

# NGARA

## LE RÉSEAU POUR LES GOMMES ET RÉSINES NATURELLES EN AFRIQUE



**ACTION  
CONTRE LA  
DÉSERTIFICATION**

**Présentation et cadre de priorités 2017-2030**



**NGARA**

**LE RÉSEAU POUR LES GOMMES  
ET RÉSINES NATURELLES  
EN AFRIQUE**

**Présentation et cadre de priorités 2017-2030**

Tous droits réservés. Toute demande d'autorisation pour la reproduction et la distribution de documents protégés de NGARA, et toutes demandes concernant les droits et licences d'utilisation doivent être adressées par email à [info@ngara.org](mailto:info@ngara.org)

**Pour plus d'information, merci de contacter:**

Ir. Chidume Okoro  
Président de NGARA  
Email: [gaconlimited@gmail.com](mailto:gaconlimited@gmail.com)

Dr. Ben Chikamai  
Secrétaire exécutif de NGARA  
Email: [bnchikamai@gmail.com](mailto:bnchikamai@gmail.com)

**Citation bibliographique:** NGARA. 2017. Le réseau pour les Gommés et Résines Naturelles en Afrique: Présentation et cadre de priorités, 2017 – 2030.

**Crédit photo de couverture:** Alland & Robert.

©NGARA. Publié en 2017. Tous droits réservés.

# Table des matières

Avant-propos.....	iv
Remerciements.....	iv
Préface.....	v
Acronymes et abréviations.....	vi
Résumé.....	vi
<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
Aperçu de la filière des gommés et résines.....	1
Rôle de NGARA dans la filière.....	3
Principales réalisations.....	5
Défis et contraintes.....	6
Méthodologie et processus de planification stratégique.....	6
<b>2. ANALYSE DE LA SITUATION.....</b>	<b>8</b>
Analyse de l'environnement interne (forces et faiblesses).....	9
Analyse de l'environnement externe (opportunités et menaces).....	9
Analyse des parties prenantes.....	14
<b>3. DÉFINIR L'ORIENTATION STRATÉGIQUE DE NGARA.....</b>	<b>16</b>
Repositionner NGARA en tant qu'organisation stratégique.....	16
L'orientation stratégique de NGARA 2017-2030.....	16
<b>4. MISE EN ŒUVRE.....</b>	<b>23</b>
Besoins en ressources humaines.....	23
Composition et responsabilités des divers éléments de la structure de NGARA.....	23
Besoins financiers.....	23
Installations matérielles.....	24
Analyse et gestion des risques.....	25
<b>5. SUIVI ET ÉVALUATION.....</b>	<b>27</b>
<b>Annexe 1.</b> Points focaux nationaux de NGARA et représentants du secteur privé.....	28
<b>Annexe 2.</b> Conseil d'administration de NGARA.....	28

# Avant-propos



Le Réseau pour les Gommages et Résines Naturelles en Afrique (NGARA, d'après l'anglais Network for Natural Gums and Resins in Africa) a été créé pour permettre aux producteurs et aux consommateurs de développer une stratégie commune en vue de favoriser une production et une utilisation durables des gommages et résines végétales commercialisées à l'échelle locale et internationale. Une vaste gamme de gommages et résines peut être tirée des arbres et forêts des zones arides de l'Afrique, caractérisées par la désertification et de hauts niveaux de pauvreté. S'ils sont bien gérés et exploités selon un mode durable, ces arbres et ces forêts adaptés aux conditions locales constituent un moyen viable pour combattre et prévenir la désertification et, au travers de la commercialisation de leurs gommages et résines, pour renforcer les moyens d'existence et la résilience des communautés locales, en particulier en regard des changements climatiques.

Je suis heureux que les pays membres de NGARA aient bien voulu se regrouper pour faire de ce réseau une organisation régionale, afin d'articuler leurs efforts pour exploiter le potentiel inhérent à leurs gommages et résines naturelles, dans la double perspective du développement économique et de la conservation de l'environnement. Le but du présent document, qui présente un cadre des priorités de NGARA, est de les aider à atteindre cet objectif.

NGARA compte aujourd'hui 15 pays membres mais plus de 25 pays d'Afrique ont le potentiel de produire des gommages et des résines, aussi notre souhait est-il qu'ils deviennent un jour tous membres du Réseau.

Ir. Chidume Okoro

**Président de NGARA**

---

## Remerciements

Des remerciements particuliers sont adressés à l'Union européenne, qui a appuyé financièrement la production et la publication de ce document dans le cadre du projet «Action contre la désertification en appui à la mise en œuvre de l'Initiative de la Grande muraille verte pour le Sahara et le Sahel et la coopération Sud-Sud dans les pays du Groupe des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique», mis en œuvre par la FAO en collaboration avec la Commission de l'Union africaine et ses pays et organisations partenaires. Merci également à Moctar Sacande et Nora Berrahmouni, de la FAO, qui ont supervisé et dirigé le développement de ce document, ainsi qu'à Alastair Sarre qui en a assuré la production éditoriale (version originale en anglais).

# Préface



La nécessité de créer une organisation régionale pour promouvoir les gommages et les résines végétales s'est fait sentir au milieu des années 90. Une étude commandée par l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) a en effet révélé que, bien que la gomme arabique représente un article commercial important à l'échelle internationale, et que plusieurs pays des zones arides d'Afrique aient le potentiel de production requis pour répondre à la demande mondiale, ce produit était en train de perdre du terrain face aux articles synthétiques, du fait d'un manque de fiabilité de l'approvisionnement et d'une qualité variable, dérivant partiellement d'une absence de coordination et d'une concurrence indue entre les pays producteurs. Suite à ce rapport, des consultations ont eu lieu entre les pays membres, faisant apparaître que toutes les gommages et résines de la région étaient confrontées aux mêmes enjeux et devaient être considérées ensemble. Les consultations ont abouti à un atelier tenu à Nairobi en 2000, qui a vu la création du Réseau pour les gommages et résines naturelles en Afrique.

Le NGARA joue depuis lors un rôle essentiel en rassemblant ses pays membres. Il a entrepris diverses activités, s'employant notamment à renforcer les capacités des principales parties prenantes en matière de production et de contrôle de qualité; évaluer les ressources; et établir et consolider des associations nationales visant à coordonner les actions au niveau des pays et à échanger des informations. Malgré le travail accompli, le Réseau doit cependant relever toute une gamme de défis. Entre autres choses, un cadre clair est nécessaire pour garantir une approche coordonnée et orienter les opérations.

Le cadre de priorités présenté ici a été développé lors de deux ateliers consultatifs, organisés avec le soutien de la Commission de l'Union africaine, de la FAO, de l'Union européenne, du Secrétariat du Groupe des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (ACP), et d'autres institutions. Le premier atelier s'est tenu à Nairobi, Kenya, en août 2015, et le second à Dakar, Sénégal, en mars 2016. Les ateliers ont examiné les forces et les faiblesses internes de NGARA ainsi que les opportunités et les menaces externes auxquelles il est confronté, et ils ont défini son orientation stratégique.

Au cours de la période couverte par le cadre, le NGARA est appelé à obtenir des résultats dans sept domaines: 1) la production durable et la restauration des ressources; 2) la commercialisation et l'investissement; 3) des politiques et des cadres juridiques propices; 4) le développement des capacités; 5) la recherche; 6) la coordination; et 7) la communication, le plaidoyer et la visibilité. Comme cela est indiqué dans cette publication, chaque domaine de résultat a des objectifs stratégiques, des stratégies et des indicateurs de performance clairs. Le cadre dispose également d'un mécanisme de suivi et d'évaluation bien développé, visant à s'assurer que l'exécution des activités maintient le cap et à surveiller de près les progrès des effets visés.

Le NGARA remercie la Commission de l'Union africaine, le Secrétariat du Groupe des États ACP, l'Union européenne et la FAO pour leur appui technique et financier dans la préparation de ce cadre.

Dr Ben Chikamai

**Secrétaire exécutif de NGARA**

# Acronymes et abréviations

<b>ACP</b>	Groupe des États d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique
<b>FAO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture
<b>KEFRI</b>	Kenya Forestry Research Institute
<b>S&amp;E</b>	suivi et évaluation
<b>NGARA</b>	Réseau pour les gommages et résines naturelles en Afrique (d'après l'anglais Network for Natural Gums and Resins in Africa)
<b>USD</b>	dollar(s) des États-Unis

---

## Résumé

Le Réseau pour les gommages et résines naturelles en Afrique a été créé en mai 2000 lors d'un atelier régional tenu à Nairobi, Kenya. Le NGARA rassemble des parties prenantes diversifiées de la filière des gommages et résines, notamment des agriculteurs, des collecteurs, des négociants, des gouvernements, des organisations non gouvernementales, des exportateurs et des importateurs, ayant le souhait commun d'améliorer la production et la qualité des gommages et résines d'origine locale à l'intention des marchés intérieurs, régionaux et mondiaux. Ce document présente le cadre de priorités de NGARA, tel qu'il a été développé au cours de deux ateliers consultatifs en 2015 et en 2016.

## Vision de NGARA

Positionner les pays africains producteurs et leurs partenaires en tant qu'acteurs majeurs à l'échelle mondiale en matière de production durable, transformation et commercialisation des gommages et résines.

## Mission de NGARA

Aider les pays africains producteurs et leurs partenaires à formuler et mettre en œuvre une stratégie coordonnée pour le développement durable de leurs ressources en gommages et résines naturelles, en vue d'améliorer les moyens d'existence ruraux et d'accroître la résilience face au changement climatique et à la désertification.

## Objectifs de NGARA

- ① Promouvoir l'échange d'informations sur la production, la commercialisation, la transformation et le contrôle de qualité des gommages et résines, au sein des pays producteurs et avec les partenaires.
- ② Faciliter l'accès au développement technologique et à la formation.
- ③ Appuyer les travaux de recherche pertinents dans les domaines clés de la filière.
- ④ Favoriser les liens entre les producteurs primaires, les transformateurs et les consommateurs finaux.

## Valeurs fondamentales de NGARA

- Commerce équitable
- Professionnalisme
- Utilisation durable des ressources
- Intégrité
- Responsabilité
- Travail d'équipe
- Partenariats et liens solides
- Autonomisation des producteurs et des associations



# Le cadre identifie sept domaines de résultats prioritaires et sept objectifs stratégiques



## **Résultat 1. La production durable et la restauration des ressources en gommes et résines sont promues**

→ **Objectif stratégique 1** - Promouvoir la production durable et la restauration des ressources en gommes et résines



## **Résultat 2. La commercialisation des gommes et résines et l'investissement dans ces produits sont renforcés**

→ **Objectif stratégique 2** - Renforcer la commercialisation des gommes et résines à l'échelle régionale et mondiale et appuyer un investissement durable dans la filière des gommes et résines en vue d'apporter une valeur ajoutée aux produits



## **Résultat 3. Des politiques et des cadres juridiques propices sont développés**

→ **Objectif stratégique 3** - Appuyer le développement de politiques spécifiques à l'échelon national et régional



## **Résultat 4. Les capacités sont renforcées**

→ **Objectif stratégique 4** - Renforcer les capacités du Secrétariat de NGARA et des associations nationales



## **Résultat 5. La recherche et le développement sont soutenus**

→ **Objectif stratégique 5** - Soutenir la recherche et le développement en vue de combler les lacunes identifiées dans la filière des gommes et résines



## **Résultat 6. La coordination est renforcée**

→ **Objectif stratégique 6** - Renforcer la coordination des activités nationales et régionales en appui à la filière des gommes et résines



## **Résultat 7. La communication, le plaidoyer et la visibilité sont accrus**

→ **Objectif stratégique 7** - Améliorer la communication entre les parties prenantes clés de NGARA



# 1 INTRODUCTION



## Aperçu de la filière des gommages et résines

**Les gommages et les résines sont d'importantes sources de revenus pour les ruraux pauvres de l'Afrique de l'Est, de l'Afrique centrale et du Sahel, et elles génèrent des recettes en devises. La valeur des exportations est toutefois faible en regard du potentiel de la ressource.**

Les gommages et les résines sont des exsudats de sève solidifiés, obtenus à partir de différentes espèces d'*Acacia*, de *Boswellia* et de *Commiphora* dans les zones arides de l'Afrique. Quelque 35 espèces ont été identifiées comme étant des producteurs potentiels de gommages et résines commerciales, même si seul un petit nombre d'entre elles sont exploitées à ce titre à l'heure actuelle.

Les principales gommages sont la gomme arabique, tirée des troncs et des branches d'*Acacia senegal* et *A. seyal*; la gomme de polyacantha, tirée d'*A. polyacantha*; la gomme karaya, obtenue à partir d'une espèce de *Sterculia*, *S. setigera* constituant la source principale dans l'ouest, le centre et l'est de l'Afrique; et les gommages issues d'espèces de *Combretum* et *Albizzia*.

Les résines vendues dans la région sont notamment les suivantes: l'encens (ou oliban), une résine aromatique qui suinte naturellement ou est extraite de *Boswellia frereana*, *B. papyrifera*, *B. neglecta* et *B. sacra*; la myrrhe, produite par *Commiphora myrrha*; et l'opoponax, produit par *C. guidottii* (myrrhe parfumée) et *C. holtziana* (myrrhe médicinale).

Ces gommages et résines sont susceptibles de produire de la richesse et d'élever le niveau de vie des

communautés locales des zones arides d'Afrique, tout en contribuant aux économies des pays producteurs. Elles peuvent être récoltées durablement afin de fournir des revenus aux ménages, et elles peuvent en même temps favoriser la conservation de la biodiversité et le maintien des fonctions des écosystèmes, et permettre d'accroître la productivité économique des terres.

Les gommages et résines peuvent aussi être utilisées comme matières premières dans le cadre du développement d'entreprises, offrant ainsi davantage d'opportunités en termes de commerce et d'emploi. Les pays africains exportent quelque 100 000 tonnes de gomme arabique par an (tableau 1), et d'après les projections la demande devrait atteindre les 150 000 tonnes d'ici à 2020. La demande d'exportation mondiale pour la gomme karaya s'élève à environ 7 000 tonnes, dont quelque 1 000 tonnes consistent en exportations du Sénégal.

La demande d'exportation mondiale pour les résines aromatiques est estimée à environ 10 000 tonnes par an. Les principaux exportateurs de résines aromatiques sont l'Éthiopie (3 000 tonnes), le Kenya (2 361 tonnes), la Somalie (1 200 tonnes) et l'Érythrée (400 tonnes). Globalement, la ressource potentielle en matière de gommages et résines dépasse de loin la production.

La production de gomme arabique implique l'exploitation d'arbres d'*Acacia senegal* et d'*A. seyal* aussi bien cultivés que sauvages, tandis que l'encens et la myrrhe sont tirés exclusivement de plantes sauvages. Le processus de production est loin d'être viable, en particulier pour l'encens, l'opération

# EXPORTATIONS DE GOMME ARABIQUE (EN KG) DE DIVERS PAYS AFRICAINS, ENTRE 2001-2010

TABLEAU 1.

PAYS	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Soudan	7 949	34 382	13 217	27 444	33 079	23 149	n/a	37 860	36 636	48 598
Nigéria	0	0	0	n/a	n/a	1 314	14 463	14 124	40 862	34 780
Tchad	12 891	9 161	9 672	12 044	14 188	17 816	11 860	16 219	9 417	9 509
Éthiopie	830	875	381	234	111	317	956	614	622	909
République-Unie de Tanzanie	843	693	1 252	1 361	1 169	965	1 031	935	631	824
Cameroun	571	592	338	264	371	413	310	151	520	510
Sénégal	121	0	0	213	323	475	610	836	935	330
Mali	482	750	704	52	28	17	29	1 308	703	275
Burkina Faso	2	0	21	18	81	n/a	90	57	63	83
Kenya	23	0	92	23	32	28	75	165	41	75
Érythrée	n/a	n/a	116	49	495	38	688	419	350	51
Somalie	26	12	4	70	714	92	473	513	50	47
Niger	2	20	38	43	42	73	67	66	44	44
<b>TOTAL</b>	<b>98 045</b>									

Source: Données présentées par le Centre mondial d'agroforesterie lors de l'Atelier régional sur les gommés et résines commerciales en Afrique, Nairobi, Kenya, 2015.





d'écorçage endommageant ou tuant fréquemment les arbres. La mauvaise gestion de la ressource et l'accent mis sur l'exportation d'un noyau de matières premières, font que les marchés à l'exportation sont largement sous-exploités. Des inégalités entre hommes et femmes et des déséquilibres en termes de pouvoir existent, conduisant dans certains cas à des iniquités dans l'accès aux ressources naturelles et aux bénéfices qui en dérivent.

La promotion de l'intensification de l'exploitation des arbres pour stimuler la croissance économique et les exportations comporte le risque d'une surexploitation de la ressource et d'une distribution non équitable des avantages tirés, aussi des politiques spécifiques sont-elles nécessaires en vue d'éviter de tels effets secondaires indésirables. Des politiques et des institutions adéquates sont cruciales si l'on veut parvenir à une exploitation des ressources en gomme et résine qui soit durable et acceptable sur le plan social. Les réformes politiques et institutionnelles devraient être axées sur l'égalité entre les sexes, la gestion communautaire des ressources, la sécurisation du régime foncier et le droit de propriété sur les arbres, dans le but de faciliter l'égalité d'accès à ces ressources et le contrôle des avantages qui en dérivent. Il est tout aussi important de prévoir des mesures d'incitation et de renforcer la capacité des utilisateurs des ressources à saisir les opportunités offertes par les marchés régionaux et mondiaux des gommages et résines.

### Rôle de NGARA dans la filière

Le Réseau pour les gommages et résines naturelles en Afrique (NGARA) a été instauré en mai 2000 lors d'un atelier régional, tenu à Nairobi, Kenya, sur la conservation, l'utilisation et la commercialisation des gommages et des résines en Afrique. Le NGARA rassemble un vaste éventail de parties prenantes – agriculteurs, collecteurs, négociants, gouvernements, organisations non gouvernementales, exportateurs et importateurs –, ayant le souhait commun d'améliorer la production et la qualité des gommages et résines d'origine locale à l'intention des marchés intérieurs, régionaux et mondiaux. Le NGARA compte aujourd'hui 15 pays membres (figure 1), mais il vise à attirer à lui d'autres pays d'Afrique ayant des ressources pour la production de gommages et résines.

La **vision de NGARA** est de positionner les pays africains producteurs et leurs partenaires en tant qu'acteurs majeurs à l'échelle mondiale en matière de production durable, transformation et commercialisation des gommages et résines.

La **mission de NGARA** est d'aider les pays africains producteurs et leurs partenaires à formuler et mettre en œuvre une stratégie coordonnée pour le développement durable de leurs ressources en gommages et résines naturelles, en vue d'améliorer les moyens d'existences ruraux et d'accroître la résilience face au changement climatique et à la désertification.

## Le NGARA a quatre objectifs principaux:

- ① Promouvoir l'échange d'informations sur la production, la commercialisation, la transformation et le contrôle de la qualité des gommés et résines, au sein des pays producteurs et avec les partenaires.
- ① Faciliter l'accès au développement technologique et à la formation.
- ① Appuyer les travaux de recherche pertinents dans les domaines clés de la filière.
- ① Favoriser les liens entre les producteurs primaires, les transformateurs et les consommateurs finaux.

## Les principes cardinaux de NGARA sont les suivants:

- Commerce équitable
- Professionnalisme
- Utilisation durable des ressources
- Intégrité
- Responsabilité
- Travail d'équipe
- Partenariats et liens solides
- Autonomisation des producteurs et des associations

- 
1. Burkina Faso
  2. Cameroun
  3. Erythrée
  4. Éthiopie
  5. Kenya
  6. Mali
  7. Mauritanie
  8. Niger
  9. Nigeria
  10. Ouganda
  11. République-Unie de Tanzanie
  12. Sénégal
  13. Somalie
  14. Soudan du Sud
  15. Soudan
  16. Tchad



## Principales réalisations

Le NGARA joue un rôle de plus en plus important en encourageant l'échange d'informations sur la production et le commerce de gommages et résines; la formation; le transfert de technologie; l'évaluation des ressources et leur utilisation durable; le renforcement des capacités des parties prenantes dans les pays membres; et l'exploitation efficace des ressources disponibles au moyen de synergies accrues. La création de NGARA a représenté une étape significative dans le développement de la filière des gommages et résines commerciales dans les zones arides de l'Afrique, en tant que moyen d'augmenter la sécurité alimentaire, d'appuyer le développement rural et de lutter contre la pauvreté.

Le NGARA a mis en œuvre divers projets avec ses partenaires à l'échelon des pays et de la région. Les réalisations clés sont décrites ci-dessous.

### Activités mises en œuvre avec l'appui de la FAO

Les activités menées avec l'appui de la FAO portent notamment sur les champs suivants:

#### → Renforcement de la structure du réseau

- Des points focaux ont été établis et soutenus dans 14 pays membres (Annexe 1).
- Le Bureau exécutif de NGARA a été formalisé et le Secrétariat établi (Annexe 2).

- Le document de constitution de NGARA a été rédigé, revu et finalisé, avec l'appui du Bureau juridique de la FAO.
- Des associations nationales ont été créées ou renforcées dans quatre pays, et des lignes directrices ont été produites en vue de la création d'associations dans sept autres pays.
- Des ateliers régionaux impliquant les 15 pays membres ont été tenus à Nairobi, Kenya, en 2015, et à Dakar, Sénégal, en 2016, en vue de préparer le cadre de priorités.

#### → Production et échange d'informations

- La communication entre les pays membres a été accrue au moyen de la connectivité Internet et du site de NGARA ([www.ngara.org](http://www.ngara.org)), en anglais et en français.
- Cinq rapports de la série FAO-NGARA ont été produits.
- Plusieurs éditions trimestrielles de Gum Arabic & Gum Resins Trade and Market News ont été publiées, en collaboration avec le Centre du commerce international.
- Un plan directeur de formation a été élaboré et des sessions de «formation de formateurs» assurées à l'intention de 240 participants répartis dans 12 pays (20 participants par pays), sur les thèmes de la production, la récolte et le traitement après récolte des gommages et résines.



### Activités lancées avec d'autres partenaires

Le NGARA a lancé les projets suivants avec ses partenaires:

- Une initiative appuyée par le Mécanisme mondial de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification portant sur la gestion durable des terres au Burkina Faso, en Éthiopie, au Mali et en Ouganda (2005-2007).
- Un projet financé par l'Union européenne sur la gestion innovante d'*Acacia senegal* en vue d'améliorer la productivité de la ressource et la production de gomme arabique dans les zones arides et semi-arides du Cameroun, du Kenya, du Niger et du Sénégal (2007-2011).
- Une initiative du Président de l'Ouganda sur le développement de la gomme arabique, de l'aloès et d'autres ressources associées des terres arides de la région Karamoja, Ouganda, visant à renforcer les populations locales, améliorer les moyens d'existence et atténuer l'insécurité alimentaire (2006-2008).

### Défis et contraintes

Malgré le travail accompli, le Réseau est toutefois confronté à une série de défis en matière de gouvernance, communication, développement des ressources humaines et viabilité financière. Le tableau 2 synthétise ces difficultés et leurs possibles solutions.

Ce cadre de priorités met en place une approche pour utiliser les ressources de NGARA et stimuler les synergies et les complémentarités, dans le but de positionner ce dernier en tant que réseau régional essentiel sur le plan stratégique.

### Méthodologie et processus de planification stratégique

Le processus de planification stratégique a comporté:

- Un examen détaillé des objectifs de NGARA et une évaluation des réalisations, lacunes, enjeux et leçons tirées.
- Une évaluation des capacités de l'organisation et des consultations avec les principales parties prenantes (membres, Bureau exécutif et personnel), pour comprendre le contexte et les problématiques stratégiques de NGARA et les prendre en compte dans le cadre de priorités.
- Deux ateliers de planification participative visant à favoriser le consensus et l'appropriation et à garantir la participation et l'inclusion des parties prenantes clés dans le processus. Le premier atelier s'est tenu à Nairobi, Kenya, en août 2015, et le second à Dakar, Sénégal, les 14-17 mars 2016. Entre autres, les deux ateliers ont examiné les environnements interne et externe de NGARA sous forme de forces et faiblesses et d'opportunités et menaces.
- Une analyse supplémentaire a été menée lors de l'atelier de Dakar, qui a identifié plus à fond l'axe stratégique, les objectifs et la démarche, débattu de l'avant-projet et formulé des plans d'action.
- La validation de l'ébauche de cadre des priorités par les parties prenantes clés. Le cadre final a été présenté au Bureau exécutif pour approbation.



# DIFFICULTÉS RENCONTRÉES PAR NGARA ET SOLUTIONS PROPOSÉES



**TABEAU 2.**

DIFFICULTÉS IDENTIFIÉES	SOLUTIONS POSSIBLES
<b>GOUVERNANCE</b>	
• Manque de directives de gestion à l’intention de NGARA	• Développer un manuel pour le Bureau exécutif
• Irrégularité des réunions du Bureau exécutif	• Avoir des réunions du Bureau ou des téléconférences trimestrielles ou semestrielles
• Manque d’engagement de certains pays membres du fait d’un roulement fréquent des points focaux	• Les pays membres doivent désigner ou confirmer des points focaux nationaux ainsi que des homologues représentant le secteur privé
• Des associations nationales devant encore être pleinement établies/consolidées	• Établir/consolider les associations nationales dans chaque pays
• Un Secrétariat maigre et surchargé	• Renforcer le Secrétariat en recrutant un chargé de programme et un assistant à plein temps et fournir le budget nécessaire
• Manque d’axe stratégique clair – absence de plan opérationnel pour la mise en œuvre des stratégies	• Élaborer et mettre en œuvre un cadre de priorités d’ici à 2030
<b>VIABILITÉ FINANCIÈRE</b>	
• Ressources financières inadéquates	• Développer une stratégie de mobilisation des ressources
• Tous les pays membres ne bénéficient pas des principaux projets du fait des fonds limités	• Introduire des droits d’inscription et des cotisations pour les membres
	• Développer des politiques sur la manière dont les projets et consultations peuvent appuyer le NGARA
<b>DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES</b>	
• Absence d’un manuel sur le développement des ressources humaines	• Développer et mettre en œuvre un manuel sur le développement des ressources humaines
• Faible capacité de certains points focaux à coordonner les activités de NGARA	• Pourvoir en continu au renforcement des capacités des points focaux
<b>COMMUNICATION</b>	
Communication inefficace entre le Secrétariat et les points focaux en raison d’:	• Renforcer les capacités des points focaux
• un retour d’information insuffisant de la part des points focaux	• Renforcer le Secrétariat en recrutant un(e) secrétaire bilingue
• une capacité inadéquate à communiquer simultanément en anglais et en français	

## 2 ANALYSE DE LA SITUATION

### FORCES ET FAIBLESSES DE NGARA

**TABLEAU 3.**

FACTEUR ANALYSÉ	FORCES
Gouvernance et gestion	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gestion par des professionnels compétents en gestion des ressources naturelles impliquant les gommés et résines</li><li>• Représentation régionale forte au Bureau exécutif</li><li>• Organisation novatrice dans le domaine d'intérêt</li><li>• Liens solides et étroits avec les partenaires stratégiques</li></ul>
Ressources financières	<ul style="list-style-type: none"><li>• Compétences en mobilisation des ressources disponibles</li><li>• Base de données sur les partenaires de développement potentiels disponible</li><li>• Nombreuses possibilités de mobilisation des ressources aux niveaux régional et international</li></ul>
Développement des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aptitude à renforcer les capacités des groupes de producteurs et des points focaux</li><li>• Compétences en plaidoyer disponibles</li></ul>
Commercialisation/marketing	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ressources disponibles</li><li>• Connaissance du marché</li></ul>
Plaidoyer	<ul style="list-style-type: none"><li>• Environnement naturel favorable à la production</li><li>• Volonté politique</li></ul>
Suivi, évaluation, établissement de rapports et apprentissage	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les analyses et rapports nationaux existent (par exemple sur l'industrie des gommés et résines ou sur les marchés) pour certains pays</li></ul>
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"><li>• 15 pays producteurs sont membres de NGARA</li></ul>

## Analyse de l'environnement interne (forces et faiblesses)

L'Outil d'évaluation de la capacité organisationnelle a été utilisé pour identifier les forces et faiblesses de NGARA en matière de gouvernance et gestion; ressources financières; commercialisation; développement des ressources humaines; plaidoyer; suivi, évaluation, établissement de rapports et apprentissage; et durabilité. Le tableau 3 synthétise les résultats.

## Analyse de l'environnement externe (opportunités et menaces)

Une analyse du contexte opérationnel de NGARA et des chaînes de valeur des gommes et des résines a été menée afin de déterminer dans quelle mesure les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, physiques, environnementaux, juridiques et de gouvernance sont susceptibles d'affecter l'aptitude du Réseau à saisir et exploiter les opportunités tout en contrant les menaces potentielles. Le tableau 4 synthétise les résultats.

### FAIBLESSES

- Faible représentation des femmes au Bureau exécutif
- Manque de structures de gouvernance claires
- Absence de directives de gestion
- Secrétariat maigre et surchargé
- Faible degré de partage des informations entre pays membres
- Ressources financières inadéquates pour gérer efficacement l'organisation
- Absence d'une stratégie de mobilisation des ressources
- Le NGARA doit encore être enregistré en tant qu'organisation à but non lucratif, aussi toutes les sommes d'argent doivent-elles être convoyées au travers d'organisations partenaires (enregistrées)
- Dotation inadéquate du Secrétariat en effectifs
- Absence de stratégie et de manuel pour le développement des ressources humaines
- Incapacité à réguler les prix
- Absence de contrôle sur les normes de qualité
- Absence de contrôle sur les quantités produites
- Absence d'un registre national des exportateurs
- Manque d'une vision commune et de coordination entre les acteurs dans la filière des gommes et résines
- Échange d'informations inadéquat et absence de stratégies de communication
- Partage des données inadéquat et absence d'un dépôt de données à la disposition des acteurs
- Faible engagement des pays membres
- Barrières linguistiques
- Manque de ressources financières







# OPPORTUNITÉS ET MENACES DANS L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE NGARA

**TABLEAU 4.**

FACTEUR	OPPORTUNITÉS
Politique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une bonne volonté politique existe parmi les membres des gouvernements et auprès des partenaires régionaux et internationaux</li> <li>• Le programme de la Grande Muraille Verte a identifié les gommages et résines en tant que filière phare</li> </ul>
Économique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marchés locaux, régionaux et internationaux inexploités <ul style="list-style-type: none"> <li>- ressource potentielle suffisante</li> <li>- renouveau de l'intérêt pour les produits naturels</li> </ul> </li> <li>• Appui fort des organisations régionales et internationales en matière de finances, commerce, recherche et formation</li> <li>• Disponibilité de ressources financières pour les associations nationales</li> </ul>
Technologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouvelles technologies et innovations disponibles</li> <li>• Secteur privé déjà impliqué dans la transformation et la valorisation des produits</li> <li>• Utilisation des technologies émergentes pour se relier aux marchés – médias sociaux, etc.</li> </ul>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en réseau et collaboration avec d'autres secteurs accrus</li> <li>• Sensibilisation accrue à la valeur des gommages et résines</li> </ul>
Environnemental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ressources en gomme et résine inexploitées</li> <li>• Marchés de carbone émergents</li> </ul>
Législatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existence de lois et politiques régissant la gestion des ressources naturelles dans les pays membres</li> <li>• Renouveau des efforts visant à développer les zones arides</li> </ul>
Gouvernance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcement des associations nationales existantes</li> <li>• Liens étroits avec des acteurs clés de la filière des gommages et résines</li> <li>• Analyse du marché et démarche de développement pour l'établissement d'entreprises à assise communautaire</li> </ul>



## MENACES

- Environnement politique incertain dans certains pays membres
- Terrorisme croissant dans la région
- Faiblesses des systèmes de marché au sein de la filière des gommages et résines
- Pratiques commerciales non équitables
- Incapacité à se conformer aux normes internationales
- Concurrence avec les produits synthétiques alternatifs
- Manque d'entrepreneuriat
- Faible adoption des innovations et des technologies pour l'apport de valeur ajoutée et la commercialisation
- Faible diffusion des résultats de recherche et des technologies
- Conflits relatifs à l'utilisation des ressources
- Insécurité dans les zones de production de gomme et de résine
- Destruction des ressources en gomme et résine
- Changement climatique
- Faiblesse des mécanismes d'application des lois, conformité et mise en œuvre
- Absence d'intégration de la question de la conservation et utilisation des gommages et résines au sein des politiques nationales et des cadres réglementaires dans les secteurs des forêts et de l'environnement
- Absence de politiques nationales spécifiques sur les gommages et résines
- Structures de gouvernance insuffisantes et faibles capacités des associations nationales

# ANALYSE DES PARTIES PRENANTES DE NGARA

**TABEAU 5.**

PARTIES PRENANTES	ATTENTES DES PARTIES PRENANTES À L'ÉGARD DE NGARA
Institutions de recherche et universités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier des questions pouvant faire l'objet d'une recherche</li> <li>• Diffuser les résultats de recherche</li> <li>• Reconnaître la contribution apportée au NGARA par les institutions de recherche et les universités</li> </ul>
Ministères gouvernementaux chargés des forêts et de l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre en œuvre des politiques</li> </ul>
Organismes nationaux de réglementation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conformer aux normes</li> </ul>
Organismes de certification (par exemple, Forest Stewardship Council – FSC –, Société générale de surveillance – SGS –, Fairwild)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se conformer aux normes</li> </ul>
Organisations d'utilité publique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer la gouvernance et les droits de l'Homme</li> </ul>
Groupes de producteurs, associations de producteurs et coopératives de commercialisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer les capacités</li> <li>• Créer des liens avec le marché</li> <li>• Articuler les intérêts des associations de producteurs</li> <li>• Offrir des services de défense concernant les gommes et résines</li> </ul>
Partenaires de développement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer les moyens d'existence</li> <li>• Utiliser efficacement les fonds et les infrastructures</li> </ul>
Institutions financières	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer les moyens d'existence</li> <li>• Utiliser les fonds efficacement</li> </ul>
Médias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fournir des informations sur les gommes et résines</li> </ul>
Exportateurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produire des informations sur les acheteurs et les marchés</li> <li>• Renforcer les capacités en commerce et marketing</li> <li>• Alléger la charge fiscale</li> <li>• Établir des stocks régionaux de gommes et résines</li> <li>• Organiser des foires régionales pour les gommes et résines</li> </ul>



# Analyse des parties prenantes

Le NGARA accorde de la valeur à l'intérêt des parties prenantes et à leur participation à tous les niveaux de ses processus et programmes. Le tableau 5 synthétise une analyse des attentes des parties prenantes.



## ATTENTES DE NGARA À L'ÉGARD DES PARTIES PRENANTES

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Développer des modules techniques et des actions de renforcement des capacités sur les gommes et résines</li><li>• Développer des produits</li><li>• Fournir un soutien financier</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mener des activités de recherche et développement dans les champs de l'application alimentaire et médicale et des propriétés pour la santé</li><li>• Spécifications des échantillons</li><li>• Fabriquer et démontrer l'application de technologies appropriées (équipement)</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Formuler des politiques appropriées pour la filière</li><li>• Développer des politiques</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Fournir un appui technique</li><li>• Appuyer la mise en œuvre du cadre de priorités de NGARA</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Formuler des réglementations pertinentes</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Certifier les produits à base de gommes et résines</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Formuler des normes pertinentes</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• Certifier les gommes et résines pour les marchés internationaux</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Appuyer la mise en œuvre du cadre de priorités de NGARA</li><li>• Fournir un appui technique</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mobiliser la communauté</li><li>• Fournir un appui en infrastructure</li></ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Mobiliser la communauté</li><li>• Mobiliser les membres</li><li>• Faire appliquer les directives de gestion des ressources pour les gommes et résines</li></ul>                             |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Apporter un appui technique et financier</li></ul>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer l'accès à un crédit abordable</li></ul>   |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Fournir des services de publicité et de plaidoyer sur des questions concernant les gommes et résines</li></ul>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Fournir un soutien financier aux opérations de NGARA</li><li>• Participer aux activités du réseau</li><li>• Fournir des données sur les exportations</li></ul>                              |  |

# 3 DÉFINIR L'ORIENTATION STRATÉGIQUE DE NGARA

## Repositionner NGARA en tant qu'organisation stratégique

Le NGARA est parvenu à des réalisations significatives depuis son démarrage. Il a mis en œuvre un certain nombre de projets régionaux, qui ont déjà traversé diverses étapes et exécuté diverses tâches. Les réalisations principales ont été les suivantes: des évaluations préliminaires et des cartes des espèces productrices de gomme et de résine dans la région (qui devraient toutefois être mises à jour); des initiatives de démonstration sur la production et la gestion des arbres d'*Acacia senegal*; et le renforcement des capacités des agents de vulgarisation et des communautés dans plusieurs pays producteurs de gommes et résines.

Le NGARA a lancé avec d'autres partenaires des projets à l'échelle nationale et régionale et, grâce à ces travaux, des obstacles majeurs au déploiement du plein potentiel des gommes et résines ont pu être identifiés. La communication entre le Secrétariat et les points focaux n'a cependant pas été aussi efficace que prévu, ces derniers ne faisant pas remonter suffisamment les informations. Dans certains pays, les associations nationales ne sont pas encore établies; dans d'autres, elles doivent encore être renforcées.

Les pays membres n'ont pas tous bénéficié des principaux projets. Les parties prenantes ont identifié des domaines requérant une attention particulière, et qui visent à améliorer la participation des pays membres, parvenir à une durabilité financière, remédier à l'inadéquation des ressources, et consolider le Secrétariat et les associations nationales.

## Orientation stratégique de NGARA 2017-2030

Le processus de consultation a identifié les sept domaines de résultats suivants, sur lesquels NGARA est appelé à respecter son mandat pour la période 2017-2030:

- ① Production durable et restauration des ressources en gommes et résines
- ② Commercialisation et investissement
- ③ Politiques et cadres juridiques propices
- ④ Développement des capacités
- ⑤ Recherche
- ⑥ Coordination
- ⑦ Communication, plaidoyer et visibilité



## Résultat 1

### La production durable et la restauration des ressources en gommes et résines sont promues

#### → Objectif stratégique 1

Promouvoir la production durable et la restauration des ressources en gommes et résines

#### → Stratégies

- Évaluer, surveiller et cartographier régulièrement les ressources
- Promouvoir la gestion durable et la gouvernance des ressources
- Soutenir les programmes de restauration
- Encourager une politique et un cadre juridique propices
- Appuyer la fourniture de matériel de plantation certifié et de qualité
- Traiter la question du maniement du matériel et des produits transfrontaliers



## Résultat 2

### La commercialisation des gommes et résines et l'investissement dans ces produits sont renforcés

#### → Objectif stratégique 2

Renforcer la commercialisation des gommes et résines à l'échelle régionale et mondiale et promouvoir un investissement durable dans la filière des gommes et résines en vue d'apporter une valeur ajoutée aux produits

#### → Stratégies

- Cartographier les acteurs de la filière à tous les niveaux
- Analyser les chaînes de valeur
- Mettre en place un système d'information sur le marché au sein de NGARA
- Renforcer les liens avec les petites et moyennes entreprises
- Créer de la valeur ajoutée au travers de l'investissement
- Examiner les systèmes et normes de certification existants (production durable, gestion et contrôle de qualité)
- Identifier les possibilités d'accès au financement
- Promouvoir le rôle des femmes et des jeunes dans la production et la transformation des gommes et résines à travers des petites et moyennes entreprises
- Promouvoir et renforcer un partage équitable des bénéfices le long de la chaîne de valeur
- Promouvoir la développement et la transformation des produits
- Former des entreprises communes en matière de production, commercialisation et investissement



## Résultat 3

### Des politiques et des cadres juridiques propices sont développés

#### → Objectif stratégique 3

Appuyer le développement de politiques spécifiques à l'échelon national et régional

#### → Stratégies

- Développer des politiques à l'échelon national et régional
- Développer des politiques sur les régimes fiscaux en matière de production, transformation et commercialisation
- Développer des politiques sur la résolution des conflits transfrontaliers



## Résultat 4

### Les capacités sont renforcées

#### → Objectif stratégique 4

Renforcer les capacités du Secrétariat de NGARA et des associations nationales

#### → Stratégies

- Créer une plate-forme permettant le partage d'informations et la gestion et l'échange de connaissances entre les parties prenantes à divers niveaux
- Évaluer les capacités existantes et les besoins à l'échelle régionale et nationale, et développer les capacités des parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur



## Résultat 5

### La recherche et le développement sont soutenus

#### → Objectif stratégique 5

Appuyer la recherche et le développement en vue de combler les lacunes identifiées dans la filière des gommes et résines

#### → Stratégies

- Appuyer la fourniture de matériel de plantation certifié et de qualité
- Soutenir les efforts visant à apporter une valeur ajoutée aux gommes et résines
- Diffuser et transférer les résultats de recherche
- Développer des variétés améliorées d'espèces productrices de gomme et résine



## Résultat 6:

### La coordination est renforcée

#### → Objectif stratégique 6

Renforcer la coordination des activités nationales et régionales en appui à la filière des gommes et résines

#### → Stratégies

- Renforcer la coordination entre le niveau local, national et régional
- Confirmer la représentation des pays (points focaux du gouvernement et du secteur privé)
- Renforcer le Secrétariat de NGARA (ressources humaines et financières)
- Légitimer NGARA au moyen de son enregistrement



## Résultat 7

### La communication, le plaidoyer et la visibilité sont accrus

#### → Objectif stratégique 7

Améliorer la communication entre les parties prenantes clés de NGARA

#### → Stratégies

- Développer une stratégie de communication pour orienter tous les processus
- Procéder à mobiliser des ressources à l'intention de NGARA

# SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX DOMAINES DE RÉSULTATS, OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET STRATÉGIES, 2017-2030

**TABLEAU 6.** Indicateurs de performance pour les domaines de résultats et stratégies

DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	OBJECTIF STRATÉGIQUE	STRATÉGIES	INDICATEURS DE PERFORMANCE
<b>Résultat 1:</b> La production durable et la restauration des ressources en gommés et résines sont promues	Promouvoir la production durable et la restauration des ressources en gommés et résines	<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer, surveiller et cartographier régulièrement les ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La zone des ressources est évaluée, surveillée et cartographiée</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir la gestion durable et la gouvernance des ressources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport sur l'état de la gestion durable et de la gouvernance des ressources</li> <li>Recommandations sur les meilleures pratiques</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Soutenir les programmes de restauration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liste des programmes de restauration menés ou en cours</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Encourager une politique et un cadre juridique propices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport sur les politiques et les législations existantes dans la région</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Appuyer la fourniture de matériel de plantation certifié et de qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisations dans la région susceptibles de fournir du matériel de plantation de qualité</li> <li>État de la production de matériel de plantation de qualité</li> </ul>
<b>Résultat 2:</b> La commercialisation des gommés et résines et l'investissement dans ces produits sont renforcés	Renforcer la commercialisation des gommés et résines à l'échelle régionale et mondiale et appuyer un investissement durable dans la filière des gommés et résines en vue d'apporter une valeur ajoutée aux produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traiter la question du maniement du matériel et des produits transfrontaliers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Protocole sur le maniement du matériel et des produits transfrontaliers</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Cartographier les acteurs du secteur à tous les niveaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acteurs au sein de la chaîne de valeur</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Analyser les chaînes de valeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de chaînes de valeur analysées</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Mettre en place un système d'information sur le marché au sein de NGARA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport sur le système d'information sur le marché</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Renforcer les liens avec les petites et moyennes entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentation sur les petites et moyennes entreprises des pays membres et de la région</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer de la valeur ajoutée au travers de l'investissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>État des investissements conférant une valeur ajoutée</li> <li>Rapport sur les nouveaux investissements</li> </ul>

continue >

DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	OBJECTIF STRATÉGIQUE	STRATÉGIES	INDICATEURS DE PERFORMANCE
> suite <b>Résultat 2</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Examiner les systèmes et normes de certification existants (production durable, gestion et contrôle de qualité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport sur les systèmes de certification dans la région</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Identifier les possibilités d'accès au financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport de consultant sur les opportunités</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir le rôle des femmes et des jeunes dans la production et la transformation des gommés et résines dans le cadre de petites et moyennes entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situation des femmes et des jeunes dans la filière</li> <li>Rapport sur le renforcement du rôle des femmes dans la filière</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir et renforcer un partage équitable des bénéfices le long de la chaîne de valeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport sur la situation du partage des bénéfices et les stratégies visant au renforcement de ce partage le long de la chaîne de valeur</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Promouvoir le développement et la transformation des produits</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre d'entreprises conférant une valeur ajoutée</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Former des entreprises communes en matière de production, commercialisation et investissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre de projets impliqués dans la production, la commercialisation et l'investissement</li> </ul>
<b>Résultat 3:</b> Des politiques et des cadres juridiques propices sont développés	Appuyer le développement de politiques spécifiques à l'échelon national et régional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer des politiques à l'échelon national et régional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport sur les politiques nationales et régionales</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer des politiques sur les régimes fiscaux en matière de production, transformation et commercialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport sur les politiques régissant les régimes fiscaux dans la filière</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Développer des politiques sur la résolution des conflits transfrontaliers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport sur la résolution des conflits portant sur les ressources transfrontalières</li> </ul>
<b>Résultat 4:</b> Les capacités sont renforcées	Renforcer les capacités du Secrétariat de NGARA et des associations nationales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Créer une plate-forme permettant le partage d'informations et la gestion et l'échange de connaissances entre les parties prenantes à divers niveaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratégie claire pour une communication efficace entre le Secrétariat de NGARA et les parties prenantes</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Évaluer les capacités et les besoins existants à l'échelle régionale et nationale, et développer les capacités des parties prenantes tout au long de la chaîne de valeur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rapport sur les capacités actuelles du Secrétariat de NGARA et des associations nationales et recommandations en vue de leur renforcement</li> </ul>

DOMAINE DE RÉSULTAT CLÉ	OBJECTIF STRATÉGIQUE	STRATÉGIES	INDICATEURS DE PERFORMANCE
<b>Résultat 5:</b> La recherche et le développement sont appuyés	Soutenir la recherche et le développement en vue de combler les lacunes identifiées dans la filière des gommages et résines	• Appuyer la fourniture de matériel de plantation certifié et de qualité	• Institutions ayant les capacités requises • État de la production actuelle et potentielle
		• Soutenir les efforts visant à apporter une valeur ajoutée aux gommages et résines	• Rapport sur la situation actuelle • Nombre de nouveaux investissements
		• Diffuser et transférer les résultats de recherche	• Rapport sur les canaux de diffusion
		• Développer des variétés améliorées d'espèces productrices de gomme et résine	• Nombre de variétés améliorées d'espèces productrices de gomme et résine
<b>Résultat 6:</b> La coordination est renforcée	Renforcer la coordination des activités nationales et régionales en appui à la filière des gommages et résines	• Renforcer la coordination entre le niveau local, national et régional	• Rapport sur les stratégies visant à renforcer la coordination dans la région
		• Confirmer les représentants des pays (points focaux du gouvernement et du secteur privé)	• Rapport des pays membres sur les noms des points focaux nationaux et des représentants du secteur privé
		• Renforcer le Secrétariat de NGARA (ressources humaines et financières)	• Rapport sur l'ampleur des effectifs du Secrétariat et l'état des ressources financières
		• Légitimer NGARA au moyen de son enregistrement	• Certificat d'enregistrement
<b>Résultat 7:</b> La communication, le plaidoyer et la visibilité sont accrus	Améliorer la communication entre les parties prenantes clés de NGARA	• Développer une stratégie de communication pour orienter tous les processus	• Rapport
		• Procéder à mobiliser des ressources à l'intention de NGARA	• Rapports techniques et financiers







# 4 MISE EN ŒUVRE

## Besoins en ressources humaines

Le Bureau exécutif de NGARA, qui comprend sept membres élus, développe les politiques de l'organisation et détermine leur direction. Le Secrétariat, qui met en œuvre les politiques de NGARA, est hébergé par le Kenya Forestry Research Institute (KEFRI) – Institut de recherche forestière du Kenya – et nécessite d'être renforcé. En plus de son personnel interne, NGARA dispose d'un réservoir de consultants externes, qui sont appelés pour effectuer des tâches spécifiques.

Pour pouvoir répondre aux objectifs visés par son document-cadre, NGARA aura besoin de recruter le personnel de base suivant:

- un secrétaire exécutif
- un chargé de programme
- un comptable
- un responsable de la gestion des connaissances
- des points focaux du secteur public (un par pays membre)
- des points focaux du secteur privé (un par pays membre, en tant qu'homologues des points focaux du secteur public).

## Composition et responsabilités des divers éléments de la structure de NGARA

**Prise de décision.** L'organe décisionnel ultime de NGARA est l'Assemblée générale, qui comprend le Bureau exécutif et les points focaux nationaux du secteur public et du secteur privé.

**Élaboration des politiques.** Le Conseil d'administration, élu par l'Assemblée générale et comprenant le Président, le Secrétaire, le Trésorier et quatre autres membres, est l'organe de prise de décision de NGARA. Le Conseil d'administration a quatre sous-comités principaux choisis en son sein, chargés des questions suivantes: programmes (mobilisation des ressources, projets, recherche et questions techniques); commercialisation et relations; gestion financière et audit; et administration. Le Bureau exécutif établit les orientations, approuve les plans de travail et les budgets annuels, et effectue le suivi de la mise en œuvre au travers de ses sous-comités.

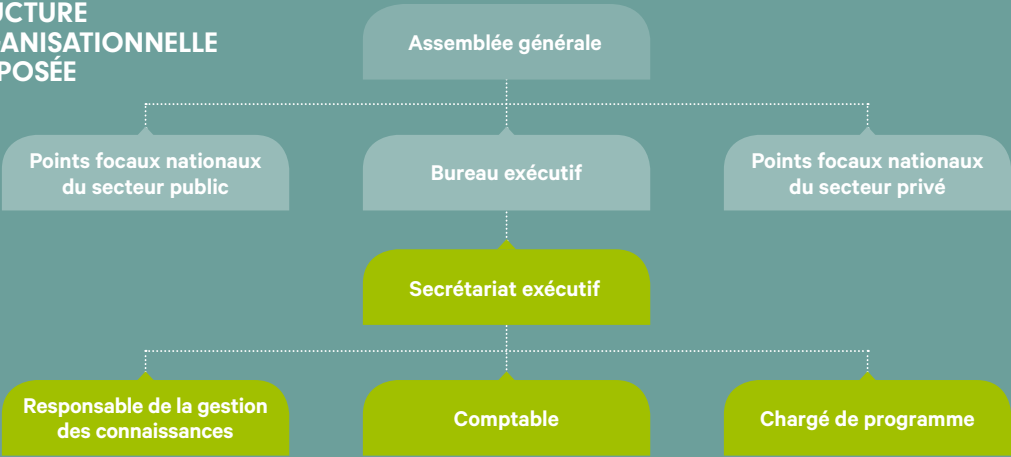
**Mise en œuvre.** Le Secrétariat, dirigé par le Secrétaire exécutif, est responsable de la mise en œuvre des activités et politiques fixées par le Bureau exécutif. Les chargés de projet, les coordonnateurs et les conseillers techniques principaux sont engagés pour une période déterminée, le temps de la durée des projets et des activités. Les consultants à court terme, les bénévoles et les stagiaires, recrutés en fonction des besoins, apportent un appui technique.

## Besoins financiers

### Estimation des besoins de financement

Les exigences de financement totales de NGARA pour la durée de ce document-cadre (2017-2030) auront pour base les plans stratégiques quinquennaux développés par le Bureau exécutif et ratifiés par l'Assemblée générale.

STRUCTURE  
ORGANISATIONNELLE  
PROPOSÉE



Stratégies pour la mobilisation des ressources

Les partenaires de développement constituent les principales sources de financement de NGARA, et il est probable qu'il continue à en aller de même. Toutefois, NGARA aura recours à diverses stratégies pour mobiliser des ressources supplémentaires, comme cela est détaillé ci-dessous.

**Financement gouvernemental.** Le Gouvernement du Kenya fournit une aide en nature à travers KEFRI, sous forme d'espaces pour les bureaux, services de gestion financière, transport, et ressources humaines attribuées au Secrétariat, mais cela est insuffisant si NGARA veut parvenir pleinement à ses objectifs stratégiques. Dans la mesure où le Réseau complète les efforts gouvernementaux visant à développer la filière des gommés et résines, il est impératif qu'il obtienne un appui en ressources de la part de ses pays membres.

**Financement interne.** Des cotisations annuelles seront introduites pour les pays membres et les adhérents du secteur privé. NGARA développera et mettra en œuvre une stratégie de recrutement et de fidélisation des membres.

**Soutien des partenaires de développement.** NGARA renforcera sa collecte de fonds auprès des partenaires de développement en adoptant un cadre qui intègre des options de mobilisation des ressources pour le court, le moyen et le long terme.

Pour assurer la durabilité et la meilleure adéquation possible entre les ressources et les activités stratégiques, NGARA examinera ses relations avec ses partenaires de développement et explorera des options en vue d'élargir son réservoir de partenaires.

Le Réseau cherchera de nouvelles possibilités de financement à travers les moyens suivants:

- ➔ **Collectes de fonds ciblées** – NGARA s'engagera de manière proactive afin de mobiliser les ressources les ressources de partenaires de développement et d'organes sociaux.
- ➔ **Subventions concurrentielles** – NGARA répondra aux appels à propositions émis par les donateurs, les fondations et d'autres partenaires.
- ➔ **Campagnes** – NGARA lancera de grandes campagnes à l'intention de bailleurs de fonds bilatéraux en Europe, en Amérique du Nord, en Asie et en Afrique, de même que d'institutions philanthropiques.
- ➔ **Partenariats de financement traditionnels** – NGARA consolidera et renforcera les partenariats de mobilisation des ressources existants et les appuis en place.
- ➔ **Autres voies de financement** – NGARA travaillera étroitement avec les principaux acteurs de la conservation des ressources naturelles, de manière consultative ou contractuelle, en vue d'accroître son aptitude à mobiliser les ressources. NGARA recherchera l'appui des corporations locales et du public au travers de programmes de responsabilité sociale, de promotions et de collecte de fonds.
- ➔ **Partenariats public-privé** – NGARA adoptera des partenariats entre secteur public et secteur privé, conformément à son objectif consistant à constituer une base financière durable pour appuyer ses opérations.

Installations matérielles

Il est nécessaire d'équiper le Secrétariat de NGARA et les points focaux nationaux pour la période couverte par le cadre de priorités.



# ANALYSE ET GESTION DES RISQUES

RISQUE	NIVEAU DE RISQUE	MESURE D'ATTÉNUATION
Perte de personnel compétent	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Améliorer les termes et les conditions du service</li> <li>• Recruter et former le personnel</li> </ul>
Ressources inadéquates	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobiliser des ressources</li> </ul>
Instabilité du marché	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversifier les marchés</li> <li>• Développer les marchés locaux</li> <li>• Diversifier les produits</li> </ul>
Manque d'appui gouvernemental	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exercer des pressions et engager des activités de plaidoyer au niveau du pays et des comtés</li> <li>• S'engager dans des partenariats</li> </ul>
Faible pénétration de la technologie dans les zones de production	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mener des activités de formation</li> <li>• Faire pression pour améliorer les infrastructures</li> </ul>
Conflit sur l'utilisation des ressources	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer des directives pour l'utilisation et le partage des ressources</li> <li>• Instaurer des mécanismes de résolution des conflits</li> </ul>
Changement climatique	Élevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sensibiliser</li> <li>• Promouvoir des mesures d'adaptation au changement climatique</li> </ul>
Interférence politique	Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir des relations de confiance avec le public et les personnalités politiques</li> </ul>
Mandat de NGARA non rempli	Moyen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre pleinement en œuvre le cadre de priorités</li> <li>• Mettre en place des structures de gouvernance solides</li> </ul>





## 5 SUIVI ET ÉVALUATION



Le processus de suivi et évaluation (S&E) est essentiel pour s'assurer que le cadre de priorités est mis en œuvre comme prévu. Ce processus permettra de mesurer les réalisations en fonction d'étapes établies et de faciliter des ajustements appropriés et rapides. Il prendra en compte les problèmes émergents et les changements de l'environnement affectant le cadre de travail. Les activités entreprises au sein de ce dernier seront observées sur la base d'indicateurs définis pour chacune d'entre elles. Le S&E aura à recueillir des informations et des commentaires en retour, notamment à travers les moyens suivants:

### → Examens périodiques et analyses des résultats.

Le degré de réalisation sera constamment examiné et analysé en regard des objectifs énoncés dans le document-cadre, permettant ainsi de tirer les leçons et les meilleures pratiques. Les examens et les analyses comprendront: des réunions de révision trimestrielles et annuelles; des réunions du personnel et de l'équipe de gestion; et la production de rapports narratifs mensuels, trimestriels et annuels sur l'état de mise en œuvre du cadre.

### → Rapports périodiques au Bureau exécutif.

Des rapports de situation périodiques sur le S&E seront présentés au Bureau exécutif, en vue de pouvoir bénéficier des contributions des membres du Bureau et de garantir une appropriation continue du cadre de priorités.

### → Retour d'informations, partage d'informations et apprentissage organisationnel constants.

Pour institutionnaliser l'apprentissage continu, le Bureau exécutif renforcera le partage d'informations et l'efficacité de la documentation, afin d'assurer un retour d'informations régulier aux membres de NGARA et aux autres parties prenantes clés.

Pour atteindre des résultats de qualité, NGARA adoptera une démarche d'évaluation d'impact axée sur la mesure des résultats, des réalisations et des effets, sous-tendue par une collecte et une analyse régulières des données et par la rédaction de rapports.

## ANNEXE 1. Points focaux nationaux de NGARA (secteur public et secteur privé)

### a) Points focaux nationaux de NGARA – administrations publiques

NO. PAYS	NOM	TÉLÉPHONE	COURRIEL
1. Burkina Faso	Oubida Regis	+226 70130199	oubidauregis@yahoo.fr
2. Éthiopie	Abrehet Gebrehiwot		ngouloubouba@yahoo.fr
3. Kenya	Meshack Muga	+254 722237193	meshackmuga@hotmail.com
4. Mali	Jonas Diarra	+223 76078987	jonadiarra@yahoo.fr
5. Niger	Harouna Oumarou	+227 96879865	harouna.oumarou@yahoo.fr
6. Nigéria	Irimiya Kaura		kaurairimiya@yahoo.com
7. Ouganda	Stephen Muwaya		smuwaya@yahoo.com
8. République-Unie de Tanzanie	Chelestino Balama	+255 784404873	chelectino.balama@taforitz.org
9. Sénégal	Sakhoudia Thiam	+221 776317065	thiamsak@yahoo.fr
10. Somalie	Mohammed Warsame		led_rcs@yahoo.com
11. Soudan	Fatma Ramly		fatmaramly@yahoo.com
12. Soudan du Sud	Simon Dralley	+211 955192196	dralley@gmail.com
13. Tchad	Bouba Ngoulou		ngouloubouba@yahoo.fr

### b) Points focaux de NGARA – représentants du secteur privé

NO. PAYS	NOM	TÉLÉPHONE	COURRIEL
1. Burkina Faso	Aboubacar Diallo	+226 70251941	dialloboubacar@yahoo.fr
2. Éthiopie	Teklehaimnot Nigatu Beyene	+251 115527082	natgum@ethionet.et; t.nigatu@yahoo.com
3. Kenya	Waheed Chaudhry	+254 722531025	waheedc@hotmail.com
4. Mali	Mamadou Geuye		gmamadou_2000@Yahoo.fr
5. Niger	Adamou Ali Zoubeirou	+ 227 96874590	zoubadam@yahoo.fr
6. Nigéria	U.A. Hassan		uahassan2000@gmail.com
7. Sénégal	Ibrahima KA	+221 776593358	kelka_98@yahoo.fr
8. Soudan	Hisham Salih		hisham@yagoubgroup.com

## ANNEXE 2. Conseil d'administration de NGARA

PAYS	NOM	TÉLÉPHONE	COURRIEL
Burkina Faso	Dr Moctar Sacande	+39 3482640277	msa4ande@gmail.com
Kenya	Dr Ben Chikamai	+254 722756483	bnchikamai@gmail.com
Kenya	Ms Sheila Mbiru	+254 721527994	sheilambiru@gmail.com
Niger	Mr Abdou Maisharou	+227 96974182	maisharou.abdou@yahoo.fr
Nigéria	Mr Chidume Okoro	+234 8065540491	gaconlimited@gmail.com
République-Unie de Tanzanie	Prof. Godwin Kowero	+254 721734864	g.kowero@cgiar.org
Soudan	Prof. Mohamed Ballal	+249 912948554	mohamedballal@yahoo.com



## Personnes de contact:

**Ir. Chidume Okoro**

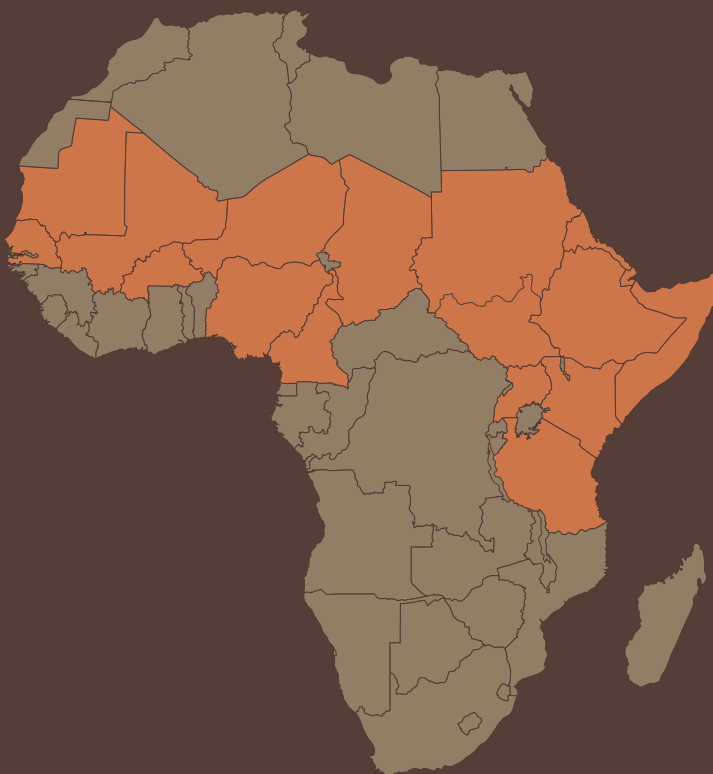
*Président de NGARA*

Email: gaconlimited@gmail.com

**Dr. Ben Chikamai**

*Secrétaire exécutif de NGARA*

Email: bnchikamai@gmail.com



Avec l'appui de:



Organisation des Nations Unies  
pour l'alimentation  
et l'agriculture

