mentionne pas explicitement l'établissement de données de référence ou de points de repère permettant de mesurer les progrès accomplis. Sans données de référence, il pourrait être difficile d'évaluer l'ampleur des changements réalisés au cours de la période quinquennale (ou l'évaluation sera empreinte de subjectivité). Par exemple, en utilisant l'influence géographique, si d'ici 2025 le Centre Climatique appuie 50 pays dans le monde, la performance sera différente selon qu'en 2020 il appuyait 10 pays ou 40 pays. Nous pensons donc qu'il aurait été souhaitable de développer des données de référence pour les indicateurs clés dès le début de la stratégie afin de faciliter une évaluation plus solide (et objective).

Évaluation indépendante : La stratégie ne mentionne pas de plans pour des évaluations indépendantes ou externes de son impact. Bien que le suivi interne (principalement effectué par le personnel du Centre Climatique dans leurs rapports) soit précieux, les évaluations externes peuvent apporter une crédibilité supplémentaire et un aperçu de l'efficacité du travail du Centre Climatique. En outre, compte tenu des liens avec les prestations de la FICR et d'autres partenaires, il aurait certainement été bénéfique de prévoir que des parties prenantes externes indépendantes effectuent des évaluations "plus objectives". Cela aurait pu permettre d'établir des mesures plus solides qui mettent en évidence la contribution spécifique du Centre Climatique à la réalisation des projets mis en œuvre conjointement avec d'autres.

Apprentissage et adaptation : La stratégie met l'accent sur l'innovation, mais elle ne décrit pas explicitement un cadre d'apprentissage permettant d'adapter les approches sur la base des résultats de l'évaluation. Un accent plus explicite sur l'apprentissage et la gestion adaptative renforcerait la réactivité de la stratégie à l'évolution des contextes dans les plans annuels.

Inclusion des communautés vulnérables dans l'évaluation : Le Centre Climatique, en tant qu'élément du réseau de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, vise en fin de compte à avoir le plus grand impact au niveau communautaire. Les personnes vulnérables sont au cœur du travail du mouvement et justifient son existence même (stratégie 2030 de la FICR¹³). Pourtant, la stratégie ne mentionne pas explicitement l'implication des communautés vulnérables dans le processus d'évaluation. L'implication de ces communautés dans l'évaluation de l'impact des interventions du Centre Climatique permettrait de s'assurer que leurs perspectives sont reflétées et que les interventions répondent réellement à leurs besoins. Comme nous reconnaissons que l'inclusion des communautés n'est pas facile et directe, la recommandation est d'incorporer des méthodes d'évaluation participatives qui impliquent les communautés vulnérables pour des projets sélectionnés dans l'évaluation de l'efficacité du travail du Centre Climatique.

3.2.4 Analyse PESTLE de la stratégie du Centre Climatique

Jusqu'à présent, l'analyse de la stratégie du Centre Climatique s'est principalement concentrée sur son environnement interne. En complément, nous abordons maintenant l'examen des facteurs macro-environnementaux externes susceptibles d'influencer la capacité du Centre à atteindre ses objectifs. Cela se fait par le biais d'une analyse PESTEL, qui explore les opportunités et les menaces potentielles associées à chaque facteur.

a. Facteurs politiques

Opportunités :

¹³ <https://www.ifrc.org/sites/default/files/2021-06/S2030-EN.pdf>

Au moment de l'élaboration de la stratégie, de nombreuses opportunités existaient sur la scène géopolitique internationale. L'Accord de Paris en était encore à ses premières années après son entrée en vigueur (novembre 2016), soulignant la nécessité d'une action climatique et fournissant un environnement politique favorable aux organisations axées sur le climat telles que le Centre Climatique. De nombreux pays, y compris les principaux émetteurs comme l'Union européenne, les États-Unis et la Chine, ont annoncé des objectifs ambitieux d'émissions nettes nulles d'ici le milieu du siècle. Cela témoigne d'un engagement politique fort en faveur de la lutte contre le changement climatique, créant ainsi un environnement favorable aux organisations axées sur le climat. L'élection du président Joe Biden aux États-Unis a marqué un changement important dans la politique climatique. Les États-Unis ont rejoint l'Accord de Paris début 2021 et annoncé des objectifs climatiques ambitieux, notamment une réduction de 50 à 52 % des émissions d'ici 2030. Ils ont également promis un financement important pour les initiatives climatiques internationales, créant ainsi des opportunités pour des organisations comme le Centre Climatique d'accéder à des ressources et à des partenariats. Les impacts humanitaires du changement climatique, notamment les déplacements, l'insécurité alimentaire et les risques sanitaires, sont de plus en plus reconnus (Baxter et al. 2022 ; Matias 2020 ; Schofield 2015) . En outre, la FICR et d'autres organisations ont souligné la nécessité d'adopter des approches intégrées pour faire face aux risques climatiques, créant ainsi un environnement favorable à la stratégie du Centre Climatique.

Menaces :

La crise COVID-19 a dominé les agendas politiques internationaux en 2020-2021, détournant l'attention et le financement des efforts d'adaptation et d'atténuation du climat. Cela a notamment conduit au report de la COP26 (initialement prévue pour 2020) en raison du ralentissement des négociations internationales sur le climat dû à la crise du COVID-19. Les ralentissements économiques ont conduit les gouvernements à donner la priorité à la relance économique plutôt qu'à l'action climatique, ce qui a retardé la mise en œuvre des politiques climatiques. L'instabilité politique a également été très marquée, plusieurs régions étant confrontées à des conflits et à des déplacements à grande échelle (le Sahel par exemple), ce qui a rendu difficile la mise en œuvre des programmes climatiques.

b. Facteurs économiques

Opportunités :

D'un point de vue financier, les institutions multilatérales (par exemple, le Fonds vert pour le climat) et les acteurs du secteur privé offrent de plus en plus de possibilités de financement. En outre, bien que le monde soit toujours aux prises avec le COVID 19, l'éradication de la pandémie de suscite quelques espoirs et de nombreux pays se concentrent déjà sur des plans de "redressement vert", s'alignant sur les objectifs d'adaptation du Centre pour le climat. Le Fonds d'adaptation prévu par le Protocole de Kyoto, puis aligné sur l'Accord de Paris, a également apporté un soutien financier aux projets d'adaptation au

climat dans les pays en développement, ce qui signifie que le Centre Climatique a eu l'occasion d'élaborer des propositions de FbF et de les faire financer par le fonds. De même, des pays comme l'Allemagne (par le biais de l'Initiative internationale pour le climat - IKI), le Royaume-Uni (UK PACT) et la Norvège (Initiative internationale de la Norvège pour le climat et les forêts) ont augmenté leurs contributions au financement du climat.

Menaces :

COVID 19 représentait à la fois une opportunité et une menace. La sortie de crise a été plutôt mouvementée et les gouvernements se sont demandés s'ils pouvaient épargner suffisamment de fonds pour faire face à d'éventuels revers économiques avec la Covid. Cela a limité les engagements qu'ils pouvaient prendre en matière de financement climatique pour des organisations telles que le Centre Climatique. En outre, la dépendance du Centre Climatique à l'égard des financements affectés limite sa flexibilité à répondre aux besoins émergents. Au début de l'année 2020, les prix du pétrole se sont effondrés sous l'effet conjugué d'une baisse de la demande due à la fermeture du COVID et d'une guerre de l'offre entre la Russie et l'Arabie saoudite. Les pays dépendant des exportations de pétrole et de gaz (par exemple, les pays du Moyen-Orient, la Russie, le Venezuela) ont été confrontés à de graves difficultés financières, ce qui a affecté leur capacité à investir dans des programmes d'adaptation au climat.

c. Facteurs sociaux

Opportunités

Le public se préoccupe de plus en plus du changement climatique, ce qui accroît le soutien au travail d'organisations telles que le Centre Climatique et les efforts de sensibilisation. L'opinion publique pourrait à son tour influencer les engagements politiques et financiers. Les jeunes se sont particulièrement engagés dans la lutte contre le changement climatique, avec des mouvements tels que "Fridays for Future" (vendredi pour l'avenir), dirigé par Greta Thunberg. La pandémie du COVID a également ouvert des discussions sur le thème "reconstruire en mieux" avec des plans de relance durables et respectueux du climat.

Menaces

La pandémie a détourné l'attention mondiale de l'action climatique au profit de crises sanitaires et économiques immédiates. Pour le Centre Climatique en particulier, les bouclages et les restrictions de mobilité ont perturbé le travail sur le terrain, la formation à la préparation aux catastrophes et l'engagement des communautés, ce qui signifie que la planification de la stratégie devait se faire avec beaucoup d'incertitudes. En outre, le chômage, le sous-emploi et l'insécurité financière ont fait passer les préoccupations du public du changement climatique à la survie à court terme.

d. Facteurs technologiques

Opportunités :

Les années précédant 2020 ont été marquées par des avancées significatives en matière de modélisation et de prévision du climat. De nombreux pays ont mis en place des systèmes d'alerte précoce ou les ont améliorés, tandis qu'un plus grand nombre de données analytiques étaient développées. La COVID19 a également été marquée par le développement d'outils de travail plus virtuels tels que Zoom, Microsoft Teams, etc. Le Centre Climatique a donc pu tirer parti des plateformes numériques pour le renforcement des capacités, la formation virtuelle et le partage des connaissances.

Menaces :

Malheureusement, la fracture numérique et l'inégalité d'accès à la technologie signifient que de nombreuses communautés soutenues par le travail du Centre Climatique n'ont pas accès aux outils numériques, ce qui limite l'efficacité des stratégies d'adaptation basées sur la technologie. Les coûts élevés de la connectivité internet, par exemple, ont constitué des obstacles à l'adoption généralisée, limitant également les options dont disposait le Centre Climatique pour déployer certaines de ses ambitions en matière de financement basé sur les prévisions.

e. Facteurs juridiques

Étant donné la nature internationale du Centre Climatique et ses liens étroits avec les négociations sur le climat au niveau international, les facteurs juridiques sont intrinsèquement liés aux facteurs politiques examinés ci-dessus. Les principaux aspects à ajouter sont les processus des plans nationaux d'adaptation (PNA). De nombreux pays étaient en train d'élaborer ou de mettre à jour leur PAN en 2020, en mettant l'accent sur le renforcement de la résilience aux effets du climat. Le Centre Climatique a donc eu l'occasion de tirer parti de ces plans pour obtenir des partenariats et des financements.

f. Facteurs environnementaux

Opportunités :

D'ici 2020, l'augmentation des phénomènes météorologiques extrêmes, notamment les vagues de chaleur, les incendies de forêt, les inondations et les ouragans, a mis en évidence la nécessité pour des organisations telles que le Centre Climatique de se concentrer sur l'action anticipative et la réduction des risques de catastrophe. Le Centre Climatique a eu l'occasion de tirer parti de cette tendance pour plaider en faveur d'un financement accru et de partenariats visant les systèmes d'alerte précoce, le renforcement de la résilience des communautés et l'éducation aux risques climatiques. L'aggravation de l'impact des catastrophes a rendu la mission du Centre Climatique plus urgente et plus visible pour les décideurs politiques et les bailleurs. En outre, la pandémie de COVID-19 a mis en évidence le lien entre la santé environnementale et la santé publique. Cela a renforcé l'importance de la résilience climatique

dans le cadre d'efforts plus larges de réduction des risques sanitaires et de catastrophes. Le Centre Climatique a ainsi eu l'occasion () d'intégrer les stratégies climatiques aux initiatives de santé publique, renforçant son approche de la réponse et de la résilience aux catastrophes en alignant l'action climatique sur les résultats en matière de santé.

Menaces

La gravité et la fréquence croissantes des catastrophes ont exercé une pression sur les organisations humanitaires, mettant à rude épreuve les ressources et affectant la capacité du Centre Climatique à intervenir en temps voulu. La stratégie devait donc relever le défi de l'allocation des ressources, en veillant à ce que le Centre puisse poursuivre ses activités tout en répondant à des catastrophes climatiques multiples et simultanées.

L'**analyse PESTLE** met en évidence les facteurs externes qui pourraient avoir un impact sur la capacité du Centre Climatique à atteindre ses objectifs stratégiques. Les principaux facteurs externes à prendre en compte dans la stratégie sont la crise COVID19 et les changements géopolitiques. Cette analyse fournit une base solide pour les recommandations stratégiques.

En conclusion, l'analyse de la stratégie 2021-2025 du Centre Climatique révèle une approche globale et délibérée pour soutenir les OGRC dans l'adoption et l'institutionnalisation du FbF. En tant que partenaire stratégique et technique du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, le Centre Climatique s'est positionné à l'intersection critique de la science, de la politique et de la pratique, traduisant des données climatiques complexes en informations exploitables qui améliorent la préparation et la résilience aux catastrophes.

En s'alignant clairement sur les objectifs organisationnels du Mouvement de la Croix-Rouge - sensibiliser, influencer les politiques, renforcer les capacités et encourager l'innovation - la stratégie du Centre Climatique établit une base solide pour permettre le FbF dans divers contextes opérationnels. L'accent mis sur deux thèmes phares, en particulier l'institutionnalisation de l'action anticipative, soutient directement les OGRC en s'attaquant aux défis systémiques tels que la programmation fragmentée, l'expertise technique limitée et l'hésitation des bailleurs. De même, les domaines prioritaires de soutien - allant de l'engagement des jeunes aux liens entre le climat et les conflits - complètent les thèmes phares et offrent des voies supplémentaires pour élargir et approfondir l'impact des interventions de FbF.

Bien que la stratégie soit très pertinente et potentiellement efficace, certains domaines tels que la formulation des objectifs et l'établissement d'indicateurs de performance solides et assortis d'échéances pourraient être affinés. Une application plus rigoureuse des critères SMART permettrait non seulement de renforcer la responsabilité interne, mais aussi de fournir aux OGRC et aux partenaires extérieurs des repères plus clairs pour évaluer les progrès et l'impact.

En fin de compte, la stratégie du Centre Climatique représente un modèle de leadership stratégique avant-gardiste et axé sur les systèmes dans l'espace climatique et humanitaire. La discussion suivante porte sur un examen critique des meilleures pratiques et propose des recommandations fondées sur des données probantes pour soutenir l'adoption et l'institutionnalisation du FbF au sein des OGRC.

3.3. Meilleures pratiques et recommandations stratégiques pour améliorer l'efficacité et l'adoption du FbF par les OGRC

L'objectif de cette partie de l'étude, à la lumière des sections précédentes, est de mettre en évidence les meilleures pratiques et de développer des recommandations stratégiques pour améliorer l'efficacité et l'adoption d'approches de préparation basées sur la résilience climatique, en assurant un meilleur alignement entre la science du climat, la gestion des risques de catastrophes et les principes de gestion organisationnelle.

3.3.1. Études de cas des meilleures pratiques

Cette partie passe en revue les meilleures pratiques internationales des OGRC, des gouvernements et des initiatives du secteur privé qui ont intégré avec succès FbF dans leurs cadres de préparation aux catastrophes avec le soutien du Centre Climatique. Nous avons étudié des cas dans différents contextes institutionnels afin d'extraire des leçons transférables qui peuvent éclairer la conception et la mise en œuvre de systèmes FbF efficaces dans divers contextes de gestion.

3.3.1.1 L'exemple de la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR)

Nous commençons naturellement par l'exemple de l'organisation mère du Centre Climatique. La FICR a été à l'avant-garde de l'opérationnalisation du FbF par le biais de son action basée sur les prévisions du Fonds d'urgence pour les interventions lors de catastrophes (FbA par le DREF). Lancé en 2018, ce mécanisme est conçu pour permettre une réponse humanitaire précoce, efficace et prévisible basée sur des informations prévisionnelles et une analyse des risques. Il fournit un financement aux Sociétés nationales pour des actions précoces convenues à l'avance, une fois que des seuils de prévision spécifiques sont atteints. La FICR soutient les Sociétés nationales dans l'élaboration de protocoles d'action précoce, qui détaillent les seuils de prévision, les actions préidentifiées et les ressources nécessaires. Le Centre Climatique est l'organe technique qui soutient les Sociétés nationales dans l'élaboration des PAP. Cela garantit une approche systématique de l'action anticipée et renforce la préparation institutionnelle. Le DREF fournit en effet un financement rapide pour des actions précoces, garantissant que les Sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge peuvent agir avant que les catastrophes ne s'aggravent. L'un des points forts de l'approche de la Croix-Rouge est qu'elle encourage les PAP à être élaborés en collaboration avec les communautés locales, les agences météorologiques et les gouvernements, ce qui garantit leur pertinence et leur viabilité au niveau local. Le succès du modèle FbA/DREF de la FICR a incité d'autres organisations (par exemple, le PAM, Start Network, OCHA CERF) à adopter des mécanismes FbF. Ce modèle a été appliqué avec succès lors

d'inondations (par exemple au Bangladesh et au Mali), de sécheresses (par exemple en Éthiopie) et de typhons (par exemple aux Philippines). En juin 2024, 61 protocoles d'action précoce étaient actifs dans le Mouvement Croix-Rouge¹⁴. En résumé, les pratiques de la FICR qui peuvent être recommandées sont les suivantes : une gestion proactive plutôt que réactive des catastrophes, une approche menée localement et soutenue mondialement par le biais du DREF, des déclencheurs d'action précoce scientifiquement validés et des économies de coûts et de vies sauvées avérées.

3.3.1.2 Initiatives menées par un gouvernement : exemple de l'utilisation de FbF comme approche efficace de protection sociale adaptée aux chocs (SRSP) en Sierra Leone

Ces dernières années, la Sierra Leone a pris des mesures importantes pour renforcer son cadre de gestion des risques de catastrophe (GRC) en intégrant le FbF comme approche proactive des risques liés au climat. Cette transformation a été rendue possible grâce à une collaboration stratégique entre la Commission nationale pour l'action sociale (NaCSA), le Centre Climatique et le soutien financier du projet de protection sociale adaptée aux chocs de la Banque mondiale (2019-2023). Le Centre Climatique a joué un rôle technique et consultatif essentiel en guidant le gouvernement de la Sierra Leone vers l'adoption d'approches anticipatives en tant qu'élément central de ses systèmes de gestion des risques de catastrophes et de protection sociale.

Le Centre Climatique a apporté à l'initiative un mélange distinct d'expertise technique, de mentorat stratégique et de soutien au renforcement des capacités. Il a notamment contribué à la formation sur les principes fondamentaux du changement climatique, le financement des risques de catastrophe et les mesures d'anticipation. Le soutien technique a également été un élément clé de l'aide apportée par le Centre Climatique à l'évaluation nationale des risques climatiques qu'il a dirigée en mettant l'accent sur les vulnérabilités complexes affectant les communautés exposées aux inondations et aux glissements de terrain, sur la cartographie et l'analyse des interventions de protection sociale afin d'évaluer dans quelle mesure elles répondent aux chocs liés au climat, et sur l'identification des possibilités de mécanismes d'anticipation. Le Centre Climatique a également fourni des recommandations stratégiques pour l'intégration du FbF dans le système de protection sociale de la Sierra Leone réagissant aux chocs, en la positionnant comme une alternative plus efficace et plus rapide à la réponse traditionnelle post-catastrophe. En outre, il a encadré un groupe de travail technique (GTT) national chargé de concevoir les éléments constitutifs de la première procédure opérationnelle standard (POS) FbF axée sur les inondations du pays.

Grâce à ce soutien, les principales réalisations suivantes ont été enregistrées.

¹⁴ [Évaluation de la mise en œuvre de l'action précoce par les sociétés nationales de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge](#)

-Création d'un groupe de travail technique (GTT) dirigé par le gouvernement
La formation d'un groupe de travail technique, encadré par le Centre Climatique, a constitué une étape importante. Le groupe s'est structuré autour des trois piliers de FbF : analyse des risques (dirigée par l'Agence nationale de gestion des catastrophes), définition du déclencheur (dirigé par l'agence météorologique de la Sierra Leone), actions précoces (dirigées par la NaCSA).

Chaque agence s'est vu attribuer des rôles et des responsabilités clairs afin d'assurer la coordination et l'appropriation du processus FbF.

-Élaboration d'une stratégie de financement des risques de catastrophes
Une stratégie nationale de financement des risques de catastrophes a été formulée en mettant fortement l'accent sur le financement anticipé, visant à permettre un décaissement rapide des fonds avant que les catastrophes ne se produisent. Cette stratégie aligne les flux financiers sur les plans d'action précoce et les déclencheurs de prévisions.

-Protocole d'Action Précoce (PAP) simplifié de la Croix-Rouge de Sierra Leone :
En complément du système national FbF, la Croix-Rouge de Sierra Leone a développé, avec le soutien du Centre Climatique, un PAP simplifié spécifique aux inondations. Ce protocole augmente la flexibilité d'agir sur les alertes précoces en utilisant différentes sources de financement, y compris l'action basée sur les prévisions par le DREF (FbA par le DREF).

Certaines bonnes pratiques peuvent être tirées de l'expérience de la Sierra Leone au profit des OGRC qui cherchent à adopter le mécanisme FbF.

-Appropriation par le gouvernement et coordination multi-agences : L'attribution de composantes FbF à des organismes nationaux spécifiques a permis de garantir la responsabilité, le renforcement des capacités et la durabilité. Il s'agit également d'une solution pratique aux limites techniques auxquelles les OGRC sont confrontés. Il n'est pas nécessaire de renforcer nécessairement les capacités internes ; de bons partenariats et une bonne coordination peuvent contribuer à garantir l'expertise nécessaire pour entreprendre le FbF.

-Analyse intégrée du climat et de la protection sociale : L'évaluation de l'adéquation des mesures de protection sociale existantes avec les risques climatiques a permis de formuler des recommandations stratégiques adaptées aux systèmes nationaux. Cela permet également de s'assurer qu'il n'y a pas de duplication des efforts. Après tout, le FbF fait partie intégrante du cadre plus large de la protection sociale. L'intégration des considérations climatiques - en particulier du FbF - dans les programmes traditionnels de protection sociale offre aux gouvernements un moyen efficace de relever des défis qui se recourent de manière coordonnée et efficace.

-Modèle de mentorat : Le mentorat technique continu assuré par le Centre Climatique a permis de renforcer la compréhension institutionnelle et la capacité opérationnelle en matière d'action anticipative.

-Complémentarité entre FbF mené par une organisation humanitaire et celui du gouvernement : l'élaboration d'une POS nationale et d'un PAP de la Croix-Rouge permet de mettre en place des réponses stratifiées et flexibles en fonction du contexte et des fonds disponibles.

Le cas de la Sierra Leone fournit un modèle convaincant de la manière dont les gouvernements peuvent passer de réponses réactives aux catastrophes à des systèmes proactifs basés sur des prévisions. Grâce à l'assistance technique du Centre Climatique et à une forte appropriation par le gouvernement, le pays est désormais mieux équipé pour anticiper et atténuer les effets des catastrophes liées au climat. Cette approche permet non seulement de protéger des vies et des moyens de subsistance, mais aussi de renforcer la résilience à long terme, ce qui constitue un enseignement précieux pour d'autres pays désireux d'adopter des mesures d'anticipation.

3.3.2 Recommandations stratégiques des experts du domaine

Afin d'obtenir davantage d'informations pour l'amélioration des stratégies FbF, le sondage mené auprès de diverses organisations soutenant ou mettant en œuvre le FbF a été étendue pour couvrir des recommandations (voir chapitre 2). Toutes ces organisations ont été soutenues par le Centre Climatique dans leur travail sur le FbF.

A la question sur les stratégies innovantes utilisées pour intégrer les prévisions climatiques dans les plans de préparation aux catastrophes, les stratégies les plus courantes sont le développement de protocoles d'action précoce communautaires et un partenariat plus fort avec les services météorologiques (Figure 7). Si cette dernière stratégie n'est pas surprenante (les prévisions étant au cœur du FbF), la première représente un point particulièrement fort. Les organisations internationales (y compris la Croix-Rouge) ont tendance à axer leur stratégie FbF sur le niveau national (supérieur) en espérant qu'elle se répercute au niveau approprié le plus bas. Bien que cela se justifie par la nécessité d'assurer un lien avec les autorités et une meilleure traçabilité du financement, une approche ascendante a la préférence des praticiens. Cette approche se justifie dans la mesure où le fait de travailler directement avec les communautés maximise l'impact des plans d'anticipation tout en plaçant les communautés au centre. Cette stratégie fait écho à de nouveaux développements (mais qui évoluent assez lentement) dans le secteur de la gestion des catastrophes. Des organisations telles que la FAO ou la Croix-Rouge se tournent en effet progressivement vers une approche centrée sur la communauté (par opposition à une approche centrée sur l'Etat central). Cela a conduit à l'élaboration d'une note d'orientation sur l'engagement communautaire dans l'action anticipée par la FAO ¹⁵ et à l'approche par l'adaptation locale¹⁶ par le mouvement de la Croix-Rouge.

¹⁵ [Note d'orientation : L'engagement communautaire dans l'action anticipée](#)

¹⁶ [IFRC-Locally led adaptation-brief-V3.pdf \(en anglais\)](#)

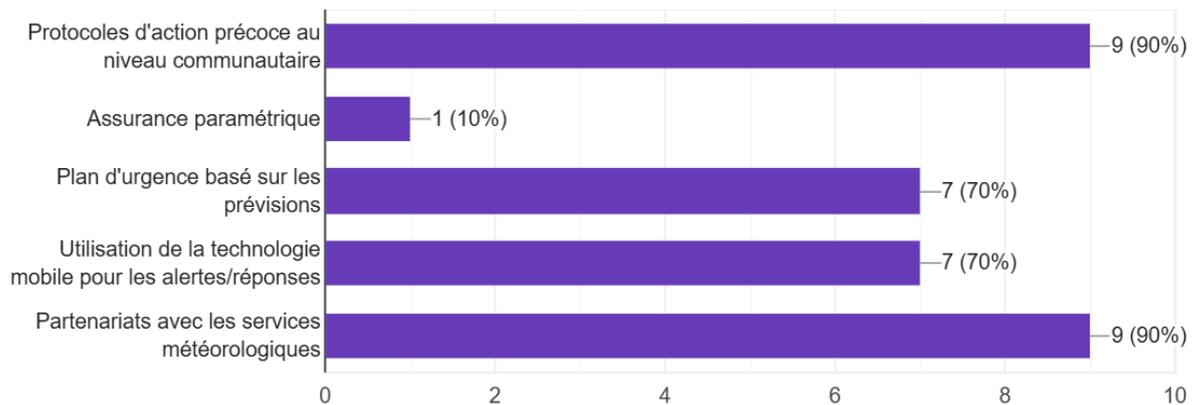


Figure 7. Stratégies innovantes utilisées par les personnes interrogées pour intégrer les prévisions climatiques dans les plans de préparation aux catastrophes

Outre la localisation et le renforcement de l'engagement avec les fournisseurs de prévisions, l'utilisation de la technologie mobile pour les alertes est une autre innovation recommandée qui attire l'attention. Dans le paysage évolutif de la réduction des risques de catastrophe, la technologie mobile est devenue un outil stratégique de FbF. Il est en effet de plus en plus important d'intégrer des outils numériques pour améliorer l'efficacité, la portée et la rapidité des systèmes d'alerte précoce. Les plateformes mobiles, en particulier, servent de canaux de distribution essentiels pour la communication des risques en temps réel, facilitant la diffusion rapide des alertes précoces et des instructions de préparation aux populations à risque. Dans le contexte actuel d'évolution rapide des technologies, nous ne pouvons pas négliger l'intelligence artificielle. Celle-ci est illustrée par des modèles tels que l'initiative Google Flood Forecasting Initiative (GFI)¹⁷, qui exploite les données hydrologiques et météorologiques pour générer des alertes prédictives. Ces résultats peuvent être transmis directement aux individus via les smartphones, ce qui permet d'apporter une réponse anticipée localisée et opportune. D'un point de vue stratégique, cette convergence de l'IA et de la technologie mobile peut en effet représenter un changement vers des modèles de prise de décision plus décentralisés (soutenant alors la localisation de FbF en tant que stratégie efficace) et fondés sur les données dans la gouvernance des risques de catastrophe, permettant aux acteurs à tous les niveaux (le niveau central/national a accès aux mêmes informations) d'anticiper et d'agir avant que les crises ne s'aggravent.

Le sondage s'est également intéressé aux principaux catalyseurs ou facteurs de réussite concrets qui ont aidé (ou pourraient aider) les OGRC à mettre en œuvre efficacement des stratégies de FbF. La question était ouverte et les réponses incluaient :

¹⁷ [Hub d'inondation](#)

-Une bonne coordination et la définition de procédures opérationnelles standard (POS) et de mécanismes de financement en collaboration avec les acteurs locaux pour la mise en œuvre.

-Une analyse détaillée des conditions locales autour de la prévisibilité des événements météorologiques.

-Une bonne compréhension de la vulnérabilité des populations cibles et de l'exposition aux risques des zones à risque.

-L'évaluation des capacités locales de tous les acteurs appelés à intervenir, chacun dans son domaine d'expertise (OGRC, services météorologiques, autres acteurs du tissu socio-économique).

-Volonté politique forte, implication de toutes les parties prenantes, mobilisation des ressources, en particulier du gouvernement central, pour la durabilité : ce point, contrairement à ceux mentionnés ci-dessus, peut être considéré comme une approche ascendante et mérite une attention particulière car il est souvent en contradiction avec l'approche centrée sur la communauté (approches descendantes vs approches ascendantes). Il est toutefois possible de concilier les deux. Le soutien descendant visant à obtenir une forte volonté politique au plus haut niveau approprié doit interagir de manière dynamique avec les processus ascendants qui donnent la priorité à la localisation. Une approche centrée sur la communauté permet non seulement d'aligner les interventions sur les connaissances, les besoins et les capacités locales, mais aussi de favoriser l'appropriation et la confiance, qui sont essentielles pour une action opportune et efficace. La synergie entre la direction stratégique centralisée (avec l'adhésion du gouvernement central et des décideurs) et la mise en œuvre locale reflète un modèle de gouvernance holistique qui est de plus en plus reconnu comme essentiel dans la gestion stratégique des risques de catastrophes et de la résilience.

-Une bonne synergie d'action entre les acteurs (résultant d'un bon engagement) et la complémentarité dans la mise en œuvre des actions.

Les répondants ont terminé le sondage en donnant quelques conseils susceptibles d'améliorer l'adoption des stratégies de FbF dans les OGRC (tableau 3). Une fois de plus, des suggestions ascendantes et descendantes ont été formulées, car elles sont toutes deux jugées pertinentes et leur combinaison efficace est susceptible d'influencer fortement la mise en œuvre du FbF dans les OGRC. Les réponses peuvent être regroupées selon les principaux points suivants.

Tableau 3. Recommandations des répondants pour améliorer l'adoption des stratégies de FbF dans les OGRC

Point stratégique	Recommandations détaillées
-------------------	----------------------------

Intégration stratégique du FbF dans les cadres de GRC	Veiller à ce que le FbF ne soit pas traitée comme une approche isolée, mais soit intégrée stratégiquement dans les stratégies globales de gestion des risques des OGRC à tous les niveaux.
Cadres politiques et juridiques	<p>-Promouvoir la préparation, l'adoption et la promulgation d'une législation qui reconnaisse formellement et rende obligatoire le FbF dans les systèmes nationaux de gestion des risques de catastrophes ;</p> <p>-Institutionnaliser le FbF en l'intégrant dans les stratégies nationales de GRC et les plans de financement, en veillant à l'aligner sur les politiques de développement et d'adaptation au climat.</p>
Développement institutionnel et gouvernance des données	<p>-Investir dans le renforcement des capacités institutionnelles et améliorer l'accès à des données et à des informations prévisionnelles de qualité (l'utilisation accrue de l'IA dans les prévisions (AI-casting) a fait l'objet d'une recommandation concrète).</p> <p>-Ancrer le FbF dans la planification de la gestion des risques grâce à des méthodologies participatives et communautaires et à une meilleure coordination institutionnelle entre les secteurs.</p>
Engagement ciblé avec les principales institutions nationales	<p>-Privilégier l'engagement direct avec l'autorité nationale responsable de l'alerte précoce et de la prise de décision, en veillant à ce qu'elle soit au cœur de la conception et de la mise en œuvre de la stratégie FbF.</p> <p>-Soutenir ces institutions dans l'élaboration d'une stratégie ciblée de communication et de mobilisation des ressources qui intègre le FbF dans des cadres plus larges de préparation aux risques de catastrophes.</p>
Renforcement des capacités et adhésion des parties prenantes	<p>-Organiser des sessions de formation structurées pour diverses parties prenantes - y compris les entités gouvernementales, les ONG et les communautés locales - en mettant l'accent sur les principes opérationnels du FbF et sa valeur stratégique.</p> <p>-Sensibiliser à la contribution du FbF à la réalisation des objectifs de développement durable à long terme, afin de renforcer l'adhésion des institutions et des communautés.</p>
Renforcement des systèmes d'alerte précoce (SAP)	Améliorer la précision, la couverture spatiale et la fiabilité des systèmes d'alerte précoce afin de garantir des informations opportunes et exploitables

	pour déclencher des interventions anticipées. Ici aussi, il a été explicitement fait mention de l'utilisation de l'IA pour améliorer non seulement les compétences en matière de prévision, mais aussi la communication efficace des informations de déclenchement.
Mobilisation des ressources et flexibilité financière	Mettre en place des mécanismes de financement souples et spécifiques (par exemple, des fonds d'urgence ou de déclenchement) pour permettre la mise en œuvre rapide d'actions d'anticipation une fois que des seuils prédéfinis sont atteints. Les mécanismes de financement ont en effet été mentionnés plus haut comme l'un des principaux défis à relever pour adopter stratégiquement le FbF dans les OGRC.
Élaboration d'orientations et d'outils techniques	Créer un guide complet et convivial pour l'élaboration de protocoles d'action précoce (PAP), fondés sur les prévisions et la modélisation climatiques, afin d'améliorer la planification et la prise de décision en prévision des risques liés au climat.

En résumé, grâce à un examen détaillé des meilleures pratiques - tirées de contextes de structures humanitaires et gouvernementales -, cette dernière partie de l'étude a montré qu'il est devenu évident que le soutien technique, consultatif et de renforcement des capacités du Centre Climatique constitue un catalyseur essentiel du FbF dans des contextes complexes de gouvernance des risques de catastrophe. Les études de cas de la FICR et du gouvernement de la Sierra Leone ont illustré comment divers arrangements institutionnels peuvent incorporer avec succès les principes du FbF dans les systèmes de préparation aux catastrophes. Ces exemples soulignent l'importance de la collaboration entre plusieurs acteurs, de l'appropriation par le gouvernement, de la préparation opérationnelle grâce à des protocoles d'action précoce et de l'intégration du climat dans les cadres nationaux de gestion des risques et de protection sociale. En outre, une série de recommandations fondées sur des données probantes, formulées par des praticiens et des experts directement impliqués dans la mise en œuvre du FbF, a également été synthétisée.

Chapitre 4. Discussions

4.1 Analyse critique des résultats

L'analyse croisée des obstacles à l'adoption du FbF par les OGRC, telle qu'elle ressort de la littérature et telle qu'elle a été rapportée par les experts interrogés, offre une perspective intéressante. Les experts mettent davantage l'accent sur les obstacles opérationnels (principalement le manque d'expertise technique et l'incertitude des prévisions) que sur les obstacles institutionnels. En fait, les personnes interrogées sont principalement des membres du personnel opérationnel plutôt que des cadres décideurs. Ce n'est donc pas surprenant que leurs préoccupations couvrent plus les aspects opérationnels.

Les obstacles techniques soulignés par les experts, et insuffisamment considérés dans la littérature sont très pertinents. Sans capacité technique adéquate au niveau opérationnel, les organisations sont confrontées à des difficultés pour convertir les données prévisionnelles en interventions opportunes et exploitables. Ce problème est aggravé par la perception de l'incertitude entourant les prévisions, en particulier dans les régions où la couverture des données est faible ou où la variabilité du climat est élevée (toutes les personnes interrogées venaient d'Afrique, où les prévisions sont moins fiables que dans d'autres régions¹⁸). Cette incertitude conduit souvent à des hésitations ou à des retards dans la prise de décision, car le personnel de première ligne peut manquer à la fois de confiance et de soutien institutionnel pour agir de manière préventive. Ensemble, ces défis soulignent la nécessité d'un investissement soutenu dans la formation technique et le développement d'outils de prévision conviviaux, ainsi que l'importance de favoriser une culture institutionnelle tolérante au risque qui soutient des réponses proactives plutôt que réactives.

Les experts ont cependant insisté sur un aspect institutionnel important qui est suffisamment considéré dans la littérature : la résistance institutionnelle au changement. La résistance à l'évolution vers le FbF peut provenir de la prédominance des paradigmes réactifs et orientés vers la réponse dans la gestion des catastrophes. De nombreux OGRC ont des procédures et des hiérarchies établies de longue date qui favorisent les interventions traditionnelles après une catastrophe, ce qui rend difficile l'adoption de la nature prospective, flexible et nécessairement intersectorielle du FbF. En outre, l'intégration du FbF nécessite des changements dans les cycles de planification, l'autorité décisionnelle, l'allocation budgétaire et l'utilisation des données, autant d'éléments qui peuvent être perçus comme perturbateurs ou risqués par les acteurs institutionnels. Dans certains cas, il peut également y avoir un manque de compréhension ou de confiance dans les déclencheurs basés sur les prévisions et dans la nature probabiliste des cadres d'anticipation, ce qui renforce encore l'hésitation.

¹⁸ [Vérification d'un système global de prévision météorologique pour la prise de décision dans l'agriculture en Afrique | Acta Geophysica](#)

Au nombre des défis sur lesquels la littérature et les experts s'accordent figurent les défis financiers. De nombreux OGRC opèrent dans des cadres de financement basés sur des projets, souvent dictés par les priorités des bailleurs et des subventions limitées dans le temps qui sont principalement axées sur la réponse d'urgence ou le relèvement après une catastrophe. Ces cycles courts limitent la capacité des organisations à planifier et à investir dans des interventions à plus long terme, basées sur des prévisions, qui nécessitent un renforcement durable des capacités, le développement de systèmes et des mécanismes de coordination. Sans continuité dans le financement, les initiatives visant à intégrer le FbF dans les systèmes institutionnels restent souvent fragmentées ou sont abandonnées une fois le projet terminé. Le FbF étant un concept relativement nouveau, sans une approche financière patiente et flexible, les OGRC peuvent facilement ne pas adopter la nouvelle approche, préférant s'en tenir à la réponse typique post-catastrophe pour se conformer plus facilement aux procédures financières. A ces soucis s'ajoute l'absence de lignes budgétaires spécifiques. Le FbF nécessite des mécanismes de financement flexibles et préétablis qui peuvent être rapidement activés lorsque des indicateurs prédictifs signalent un danger imminent. Cependant, la plupart des OGRC (en particulier les organisations gouvernementales) ne disposent pas de telles facilités financières, ce qui entraîne des retards ou l'inaction même lorsque les seuils d'alerte précoce sont atteints. Cette rigidité financière compromet le principe fondamental du FbF, qui consiste à agir rapidement sur la base des prévisions de risques plutôt que d'attendre l'impact. Pour surmonter cet obstacle, des réformes stratégiques sont nécessaires pour intégrer le FbF dans la programmation à long terme et la planification budgétaire, y compris la création de fonds d'urgence ou de déclenchement et l'intégration du FbF dans les cadres de financement des bailleurs et du gouvernement.

En résumé, en termes d'obstacles, sur le plan institutionnel, les OGRC opèrent souvent dans le cadre de mandats et de modèles de financement qui privilégient les réponses réactives à la suite d'une catastrophe, ce qui laisse peu de place à la flexibilité requise par les approches FbF. L'inertie organisationnelle, les structures de responsabilité rigides et les mécanismes de coordination cloisonnés compliquent encore la transition vers des systèmes d'anticipation. Ces difficultés sont aggravées par un manque de confiance dans les prévisions probabilistes et une culture limitée de la prise de décision "sans regret". Sur le plan opérationnel, les déficits en matière de fiabilité des prévisions, de disponibilité des données et d'expertise technique entravent le développement et le déploiement de mécanismes de déclenchement efficaces. La préparation pratique à une action précoce - allant de la capacité logistique à la coordination de la chaîne d'approvisionnement - reste limitée, en particulier dans les contextes où l'infrastructure est sous-développée. Les praticiens interrogés ont particulièrement insisté sur le manque de compétences techniques au niveau opérationnel et sur le scepticisme généralisé à l'égard de l'action

sur la base de prévisions incertaines, qui constituent des obstacles majeurs. En outre, le décalage fondamental entre les cadres de financement actuels et les exigences du FbF est également mis en évidence. La prédominance de cycles de projet courts et l'absence de mécanismes de financement flexibles et préétablis empêchent les OGRC d'intégrer le FbF dans leurs modèles stratégiques et opérationnels. Sans structures de financement durables et adaptables, l'institutionnalisation du FbF reste hors de portée.

4.2 Apports à la réflexion stratégique en gestion des risques de catastrophe

Cette étude apporte une contribution substantielle et opportune au débat stratégique sur la gestion des risques de catastrophe en analysant de manière critique l'intégration du FbF dans les cadres opérationnels et institutionnels des OGRC. Elle souligne le potentiel transformateur du FbF en tant que changement de paradigme, passant d'une réponse réactive aux crises à une action proactive et anticipative, une approche qui devient de plus en plus essentielle dans le contexte de l'intensification des risques liés au climat. En examinant les dimensions stratégiques, opérationnelles et financières de la mise en œuvre du FbF, l'étude met en lumière les conditions dans lesquelles les OGRC peuvent surmonter les obstacles systémiques, notamment l'inertie institutionnelle, la fragmentation de la gouvernance, les lacunes en matière de capacités techniques et la rigidité des mécanismes de financement. De plus, cette recherche est très pertinente pour le débat plus large sur la crise climatique. Elle renforce la nécessité de stratégies de gestion des risques de catastrophe adaptatives et prospectives (Wen et al. 2023) qui soient non seulement fondées sur les connaissances climatiques, mais aussi capables de répondre à la fréquence, à la complexité et à la gravité croissantes des catastrophes climatiques (Delforge et al. 2021). Ce faisant, l'étude contribue aux débats actuels sur la nécessité urgente d'intégrer l'adaptation au changement climatique dans les pratiques humanitaires et de mettre en œuvre la science du climat pour la prise de décision en temps réel (Dellmuth et al. 2021). L'analyse positionne le Centre climatique comme un acteur central dans ce processus, facilitant la traduction des données météorologiques et des prévisions de risques en systèmes d'alerte précoce et protocoles d'action rapide. Outre ses contributions pratiques, le mémoire fournit une feuille de route théoriquement fondée et fondée sur des preuves pour faire progresser les pratiques innovantes en matière de gestion des risques de catastrophe. Il souligne la nécessité d'un alignement stratégique, d'un financement flexible et anticipé et d'une coordination multipartite, tout en identifiant le rôle catalyseur de l'innovation technologique et des approches centrées sur les communautés. Ces recommandations soutiennent non seulement l'institutionnalisation du FbF au sein des OGRC, en particulier au sein du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, mais offrent également des perspectives évolutives pour une intégration plus large des politiques et le renforcement de la résilience intersectorielle. Il est important de noter que ce travail s'aligne sur les recherches contemporaines sur l'avenir de la gestion des risques de catastrophe, qui appellent à une innovation systémique et à l'adoption d'approches intégrées, multirisques et multi-temporelles (Zuccaro et al., 2020 ; Alexander et al., 2021). En établissant un pont entre la théorie

académique, la pratique opérationnelle et la pertinence politique, ce mémoire contribue à faire évoluer la gestion des risques de catastrophe vers une discipline plus anticipative, dynamique et adaptée au climat. Elle constitue ainsi à la fois une intervention académique et un guide pratique pour les décideurs politiques, les praticiens et les chercheurs travaillant à l'intersection de la résilience climatique, de l'action humanitaire et de la préparation aux catastrophes.

Conclusion générale et recommandations

Résumé des principaux résultats

Cette étude examine le rôle du Centre Climatique de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (Centre Climatique) dans le soutien à l'intégration des stratégies de financement basé sur les prévisions (FbF) au sein des organisations de gestion des risques de catastrophes (OGRC). Elle a été guidée par trois objectifs spécifiques : identifier les obstacles institutionnels et opérationnels à l'adoption du FbF, analyser la stratégie du Centre Climatique pour surmonter ces obstacles et proposer des recommandations pour améliorer l'efficacité et l'adoption du FbF.

Les résultats ont révélé que les OGRC sont confrontés à des défis importants dans l'adoption du FbF, notamment la résistance institutionnelle au changement, les limitations techniques, l'incertitude des prévisions et les contraintes de financement. Ces obstacles découlent d'approches réactives bien ancrées, d'une coordination fragmentée et d'un manque de mécanismes de financement flexibles. La stratégie du Centre Climatique, ancrée dans ses thèmes phares que sont l'institutionnalisation de l'action anticipative et la lutte contre les risques liés à la chaleur urbaine, fournit un cadre cohérent pour surmonter ces défis. Grâce au soutien technique, au renforcement des capacités et à la promotion des politiques, la stratégie du Centre Climatique comble le fossé entre la science du climat et l'anticipation des catastrophes, favorisant ainsi une approche proactive de la gestion des risques de catastrophes. La stratégie du Centre Climatique s'aligne bien sur les objectifs plus larges du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, notamment en ce qui concerne la sensibilisation, l'influence sur les politiques, le renforcement des capacités et la promotion de l'innovation. L'accent mis sur l'action anticipative permet de combler les lacunes critiques des systèmes de préparation des organisations de gestion des catastrophes, en offrant des outils et des cadres permettant de passer d'une gestion réactive à une gestion proactive des catastrophes.

Toutefois, l'analyse a également mis en évidence des domaines susceptibles d'être améliorés. Les objectifs de la stratégie pourraient bénéficier d'une application plus rigoureuse des critères SMART afin d'améliorer la mesurabilité et la responsabilité. En outre, bien que le Centre Climatique excelle dans ses rôles techniques et consultatifs, une plus grande importance accordée aux évaluations indépendantes et au suivi incluant les communautés pourrait renforcer son évaluation de l'impact et garantir que les interventions répondent aux besoins locaux.

Des études de cas, telles que le FbA par le DREF de la FICR et l'initiative FbF menée par le gouvernement de la Sierra Leone, ont démontré l'efficacité du soutien du Centre Climatique. Ces exemples ont mis en évidence l'importance d'une collaboration multipartite, de protocoles d'action

précoce localisés et de l'intégration du FbF dans des systèmes plus larges de gestion des risques et de protection sociale.

Réponse aux hypothèses initiales

En somme, l'analyse des obstacles à l'adoption du FbF confirme la première hypothèse de recherche de cette étude. Toutefois, la hiérarchisation des obstacles rencontrés dépend de la source consultée pour les dégager (experts versus littérature). L'analyse de la stratégie du Centre Climatique montre qu'en grande partie, il fournit des éléments de solution à différents niveaux et de différentes natures aux obstacles soulevés. Cela confirme également la seconde hypothèse de recherche. Toutefois, des limites existent notamment en termes d'efficacité vu que la mesure quantitative de l'atteinte des objectifs de la stratégie est difficile étant donné qu'ils ne répondent pas aux critères SMART.

Ces résultats fournissent donc des preuves substantielles à l'appui de la première hypothèse de recherche. Cependant, la hiérarchisation et la perception de ces obstacles varient en fonction de la source des données. Alors que les entretiens avec les experts ont tendance à mettre en avant les défis opérationnels et de coordination comme principaux obstacles, l'analyse documentaire accorde davantage d'importance aux problèmes systémiques et structurels. Cette divergence souligne l'importance de recouper les informations qualitatives avec des sources secondaires afin d'obtenir une compréhension plus complète des facteurs contextuels qui influencent l'adoption du FbF. En ce qui concerne la deuxième hypothèse de recherche, à savoir que la stratégie du Centre climatique est bien adaptée pour surmonter les obstacles à la mise en œuvre du FbF, les preuves apportent également une confirmation générale. Le cadre stratégique du Centre climatique témoigne d'une approche multiforme et stratifiée qui correspond globalement bien aux catégories d'obstacles identifiées dans la littérature et les témoignages d'experts. Cependant, l'efficacité de la stratégie reste partiellement limitée par l'absence d'objectifs clairement définis et mesurables. Les objectifs stratégiques ne sont pas conformes aux critères SMART, ce qui limite la capacité à évaluer rigoureusement les progrès ou les résultats. Enfin, la troisième hypothèse de recherche, selon laquelle les recommandations des experts correspondent aux besoins stratégiques pour une adoption accrue du FbF, n'est que partiellement validée. La majorité des recommandations des experts étaient de nature très technique, reflétant les connaissances spécialisées des personnes interrogées, dont beaucoup ont une expérience opérationnelle. Des suggestions telles que le renforcement des partenariats avec les services météorologiques nationaux et la promotion de l'élaboration de protocoles d'action précoce (PAP) au niveau communautaire sont en effet réalisables et pertinentes. Cependant, elles sont principalement axées sur les aspects opérationnels et ne tiennent pas pleinement compte des dimensions institutionnelles, politiques et comportementales plus larges nécessaires à un changement systémique. Cette orientation technique est quelque peu contrebalancée par l'identification de bonnes pratiques et de facteurs favorables issus d'études de cas réussies d'intégration du FbF, en particulier au sein du réseau de la Fédération internationale des sociétés de la

Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (FICR) et des initiatives gouvernementales en Sierra Leone. Ces exemples montrent que, dans de bonnes conditions, le FbF peut être institutionnalisée efficacement, offrant ainsi une feuille de route pour d'autres acteurs. Néanmoins, l'alignement partiel des recommandations des experts sur les réformes stratégiques et organisationnelles plus larges nécessaires à une adoption à grande échelle limite la mesure dans laquelle la troisième hypothèse peut être pleinement confirmée.

Recommandations

Sur la base de ces résultats, les recommandations suivantes sont proposées pour améliorer l'adoption et l'efficacité des stratégies de FbF. Elles s'adressent au Centre Climatique, aux OGRC, aux bailleurs et aux décideurs.

Pour le Centre Climatique :

-Définir des objectifs stratégiques avec des critères SMART dans la nouvelle stratégie à développer : le Centre Climatique devrait s'assurer que tous les objectifs stratégiques qui seront fixés sont SMART. Par exemple, il pourrait fixer des objectifs annuels pour le nombre de PAPs développés ou de pays soutenus, ainsi que des mesures claires pour distinguer ses propres contributions du soutien plus large fourni par la FICR.

-Renforcer les approches centrées sur les communautés : Afin de placer les communautés au centre du FbF et d'en améliorer l'efficacité, le Centre climatique pourrait développer des modèles de FbF localisés que les OGRC pourraient utiliser pour concevoir des PAP avec les communautés.

-Exploiter l'IA et la technologie pour le FbF : Le Centre climatique devrait exploiter stratégiquement l'IA et les technologies émergentes pour améliorer l'efficacité et l'extensibilité du FbF. En collaboration avec les services météorologiques et hydrologiques nationaux, le Centre climatique peut élaborer des lignes directrices pour l'intégration de l'IA dans le développement des déclencheurs et l'évaluation des risques.

-Développer le renforcement des capacités techniques : la connaissance du climat reste un obstacle majeur à l'adoption du FbF. Le Centre Climatique peut intensifier la formation ciblée des OGRC sur l'interprétation des données climatiques, la conception des déclencheurs et la gestion des risques. Il est également recommandé de développer des conseils plus simples pour les PAP, en mettant l'accent sur les contextes à faible capacité.

-Plaider en faveur de l'intégration dans les politiques : aider les gouvernements à intégrer le FbF dans les plans nationaux d'adaptation (PAN), les stratégies de gestion des risques de catastrophe et les systèmes de protection sociale, en s'appuyant sur des exemples réussis tels que la protection sociale résistante aux chocs de la Sierra Leone.

Pour les organisations de gestion des risques de catastrophes (OGRC) :

-Adopter des modèles de financement hybrides : Combiner les flux de financement de l'aide humanitaire et du développement pour surmonter les cycles courts des projets et renforcer stratégiquement le lien entre l'aide humanitaire et le développement. Ils peuvent par exemple réserver 10 à 20 % des budgets de gestion des risques de catastrophe au FbF.

-Améliorer la coordination inter-agences : établir des groupes de travail techniques (GTT) multipartites avec des météorologues, des gouvernements et des ONG afin de normaliser les déclencheurs FbF et le partage des données et d'éviter la duplication des efforts.

-Investir dans les systèmes d'alerte précoce (SAP) : s'associer aux services météorologiques et aux fournisseurs de technologie pour déployer l'IA et les alertes mobiles, en particulier dans les régions où les données sont rares.

-Renforcer la flexibilité institutionnelle : réviser les mandats pour y inclure le FbF et créer des cadres de décision "sans regret" pour justifier les dépenses préalables aux catastrophes. Dans certains cas, cela peut s'accompagner de l'élaboration de cadres juridiques plus adaptés (voir les recommandations à l'intention des décideurs politiques ci-dessous).

-Pilotage du FbF par la communauté : les OGRC peuvent tester des modèles décentralisés dans lesquels les acteurs locaux (par exemple, les volontaires de la Croix-Rouge) mènent des actions précoces, soutenues par des protocoles nationaux.

Pour les bailleurs et les institutions financières :

-Fournir un financement flexible et pluriannuel : passer de subventions basées sur des projets à des fonds communs (par exemple, le DREF de la FICR) qui permettent une activation rapide des déclencheurs du FbF tout en laissant le temps aux OGRC de renforcer leurs capacités et d'apprendre à anticiper les catastrophes.

-Encourager la prise de risque : financer des "laboratoires d'apprentissage" pour tester les innovations dans le domaine du FbF (par exemple, l'assurance paramétrique pour les sécheresses) et partager les leçons à l'échelle globale.

-S'aligner sur les mécanismes de financement du climat : canaliser les principaux fonds tels que le Fonds vert pour le climat (FVC) ou les ressources du Fonds d'adaptation vers le FbF, en mettant l'accent sur le rapport coût-efficacité. Il est également possible d'établir des cibles spécifiques pour le FbF dans ces fonds.

-Soutenir l'appropriation par les gouvernements : Pour assurer la durabilité, financer de plus en plus de cadres FbF nationaux (similaires aux POS de la Sierra Leone) et le renforcement des capacités des agences météorologiques.

Pour les responsables politiques et les décideurs :

-Légiférer l'intégration du FbF : intégrer le FbF dans les lois nationales sur la gestion des risques de catastrophes et les politiques climatiques, comme le fait la stratégie de financement des risques de catastrophes de la Sierra Leone.

-Favoriser les partenariats intersectoriels : créer des plateformes reliant les secteurs de l'humanitaire, du développement et du privé, à l'instar des partenariats public-privé, et promouvoir l'accessibilité des données en investissant dans des plateformes de données climatiques en libre accès et en harmonisant les normes de prévision entre les régions.

-Plaider au niveau global : défendre le FbF dans des cadres internationaux (tels que les Nations unies ou les communautés économiques régionales) afin d'obtenir des engagements et des financements de haut niveau.

Perspectives de recherche

Pour les recherches futures, nous avons identifié les domaines de recherche suivants :

- Évaluer le FbF en tant qu'investissement stratégique dans la performance organisationnelle et la création de valeur (en se concentrant sur le rapport qualité-prix).

- Adaptation stratégique et adéquation institutionnelle : approches organisationnelles comparatives de l'adoption de FbF dans différents contextes (pour apporter une perspective plus régionale à l'étude actuelle).

-Exploiter les partenariats avec le secteur privé en tant qu'instrument stratégique permettant d'étendre le FbF (dans un contexte de réduction des financements).

La stratégie du Centre Climatique représente un effort pionnier pour institutionnaliser l'action anticipatoire dans la gestion des risques de catastrophe. Bien qu'il reste des défis à relever, cette approche offre une voie viable aux organisations de gestion des risques de catastrophes pour passer de systèmes réactifs à des systèmes proactifs. En s'attaquant aux obstacles institutionnels, en tirant parti des avancées technologiques et en favorisant une gouvernance inclusive, le Centre Climatique et ses partenaires peuvent renforcer la résilience des communautés vulnérables face à l'escalade des risques climatiques. Cette étude souligne le potentiel de transformation du FbF et appelle à un engagement soutenu de la part de toutes les parties prenantes afin d'en tirer tous les bénéfices.

Bibliographie

Ouvrages et articles

Alexander, D., J. Gaillard, I. Kelman, F. Marincioni, E. Penning-Rowsell, D. van Niekerk, and L. J. Vinnell, 2021: Academic publishing in disaster risk reduction: past, present, and future. *Disasters*, 45, 5–18, <https://doi.org/10.1111/disa.12432>.

Agócs, C., 1997: Institutionalized Resistance to Organizational Change: Denial, Inaction and Repression. *J. Bus. Ethics*, 16, 917–931, <https://doi.org/10.1023/A:1017939404578>.

Ansah, E. W., M. Amoadu, P. Obeng, and J. O. Sarfo, 2024: Climate change, urban vulnerabilities and adaptation in Africa: a scoping review. *Clim. Change*, 177, 71, <https://doi.org/10.1007/s10584-024-03711-8>.

Barnes, C., and Coauthors, 2024: Extreme Sahel heatwave that hit highly vulnerable population at the end of Ramadan would not have occurred without climate change, <https://doi.org/10.25561/110771>.

Basher, R., 2006: Global early warning systems for natural hazards: systematic and people-centred. *Philos. Trans. R. Soc. Math. Phys. Eng. Sci.*, 364, 2167–2182, <https://doi.org/10.1098/rsta.2006.1819>.

Baxter, L., C. R. McGowan, S. Smiley, L. Palacios, C. Devine, and C. Casademont, 2022: The relationship between climate change, health, and the humanitarian response. *The Lancet*, 400, 1561–1563, [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(22\)01991-2](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(22)01991-2).

Chaves-Gonzalez, J., L. Milano, D.-J. Omtzigt, D. Pfister, J. Poirier, A. Pople, J. Wittig, and Z. Zommers, 2022: Anticipatory action: Lessons for the future. *Front. Clim.*, 4, <https://doi.org/10.3389/fclim.2022.932336>.

Churruca-Muguruza, C., 2018: The Changing Context of Humanitarian Action: Key Challenges and Issues. *International Humanitarian Action: NOHA Textbook*, H.-J. Heintze and P. Thielbörger, Eds., Springer International Publishing, 3–18, https://doi.org/10.1007/978-3-319-14454-2_1.

Coughlan de Perez and Coauthors, 2022: Adapting to climate change through anticipatory action: The potential use of weather-based early warnings. *Weather Clim. Extrem.*, 38, 100508, <https://doi.org/10.1016/j.wace.2022.100508>.

Cross, R. N., and D. S. LaDue 2021: When Uncertainty is Certain: A Nuanced Trust between Emergency Managers and Forecast Information in the Southeastern United States.

Delbeke, J., A. Runge-Metzger, Y. Slingenberg, and J. Werksman, 2019: *The Paris Agreement. Towards a Climate-Neutral Europe*, Routledge.

- Delforge, D., V. Wathelet, R. Below, C. L. Sofia, M. Tonnelier, J. A. F. van Loenhout, and N. Speybroeck, 2025: EM-DAT: the Emergency Events Database. *Int. J. Disaster Risk Reduct.*, 124, 105509, <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2025.105509>.
- Dellmuth, L. M., and M.-T. and Gustafsson, 2021: Global adaptation governance: how intergovernmental organizations mainstream climate change adaptation. *Clim. Policy*, 21, 868–883, <https://doi.org/10.1080/14693062.2021.1927661>.
- Dinku, T., 2019: Chapter 7 - Challenges with availability and quality of climate data in Africa. *Extreme Hydrology and Climate Variability*, A.M. Melesse, W. Abteu, and G. Senay, Eds., Elsevier, 71–80, <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-815998-9.00007-5>.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70, 35-36
- E., and Coauthors, 2016: Action-based flood forecasting for triggering humanitarian action. *Hydrol. Earth Syst. Sci.*, 20, 3549–3560, <https://doi.org/10.5194/hess-20-3549-2016>.
- Ebhuoma, E. E., and D. M. and Simatele, 2019: 'We know our Terrain': indigenous knowledge preferred to scientific systems of weather forecasting in the Delta State of Nigeria. *Clim. Dev.*, 11, 112–123, <https://doi.org/10.1080/17565529.2017.1374239>.
- Göber, M., and Coauthors, 2023: Enhancing the Value of Weather and Climate Services in Society: Identified Gaps and Needs as Outcomes of the First WMO WWRP/SERA Weather and Society Conference, <https://doi.org/10.1175/BAMS-D-22-0199.1>.
- Grant, L., I. Vanderkelen, L. Gudmundsson, E. Fischer, S. I. Seneviratne, and W. Thiery, 2025: Global emergence of unprecedented lifetime exposure to climate extremes. *Nature*, 641, 374–379, <https://doi.org/10.1038/s41586-025-08907-1>.
- Joireman, S. F., and F. Haddad, 2023: The Humanitarian–Development–Peace Nexus in practice: building climate and conflict sensitivity into humanitarian projects. *Curr. Opin. Environ. Sustain.*, 62, 101272, <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2023.101272>.
- Kelman, I and J. C. Gaillard, 2010: Chapter 2 Embedding climate change adaptation within disaster risk reduction. *Climate Change Adaptation and Disaster Risk Reduction: Issues and Challenges*, Vol. 4 of, Emerald Group Publishing Limited, 23–46, [https://doi.org/10.1108/S2040-7262\(2010\)0000004008](https://doi.org/10.1108/S2040-7262(2010)0000004008).
- Kelman, I., 2015: Climate Change and the Sendai Framework for Disaster Risk Reduction. *Int. J. Disaster Risk Sci.*, 6, 117–127, <https://doi.org/10.1007/s13753-015-0046-5>.
- Kelman, I., 2015: Difficult decisions: Migration from Small Island Developing States under climate change. *Earths Future*, 3, 133–142, <https://doi.org/10.1002/2014EF000278>.

- Kuruppu, N., and R. Willie, 2015: Barriers to reducing climate enhanced disaster risks in Least Developed Country-Small Islands through anticipatory adaptation. *Weather Clim. Extrem.*, 7, 72–83, <https://doi.org/10.1016/j.wace.2014.06.001>.
- Lamprey, B., and Coauthors, 2024: Challenges and ways forward for sustainable weather and climate services in Africa. *Nat. Commun.*, 15, 2664, <https://doi.org/10.1038/s41467-024-46742-6>.
- Lentz E, Gregory Gottlieb, Cori Simmons, Daniel Maxwell. 2020 *Hindsight? The Ecosystem of Humanitarian Diagnostics and Its Application to Anticipatory Action*. Boston: Feinstein International Center, Tufts University, 2020.
- Lungu, C., 2012: DIMENSIONS OF SMART ORGANISATIONS. *Romanian Mil. Think.*, 33–40.
- Macherera, M., and M. J. Chimbari, 2016: A review of studies on community based early warning systems. *Jambá J. Disaster Risk Stud.*, 8, 206, <https://doi.org/10.4102/jamba.v8i1.206>.
- Mark. Manag 2020. The very essentials of strategic management tools. *Econ. Vis. - Int. Sci. J. Econ. Finance Bus.. Tour.*, 7, 87–98.
- Matias, D. M. S., 2020: Climate humanitarian visa: international migration opportunities as post-disaster humanitarian intervention. *Clim. Change*, 160, 143–156, <https://doi.org/10.1007/s10584-020-02691-9>.
- Menet, G., 2016: The importance of strategic management in international business: Expansion of the PESTEL method. *Int. Bus. Glob. Econ.*, 35, 261–270.
- Naheed, S., and S. Eslamian, 2022: Urban Vulnerability to Extreme Heat Events and Climate Change. *Disaster Risk Reduction for Resilience: Disaster Risk Management Strategies*, S. Eslamian and F. Eslamian, Eds., Springer International Publishing, 413–434, https://doi.org/10.1007/978-3-030-72196-1_17.
- Newman, R., and I. Noy, 2023: The global costs of extreme weather that are attributable to climate change. *Nat. Commun.*, 14, 6103, <https://doi.org/10.1038/s41467-023-41888-1>.
- O'Brien, G., P. O'Keefe, J. Rose, and B. Wisner, 2006: Climate change and disaster management. *Disasters*, 30, 64–80, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2006.00307.x>.
- Paparrizos, S., R. Vignola, and S. J. Sutanto, 2024: Integrating user- and data-driven weather forecasts to develop legitimate, credible, and salient information services for smallholders in the Global South. *Sci. Rep.*, 14, 22841, <https://doi.org/10.1038/s41598-024-73539-w>.
- Pichon F. 2019. *Anticipatory humanitarian action: what role for the CERF? Moving from rapid response to early action*. Overseas Development Institute.

Reichstein, M., and Coauthors, 2025: Early warning of complex climate risk with integrated artificial intelligence. *Nat. Commun.*, 16, 2564, <https://doi.org/10.1038/s41467-025-57640-w>.

ROGERS, E. M., A. SINGHAL, and M. M. QUINLAN, 2008: *Diffusion of Innovations. An Integrated Approach to Communication Theory and Research*, Routledge.

Sandwell, C., 2011: A qualitative study exploring the challenges of humanitarian organisations. *J. Humanit. Logist. Supply Chain Manag.*, 1, 132–150, <https://doi.org/10.1108/20426741111158430>.

Schofield, H., 2015: *The Humanitarian Impact of Climate Change. The Routledge Companion to Humanitarian Action*, Routledge.

Scott, W., 2008: *Institutions and Organizations: Ideas and Interests. Inst. Organ. Ideas Interes.*

Tall, A., 2010: Climate Forecasting to Serve Communities in West Africa. *Procedia Environ. Sci.*, 1, 421–431, <https://doi.org/10.1016/j.proenv.2010.09.030>.

Thomas Tanner, Bill Gray, Kiswendsida Guigma, Jafar Iqbal, Simon Levine, David MacLeod, Khairun Nahar, Kaiser Rejve and Courtenay Cabot Venton 2019. *Scaling up early action Working paper 547 Lessons, challenges and future potential in Bangladesh. Overseas Development Institute.*

Wen, J., C. Wan, Q. Ye, J. Yan, and W. Li, 2023: Disaster Risk Reduction, Climate Change Adaptation and Their Linkages with Sustainable Development over the Past 30 Years: A Review. *Int. J. Disaster Risk Sci.*, 14, 1–13, <https://doi.org/10.1007/s13753-023-00472-3>.

Wilkinson Emily, Tobias Pforr and Lena Weingärtner. 2020. *Integrating ‘anticipatory action’ in disaster risk management. Overseas Development Institute.*

Zachariah M., Clair Barnes, Caroline Wainwright, Richard Ayodeji Balogun, Derbetini A. Vondou , Elijah Adesanya Adefisan, Eniola Olaniyan, Kamoru Abiodun Lawal, Audrey Brouillet, Benjamin Sultan, Sjoukje Philip, Sarah Kew, Robert Vautard, Gerbrand Koren, Piotr Wolski, Maja Vahlberg, Roop Singh, Cheikh Kane, Maarten van Aalst, Lisa Thalheimer, Sihan Li, Friederike E. L. Otto 2022. *Climate change exacerbated heavy rainfall leading to large scale flooding in highly vulnerable communities in West Africa. World Weather Attribution.*

Zhou, S., B. Yu, and Y. Zhang, 2023: Global concurrent climate extremes exacerbated by anthropogenic climate change. *Sci. Adv.*, 9, eabo1638, <https://doi.org/10.1126/sciadv.abo1638>.

Zuccaro, G., M. F. Leone, and C. Martucci, 2020: Future research and innovation priorities in the field of natural hazards, disaster risk reduction, disaster risk management and climate change adaptation: a shared vision from the ESPREssO project. *Int. J. Disaster Risk Reduct.*, 51, 101783, <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2020.101783>.

Webographie

<https://www.ifrc.org/who-we-are/about-ifrc>

<https://wmo.int/media/magazine-article/stepping-support-un-and-humanitarian-partners-anticipatory-action>

<https://reliefweb.int/report/world/anticipatory-action-2022-global-overview>

https://static1.squarespace.com/static/61542ee0a87a394f7bc17b3a/t/615ef1a10f330d7d9b45f3d9/1633612204538/Evidence_review_Anticipatory_Crisis_Financing_Action+%281%29.pdf

<https://fscluster.org/sites/default/files/documents/wfp-0000110236.pdf>

<https://www.climatecentre.org/wp-content/uploads/RCCC-Strategy-2021-2025-V9.pdf>

<https://www.ifrc.org/sites/default/files/2021-06/Movement-Climate-Ambitions-2020-final.pdf>

<https://ctk.climatecentre.org/training>

<https://sdgs.un.org/2030agenda>

<https://www.c40.org/news/global-day-heat-action-cities-prepare-heatwaves/>

<https://www.ifrc.org/sites/default/files/2021-06/S2030-EN.pdf>

<https://ifrc.soutron.net/Portal/Default/en-GB/DownloadImageFile.ashx?objectId=25170&ownerId=28877&ownerType=0>

<https://openknowledge.fao.org/items/c7de73cf-059c-4bbf-9780-38c479c1cbbd>

https://www.climatecentre.org/wp-content/uploads/IFRC-Locally_led_adaptation-brief-V3.pdf

<https://sites.research.google/floods/>

Annexe 1. Questionnaire du sondage

Nous vous remercions d'avoir accepté de répondre à ce sondage. Le questionnaire est divisé en deux parties principales visant des objectifs différents : (i) évaluer les obstacles institutionnels et opérationnels à l'action anticipatoire (AA/FbF) dans les organisations de gestion des risques de catastrophes, et (ii) explorer les meilleures pratiques et les innovations. Vous aurez besoin d'environ 15 minutes pour répondre au sondage.

Section A : Profil de l'organisation

1. Nom de l'organisation (facultatif) :
2. Type d'organisation :
 - Agence gouvernementale
 - Organisation non gouvernementale (ONG)
 - Organisation internationale
 - Croix-Rouge Croissant-Rouge
 - Autre (veuillez préciser) :
3. Axe géographique de vos activités de gestion des risques de catastrophes : _
4. Votre organisation met-elle actuellement en œuvre ou soutient-elle l'action anticipée AA ?
 - Oui
 - Non
 - En cours de planification

Section B : Obstacles institutionnels et opérationnels

Prise de décision et culture organisationnelle

5. Dans quelle mesure la stratégie de votre organisation donne-t-elle la priorité à l'action anticipée ?
 - Pas du tout
 - Légèrement

- Moyennement
 - Fortement
 - Entièrement intégré
6. Quels sont les principaux obstacles à l'intégration de la prise de décision en matière d'AA dans vos activités ? (Sélectionnez toutes les réponses qui s'appliquent)
- Manque d'expertise technique
 - Résistance institutionnelle au changement
 - Incertitude des prévisions
 - Désalignement par rapport au mandat de l'organisation
 - Faible confiance dans les modèles d'action précoce
 - Autre :
7. Comment décririez-vous l'appétit pour le risque de votre organisation lorsqu'il s'agit d'agir sur la base de prévisions incertaines ou probabilistes ?
- Très peu enclin à prendre des risques
 - Assez peu enclin à prendre des risques
 - Neutre
 - Tolérance au risque
 - Très grande tolérance au risque

Contraintes en matière de financement et de ressources

8. Quels sont les principaux défis financiers auxquels votre organisation est confrontée dans la mise en œuvre ou le soutien des AA (sélectionnez toutes les réponses applicables) ?
- Cycles de financement de projets à court terme
 - Réticence des donateurs à financer des actions préalables aux catastrophes
 - Mécanismes rigides d'information financière et d'obligation de rendre compte
 - Absence de lignes budgétaires dédiées aux AA
 - Autre :

9. Les mécanismes de financement existants au sein de votre organisation sont-ils suffisamment souples pour soutenir les AA ?
- Oui
 - Un peu
 - Non
 - Sans objet

Section C : Meilleures pratiques et innovation

10. Votre organisation a-t-elle développé, adopté ou soutenu un protocole d'action anticipée ou un cadre similaire ?
- Oui
 - Non
 - Si oui, veuillez le décrire brièvement :
11. Quelles stratégies innovantes avez-vous utilisées pour intégrer les prévisions climatiques dans vos plans de préparation aux catastrophes ? (Cochez toutes les cases qui s'appliquent)
- Protocoles d'action précoce au niveau communautaire
 - Assurance paramétrique
 - Plan d'urgence fondé sur les prévisions
 - Utilisation de la technologie mobile pour les alertes/réponses
 - Partenariats avec les services météorologiques
 - Autre :
12. Comment assurez-vous la coordination intersectorielle (par exemple, entre les divisions/agences de gestion des risques de catastrophes, les services climatiques, les acteurs humanitaires) pour l'action anticipative ?
- Réponse ouverte :
13. Quels sont les principaux catalyseurs ou facteurs de réussite qui vous ont aidé à mettre en œuvre efficacement les stratégies d'AA ?
- Réponse ouverte :

14. Selon vous, quel rôle les partenariats public-privé peuvent-ils jouer dans le développement de l'AA dans votre contexte ?

- Réponse ouverte :

Section D : Commentaires finaux

15. Quelles recommandations proposeriez-vous pour améliorer l'adoption des stratégies d'AA dans les organisations de gestion des risques de catastrophes ?

- Réponse ouverte :