

**Conseil Ouest et Centre Africain pour
la Recherche et le Développement
Agricoles**



**West and Central African Council for
Agricultural Research and
Development**

**Rapport sur le Changement
Institutionnel
au CORAF/WECARD**

Juin – Novembre 2009

**Préparé en prélude à la Deuxième Session Ordinaire 2009 du CA
Du 7 au 9 décembre 2009
Dakar, Sénégal**

Décembre 2009

Table des Matières

1. RESUME EXECUTIF	3
2. PREAMBULE	4
3. AMELIORATION DU PLAN DE TRAVAIL	4
4. ACTIVITES ET RESULTATS	5
Résultat 1: Le Paradigme IAR4D axé sur les programmes sous-régionaux de recherche agricole établi -	5
Résultat 2: Les capacités des acteurs sous-régionaux à fonctionner dans un paradigme de recherche IAR4D renforcées	8
Résultat 3: Les partenariats sous-régionaux efficaces pour l'appui et la promotion de la recherche IAR4D établis et opérationnels	11
Résultat 4 : Les capacités humaines et organisationnelles du Secrétariat pour appuyer les activités sous-régionales de recherche renforcées	12
5. CONCLUSION	15

1. RESUME EXECUTIF

Le présent rapport couvre la période allant de juin à novembre 2009. Cette période a été marquée par les efforts continus du Secrétariat Exécutif du CORAF/WECARD pour mettre en œuvre les activités définies dans le plan d'action de Changement Institutionnel du CORAF/WECARD.

Il est à noter que la mise en œuvre des activités de Changement Institutionnel concourt directement et principalement à la réalisation du Résultat 3 du Plan Opérationnel du CORAF/WECARD (2008 – 2013): **Système de recherche agricole sous-régional renforcé et coordonné**. Les principales activités et les résultats correspondants sont résumés ci-dessous:

- Le Plan de travail 2009-2010 de Gestion du Changement a été amélioré en collaboration avec le *IDLgroup* qui soutient le CORAF/WECARD dans le processus.
- Les structures de gouvernance et les documents, notamment le Manuel de Procédure Administrative et Financière ont été revus.
- Le renforcement du Secrétariat et des systèmes de l'institution a été fait à travers le recrutement du Directeur des Programmes et de quatre nouveaux Gestionnaires de Programmes, la tenue d'ateliers de sensibilisation sur le changement institutionnel à l'intention des responsables des SNRA, des membres du CA et des Gestionnaires de Programmes.
- La création des nouveaux programmes qui sont en cours au niveau du Programme.

Le processus de changement se déroule comme prévu avec la fréquence des réunions. Plusieurs pays de la sous-région ont exprimé leur intérêt à réviser leurs plans nationaux et deux d'entre eux l'ont déjà fait.

2. PREAMBULE

En 2007, le CORAF/WECARD a achevé l'élaboration d'un nouveau plan Stratégique (2007-2016) pour relever les défis du développement agricole de la sous-région. Ce nouveau plan Stratégique vise les objectifs du Programme Complet de Développement Agricole Africain (CAADP) approuvé par les chefs d'Etat et de Gouvernement Africains. Le CAADP vise un taux de croissance annuel de productivité agricole de 6% d'ici 2015.

Un plan Opérationnel (2008-2013) a également été élaboré pour mettre en œuvre la stratégie durant sa première phase de cinq ans. Ce plan vise à passer de l'approche habituelle à un paradigme inhabituel en vue de réaliser des résultats. En effet, il anticipe sur un paradigme de Recherche et Développement Agricole Intégré [IAR4D] basé sur le principe d'une approche intersectoriel et à plusieurs niveaux dans la définition des priorités. Il implique également l'ensemble des nombreux acteurs; depuis les décideurs jusqu'aux fournisseurs de services de développement. Par ailleurs, la stratégie toute entière sera mise en œuvre à travers une approche programme appuyant la réalisation des résultats. La structure de gestion dispose de mécanismes internes de S&E et de responsabilisation pour assurer le bon fonctionnement des programmes.

Un changement d'approche est nécessaire dans la mise en œuvre de la recherche pour documenter l'impact le plus recherché et faire contribuer davantage la recherche agricole au développement et à la réduction de la pauvreté. Par conséquent, le CORAF/WECARD prévoit des changements aux niveaux organisationnel et institutionnel ainsi qu'un changement des opérations de gestion pour orienter le processus de mise en œuvre. Les fonctions fondamentales de renforcement des capacités, coordination et de gestion des connaissances seront renforcées pour introduire et gérer le changement.

En janvier 2009, "*theIDLgroup*" a été choisi en tant qu'Equipe de Gestion des Changements (CMT) pour appuyer le CORAF/WECARD dans la mise en œuvre du processus de changement. Ce processus a commencé avec l'élaboration d'un cadre logique, suivi d'une réunion de validation du Plan d'Action en Janvier 2009. Ce document rend compte des activités mises en œuvre au cours des mois de Juin à Novembre 2009.

3. AMELIORATION DU PLAN DE TRAVAIL

Gérer un processus de changement dans 22 pays demande une planification minutieuse et des interventions ciblées. Un plan clair et un calendrier basés sur des principes solides et des ressources disponibles. Le plan de travail de changement institutionnel élaboré par "*the IDLgroup*" en janvier 2009 a été révisé deux fois en juillet et septembre 2009. La raison de cette double révision était que l'on a voulu veiller à ce que le CORAF/WECARD réalise les résultats attendus indiqués dans le cadre logique dans les délais fixés.

Suite aux discussions avec le Secrétariat et les acteurs pendant les ateliers sur la gestion des changements, un programme d'activités assorties de délai a été élaboré avec les autorités responsables. Cela a été formulé comme une esquisse de matrice d'activités dans un tableau Excel. La numérotation des Activités et des Résultats dans la partie suivante, reflète le cadre logique de Gestion des Changements et le plan de travail. Ce document peut à présent être utilisé pour

enregistrer les avancées vers la réalisation des Résultats attendus dans le cadre logique de Gestion des Changements.

4. ACTIVITES ET RESULTATS

Les activités menées et les résultats obtenus durant la période que couvre ce rapport sont présentés ci-dessous.

Résultat 1: Le Paradigme IAR4D axé sur les programmes sous-régionaux de recherche agricole établi

Elaboration de documents expliquant les principes sur lesquels le Plan Stratégique du CORAF/WECARD s'appuie

La connaissance et la compréhension par les acteurs, à tous les niveaux, des principes qui constituent la base sur laquelle le Plan Stratégique a été développé sont fondamentales à la bonne mise en œuvre du processus de changement. Pour y parvenir, le Secrétariat Exécutif du CORAF/WECARD est en train d'élaborer un document technique sommaire pour la recherche, la vulgarisation et les ONG techniques, ainsi que des prospectus généraux explicatifs et grand public destinés aux Organisations confessionnelles, Organisations à base communautaire et aux ONG. Jusqu'ici, des esquisses de document de promotion sur l'approche et le paradigme IAR4D et les réseaux d'organisations, le CAADP et le Pilier IV du CAADP couvrant son éthique/philosophie générale et ses implications ont été préparés et seront finalisés pour être disséminés.

Des esquisses de documents génériques sur les sujets ci-dessous ont aussi été élaborés et mis sous forme de package pour les ateliers de sensibilisation destinés aux groupes d'acteurs clés comme les SNRA et les organisations sous-régionales:

- Plan Stratégique,
- Plan Opérationnel,
- IAR4D
- Changement et gestion de changement.

Elaboration et revue de Protocoles d'accord avec des structures sous-régionales et non gouvernementales ayant un intérêt commun dans le développement agricole

Le développement de partenariat avec des structures sous régionales et non gouvernementales ayant un intérêt commun dans le développement agricole basé sur le paradigme IAR4D favorisera la création du nouveau paradigme et facilitera l'obtention effective des résultats attendus dans le Plan Opérationnel. Pendant cette période les Protocoles d'accord suivants, notamment le paradigme IAR4D ont été ébauchés et sont en voie de finalisation pour être signés avec les institutions suivantes:

- Institut International de Recherche sur l'Élevage,
- CIRAD,
- Union du Fleuve Mano (Mano River Union).

Création et gestion des plates-formes des acteurs par les Programmes

La création de plates-formes d'innovation sur lesquelles les acteurs peuvent échanger pour identifier conjointement les problèmes, inventer et mettre en œuvre les solutions pour ensuite évaluer le cycle de projet est l'un des principes fondamentaux du paradigme IAR4D. Par conséquent, le CORAF/WECARD est en train d'intégrer systématiquement la création de plates-formes des acteurs dans ses activités de recherche et développement en vue de faciliter l'obtention des résultats. Les nouveaux gestionnaires des programmes Elevage, Pêches et Aquaculture, Gestion de Ressources Naturelles, Politiques, Marchés et Commercialisation, Renforcement de Capacités et Gestion des Connaissances, ont introduit des études de revue, qui prendront en compte les consultations des acteurs pour identifier les domaines spécifiques sur lesquels il faudra développer les notes conceptuelles des projets régionaux. On s'attend à ce que ces études commencent avant la fin de l'année 2009 et la mise en œuvre qui comprendra la création et la gestion de plusieurs plates-formes d'acteurs devrait commencer en 2010.

Mise en œuvre des propositions de fonds commandités et compétitifs / appels sous le nouveau paradigme IAR4D

Propositions de fonds compétitifs du CORAF/WECARD

Le Programme Cultures Vivrières a lancé un appel à propositions de projets compétitifs basés sur le nouveau paradigme IAR4D. Cet appel a couvert trois thèmes de projet choisis suivant l'étude de revue et impliquant des processus de concertation avec les acteurs de la chaîne de valeurs en début d'année. Ces thèmes sont les suivants:

- Technologies de gestion intégrée des cultures pour améliorer le rendement à l'hectare du (1) maïs, (2) niébé et (3) plantain;
- Technologies de conservation, de décorticage et de conditionnement pour réduire les pertes post-récolte et améliorer la qualité marchande du maïs et du niébé;
- Technologies de transformation et d'emballage pour améliorer la conservation et la commercialisation du maïs et du niébé.

Le CORAF/WECARD a réceptionné environ 30 projets soumis par 14 INRA et 3 universités de 14 pays membres du CORAF/WECARD. L'évaluation des projets est prévue pour début 2010.

Propositions de projets commandités financés par la mission Afrique de l'Ouest de l'USAID

Les notes conceptuelles de six projets commandités sur la base de domaines de recherche prioritaires identifiés pendant les processus de concertation ont été élaborées par le CORAF/WECARD. Cela s'est produit dans le cadre d'un appui institutionnel quinquennal de la mission Afrique de l'Ouest de l'USAID au CORAF/WECARD et à la proposition technique de projet dans le contexte de l'Initiative Mondiale de Réponse à la Sécurité Alimentaire du Gouvernement Américain. Ces notes conceptuelles de projet ont conduit à la soumission de propositions complètes de projets par des institutions choisies dans la sous-région qui doivent être mis en œuvre sur une période de 24 mois.

En juillet 2008, les projets listés ci-dessous ont été évalués par le Comité Scientifique et Technique du CORAF/WECARD avec l'appui de personnes ressources :

- Promotion de variétés de sorgho résistantes au Striga pour réduire les crises alimentaires dans la zone sahélienne (Sénégal, Mali, Nord du Nigéria et Burkina Faso);
- Promotion de technologies de production de semences d'igname au Ghana, Nigéria, Togo et Benin en utilisant les boutures (Minisett).
- Amélioration de la qualité post-récolte des produits dérivés du riz, sorgho/mil et du manioc pour accroître les chances de commercialisation en Afrique de l'ouest (Sénégal, Mali, Niger, Burkina Faso, Nigeria, Bénin, Ghana et Togo).
- Evaluation et promotion de variétés de riz résistantes au RYMV et ayant le gène du RYMV-1 introgressées par sélection de marqueurs moléculaires en Afrique de l'ouest (Burkina Faso; Ghana; Libéria; Sierra Léone; Niger; Nigéria).
- Utilisation des méthodes de culture de tissu in vitro pour préserver, multiplier et distribuer des boutures de manioc sans ACMV aux agriculteurs en Afrique de l'ouest et du centre (Ghana, Libéria; Sierra Léone, Niger, Bénin, Côte d'Ivoire, Togo).
- Amélioration de la productivité du niébé par l'adoption du niébé Bt dans les pays sélectionnés: Burkina Faso, Mali et Togo.

Après le déblocage de fonds en août 2009, les projets ont été lancés dans les mois de septembre et octobre 2009 par l'organisation d'ateliers dans les pays des institutions leaders, avec la participation de toutes les institutions et organisations partenaires. Le processus de lancement a impliqué une revue du cadre logique des projets, la planification, la mise en œuvre des activités et la création de systèmes de S&E, la familiarisation des équipes de recherche avec le concept IAR4D, les procédures administratives, financières et de soumission des rapports, et les conditions du CORAF/ WECARD et des bailleurs de fonds.

Appel en Afrique du Programme Cadre Européen FP7

Le CORAF/WECARD a décidé de répondre à l'appel du FP7 de l'Union Européenne. Cet appel cible particulièrement les institutions Africaines pour diriger les travaux de recherche effectués sur les problèmes africains avec les partenaires européens. Des réflexions préliminaires ont eu lieu au sein du Département des Programmes. Ces réflexions ont conduit à la décision de présenter un projet sur le thème de la Gestion des Ressources Naturelles.

Le gestionnaire du programme Gestion des Ressources Naturelles a préparé une note conceptuelle intégrant le paradigme IAR4D qui sera partagé avec les institutions africaines et européennes de la sous-région. Un consortium de partenaires avec des avantages comparatifs de mise en œuvre du projet sera formé et dirigé par le Secrétariat du CORAF/WECARD pour faire une soumission avant la date de clôture fixée au 14 janvier 2010.

Résultat 2: Les capacités des acteurs sous-régionaux à fonctionner dans un paradigme de recherche IAR4D renforcées

Ateliers de sensibilisation sur le changement institutionnel

Un atelier [CMT02] organisé en mai 2009, en marge de la 1^{ière} session ordinaire 2009 du Conseil d'Administration (CA) à Abuja, au Nigéria a enregistré la participation des membres du Conseil des responsables de SNRA. Cet atelier a été organisé pour informer les nouveaux membres du CA et renforcer les connaissances et la compréhension de ceux qui étaient impliqués dans l'élaboration du Plan Stratégique.

Les objectifs étaient de partager de nouvelles directives des opérations du Conseil d'Administration et de les placer dans le cadre du processus de changement; donner une explication des autres changements et processus de changement fondamentaux requis ou en cours actuellement; donner une explication sur le rôle du CA dans les processus de changement et montrer comment cela va influencer sur le CA; et répondre à toute préoccupation ou question que le CA pourrait avoir concernant les changements et/ou les Plans Stratégique et Opérationnel.

Cet atelier a permis d'approfondir la compréhension et de renforcer l'appropriation du CA concernant les Plans Stratégique et Opérationnel, les Processus de Gestion du Changement, les Statuts et le nouveau Manuel de Gouvernance. Cela a été démontré par la décision de modifier le Manuel de Gouvernance de sorte à ce qu'il reflète pleinement les déclarations et intentions contenues dans les Textes ; traduise les résultats des ateliers en actions, responsabilités, TDR et en description des tâches pour les groupes et individus concernés; et permette en fin la prise en compte des recommandations de l'atelier en les insérant aux lieux qui conviennent dans les Statuts et/ou manuels.

Un atelier [CMT03] organisé en juin 2009 a rassemblé 24 participants sélectionnés parmi les cadres supérieurs existant au sein du Secrétariat du CORAF/WECARD et les responsables des programmes de recherche des SNRA. S'appuyant sur les expériences acquises lors des deux premiers ateliers de la série, les objectifs de cet atelier consistaient à expliquer et présenter le cadre logique comme un outil de gestion, sensibiliser les nouveaux cadres supérieurs du Secrétariat du CORAF/WECARD sur les Plans Stratégique et Opérationnel, et présenter en fin le changement et les processus de gestion du changement.

Cet atelier a engendré un renforcement des connaissances des gestionnaires de programmes et des dirigeants des SNRA sélectionnés sur les Plans Stratégique et Opérationnel et la capacité du CORAF/WECARD à mettre en œuvre le changement et à le gérer. Cela a été démontré à travers l'identification de tâches claires, d'étapes importantes et des objectifs visés par la mise en œuvre du changement dans la sous-région.

Les participants ont été sensibilisés sur le fait que certaines hypothèses émises de l'Activité au Résultat et du Résultat à l'Objectif Spécifique, dans le Plan opérationnel pourraient gêner l'obtention des résultats ainsi que la position du CORAF/WECARD en tant que protagoniste de premier plan de l'IAR4D dans la sous-région.

Il faut suivre les problèmes très attentivement et prendre les mesures qui s'imposent chaque fois que le succès sera menacé. Au vu de cela, il a été convenu

que pour assurer une mise en œuvre efficace du Plan et réduire le risque d'échec d'organisation, il importe que le CORAF/WECARD alloue suffisamment de ressources aux activités qui prennent en compte les hypothèses émises dans le Plan Opérationnel et mette l'accent sur le lobbying et le plaidoyer.

En outre, la structuration d'un plan de travail détaillé sur le Cadre de gestion du changement et neuf modules de base du Changement ont été identifiés comme les principales priorités du CORAF/WECARD dans le contexte du changement et de la gestion du changement. Il importe de considérer que la réalisation effective du changement passe par une approche structurée et ciblée, et l'élaboration d'une telle approche doit être immédiate. Cependant, cela implique l'identification des activités et ressources requises, ainsi que des personnes et groupes compétents pour la mise en œuvre du processus.

De plus, les recommandations formulées durant cet atelier ont fourni une base solide qui a servi à préparation d'un programme détaillé pour le changement institutionnel.

Un atelier [CMT04] organisé en juillet 2009 a réuni les membres du Secrétariat Exécutif du CORAF/WECARD et les responsables des SNRA.

L'objectif de l'atelier était de continuer le processus de sensibilisation des membres des SNRA des pays membres du CORAF/WECARD aux changements dans le secteur de la recherche agricole induits par les nouveaux Plans stratégiques et opérationnels du CORAF/WECARD.

L'atelier a permis aux responsables des SNRA d'avoir une meilleure compréhension des Plans stratégiques et opérationnels du CORAF/WECARD, en utilisant le cadre logique comme outil de promotion du changement, d'explication des Statuts et du Manuel de gouvernance du CORAF/WECARD ainsi que les principes de base et approches en matière de gestion du changement. Des avant-projets d'appui à la gestion du changement au niveau des SNRA ont également été élaborés.

Des stratégies de renforcement des capacités des facilitateurs du changement ont été élaborées. L'approche repose sur la préparation d'outils de sensibilisation à l'intention des facilitateurs du changement qui devront les utiliser durant les campagnes de sensibilisation. Il était convenu qu'un meilleur renforcement des capacités des facilitateurs du changement passerait par une formation courte durée de cinq jours [CMT09 et CMT10], suivie d'un encadrement et d'un appui technique durant la conception et la facilitation de leurs propres campagnes de sensibilisation.

Il était également convenu de la mise au point par IDL-group d'un ensemble de matériels de sensibilisation qui serviront de point de départ pour la création de modules basés sur l'atelier par CORAF/WECARD [CMT06 en novembre 2009] pour appuyer processus de changements au niveau des SNRA. Ces modules seront

ensuite utilisés par les facilitateurs du changement pour concevoir leurs propres campagnes de sensibilisation.

L'avantage est qu'il fournit aux facilitateurs du changement une gamme assez variée d'outils et d'activités qu'ils pourront adapter et ajuster selon leurs propres contextes. Les matériels génériques pourraient comprendre par exemple, des plans de sessions, des présentations Power Point, des études de cas et des activités de groupe.

Des discussions ont également porté sur la stratégie à moyen et long terme pour le renforcement des capacités du CORAF/WECARD en ce qui concerne la formation de ses propres facilitateurs du changement. Il est peu probable que le nombre de 20 – 24 personnes soit suffisant pour mener les campagnes de sensibilisation au niveau des 22 SNRA. Une stratégie explorée était de mettre sur pieds et former une équipe de formateurs des facilitateurs du changement. Cette équipe pourrait être formée à partir du premier groupe de facilitateurs du changement. Cela pourrait permettre au CORAF/WECARD de former le nombre de facilitateurs du changement requis, et lui offrirait toutes les possibilités de former les facilitateurs et les formateurs dans des domaines autres que la sensibilisation.

Elaboration du Plan stratégique et opérationnel au niveau national

En termes de conséquences directes des ateliers de sensibilisation s'inscrivant dans le cadre de l'initiative de Gestion du changement, et de la participation aux processus de planification stratégique et opérationnelle, deux systèmes nationaux du CORAF/WECARD [Sierra Leone et Nigeria] ont été actuellement développés, et mettent en œuvre les deux plans stratégiques et opérationnels qui sont totalement en phase avec ceux du CORAF/WECARD, du CAADP et du FAAP. Ces plans ont également servi de base pour les éléments du Pilier IV du CAADP durant l'élaboration des conventions nationales pays. Le Ghana recherche également des fonds pour suivre le même processus du CORAF/WECARD, qui a été déclenché par la participation aux campagnes organisées par le CORAF/WECARD.

Stratégie d'information et de communication

Un consultant a été recruté en octobre 2009 pour réviser la stratégie d'information et de communication. Le Secrétariat Exécutif a effectué une revue du plan présenté par le Consultant sur la base des termes de référence. Les commentaires nécessaires ont déjà été insérés dans le plan. Des concertations sont déjà avec le personnel du CORAF/WECARD sont déjà en cours.

Revue des relations avec les Bases-centres intégrant le nouveau paradigme

Au cours des consultations se rapportant à l'élaboration des nouveaux Plans stratégique (2007–2016) et des Plans opérationnels (2008–2013) du CORAF/WECARD, les parties prenantes ont décidé de partir d'une approche de

réseau thématique à une approche programmatique. Les programmes sont mis en œuvre à travers le réseautage essentiellement des institutions de recherche et des centres régionaux d'excellence. En effet, les centres régionaux d'excellence sont, par définition, des structures dotées d'un fort potentiel scientifique dans tous domaines de recherche du CORAF/WECARD. Ainsi, le CORAF/WECARD a décidé de s'intéresser aux bases-centres qui sont déjà ouvertes à la coopération régionale, en tant que *Centre régionales d'excellence* du CORAF/WECARD.

Un cadre de coopération entre le CORAF/WECARD et les centres régionaux d'excellence, qui assurent l'intégration du IAR4D et d'autres éléments clés du CAADP et du FAAP contenus dans les Plans stratégique et opérationnel, a été élaboré et présenté au Comité Scientifique et Technique du CORAF/WECARD. Ce document fera l'objet d'un examen et d'une validation par le CA au cours de cette réunion.

Résultat 3: Les partenariats sous-régionaux efficaces pour l'appui et la promotion de la recherche IAR4D établis et opérationnels

Suivi et Evaluation

Un projet de manuel de suivi et évaluation (S+E), qui tient compte des progrès réalisés dans le cadre du processus de changement organisationnel et institutionnel, y compris l'efficacité des supports multimédias réalisés par le Secrétariat pour le suivi, a été produit en juin 2009, et révisé par le personnel du Secrétariat Exécutif du CORAF/WECARD en août 2009. Le manuel a été traduit en anglais en septembre 2009 et présenté au Comité Scientifique et Technique (CST) pour validation en octobre 2009.

Le CST a jugé que ce document pouvait être amélioré par la production à partir dudit manuel d'un document de stratégie opérationnelle qui soit plus concis et axé sur les principaux aspects opérationnels.

Préparation de supports multimédias sur les activités/projets et événements réussis pour la Télé, la radio, Internet, les DVD et la presse

Systemes informatiques

Le nouveau site web est maintenant en ligne. Il est plus convivial et facile d'accès, avec des mises à jour faciles et régulières du Site.

L'évaluation et l'audit du système informatique du CORAF/WECARD ont été réalisés en vue d'identifier les configurations du système qui nécessitent une mise des mises à jour. Une révision du système sur la base de ce plan est en cours. Les recommandations formulées contribueront à l'amélioration du système. L'audit a démarré avec l'installation du réseau informatique dans le nouveau bâtiment.

Les Unités d'information et de communication ont poursuivi leurs efforts en mettant en place des mécanismes de protection des systèmes informatiques du CORAF/WECARD.

Une formation technique sur les systèmes informatiques (pup project, Infosys+ Emails...) a été organisée sous la forme d'un atelier à Accra au Ghana. Plusieurs membres des SNRA ont bénéficié de cette formation qui leur a permis de renforcer leur capacité.

Les pages Web suivantes ont été créées : Agronomie Africaine, WAAPP/PPAAO et Assemblée générale 2010

Système de documentation

Un consultant a été recruté et participe à l'organisation de la collection de la bibliothèque. A ce jour, huit cents (800) documents ont été enregistrés dans la base de données Winsis, qui a été mise en ligne pour la consultation au Secrétariat Exécutif.

Résultat 4 : Les capacités humaines et organisationnelles du Secrétariat pour appuyer les activités sous-régionales de recherche renforcées

Développement des compétences non-techniques du personnel du Secrétariat Exécutif

Un Atelier de Développement des compétences non-techniques a été organisé en novembre 2009 [CMT05] pour 10 membres du personnel du Département des programmes du CORAF/WECARD.

Les Directeurs du CORAF/WECARD doivent disposer des compétences et du niveau de compréhension requis pour relever les défis imposés par le nouveau paradigme en vue de garantir une mise en œuvre réussie des nouveaux plans Stratégiques et Opérationnels. Ces besoins ont été identifiés à travers des consultations et des ateliers participatifs réalisés antérieurement dans le cadre des processus d'élaboration du Plan stratégique et de la Gestion du changement.

L'objectif de cet atelier était de développer et renforcer les compétences clés des Gestionnaires de Programmes, en vue de leur permettre de planifier, gérer et communiquer plus efficacement avec les parties prenantes; ces compétences nouvelles leur permettront également d'appuyer la facilitation du changement au sein des SNRA.

Cet atelier a eu pour effet d'outiller les Gestionnaires de Programmes en leur offrant l'opportunité d'appliquer leurs nouvelles connaissances aux exemples et scénarios du terrain ainsi que la pratique de nouvelles compétences dans le cadre de la formation. A l'évidence, les gestionnaires ont eu une compréhension complète des concepts et des principes clés, ainsi que la maîtrise d'une sélection de quatre outils clés dans la gestion du cycle de projet, qu'ils ont la possibilité d'adapter à leurs situations de travail. Ceux-ci comprennent: l'analyse arborescente des problèmes, la gestion et l'organisation du personnel de recherche au cours des réunions ainsi que les dynamiques d'équipe. Chaque Département du personnel en charge des Programmes a reçu un lot de documents

des cours y compris des guides sur la méthode d'application d'une gamme d'outils communs.

Un autre atelier [CMT06], organisé à la suite de l'atelier décrit ci-dessus, a enregistré la participation des 10 membres précités du personnel de Développement de Programmes. Il a passé en revue et peaufiné l'élaboration des premiers projets de développement de Modules génériques sur les processus de changement, l'IAR4D, le Plan Stratégique et le Plan opérationnel.

L'Atelier s'est articulé autour d'une approche structurée, incluant l'analyse et l'examen des modules séparés, la restructuration et l'ajustement des tables de matières, l'essai et l'évaluation des modules, ainsi que le peaufinage et l'achèvement des modules.

Les compétences explicitées et renforcées au cours de l'Atelier CMT 05, ainsi que les principes intégrés aux modules furent adoptés au cours de ce processus.

Cet atelier a eu comme conséquence d'améliorer et doter les Gestionnaires de Programmes de nouveaux ensembles de compétences, leur permettant ainsi d'avoir une vision plus claire des questions et des besoins clés en vue d'une gestion plus efficace. Par ailleurs, des secteurs nécessitant une attention appuyée ainsi qu'une formation à moyen/long terme ont été identifiés.

Recrutement de personnel professionnel pour le CORAF/WECARD :

Le Directeur des programmes ; Gestionnaires de programmes pour l'élevage, la pêche et l'aquaculture ; Ressources naturelles; Politiques, marchés et commerce ; Gestion des connaissances et renforcement des capacités ; et le Spécialiste en passation de marchés, recrutés en Mai 2009, ont tous commencé le travail entre les mois de Juillet et Septembre 2009.

Mise à jour et définition des fonctions du personnel

Directeur des Programmes

Au cours de la cérémonie de passation de charge du Directeur sortant et du Directeur des programmes entrant en début août, 2009, le Directeur Exécutif a présenté au nouveau Directeur des programmes la description de ses nouvelles fonctions.

Le Directeur Exécutif a ensuite instruit le Directeur entrant de mettre à jour et de définir les fonctions du personnel actuel et entrant du Département des programmes du CORAF/WECARD.

Directeurs et Adjoints aux programmes

Le Directeur des Programmes a produit/passé en revue la description des fonctions de tous les Adjoints au Programme ainsi que celles du personnel du Département des Programmes. Ceci sera validé par le Directeur Exécutif avant la présentation aux membres du personnel.

Examen des manuels de collaboration dans le contexte du nouveau paradigme

Les fonds concurrentiels de subvention ont été passés en revue afin de prendre en compte le contexte du nouveau paradigme, comme ce fut le cas pour les manuels de la Gouvernance, de l'Approvisionnement, des Finances, de l'Administration et des Ressources Humaines.

Renforcement des capacités du personnel en service et du personnel nouvellement recruté

Membres du personnel de l'Unité d'orientation de la planification et de l'impact

Le Programme de la Productivité Agricole de l'Afrique de l'Ouest (PPAAO) est un programme financé par la Banque Mondiale et coordonné par le CORAF/WECARD, visant à améliorer la productivité agricole par la promotion de l'intégration régionale comme instrument pour accélérer la croissance à grande échelle et de réduction de la pauvreté en Afrique de l'Ouest. La première phase de ce programme regroupe trois pays notamment le Ghana, le Sénégal et le Mali. L'adhésion des autres pays de la région à ce programme est attendue. Au cours de la phase préparatoire pour la mise en œuvre de ce programme, une observation générale faite par le CORAF/WECARD indiquait une faible capacité du personnel d'exécution du projet au niveau national à conceptualiser la gestion du programme à partir des prévisions des résultats attendues. Celle-ci était considérée comme une étape capitale dans la gestion adéquate et effective des programmes et la production des résultats. Le CORAF/WECARD, a jugé en effet que ceci constituait un secteur dans lequel il faille renforcer les compétences des membres de son personnel de sorte que ceux-ci puissent faciliter l'intégration de ce concept dans la mise en œuvre des programmes et des projets dans la région.

Les deux membres du personnel de l'unité d'orientation de la planification et de l'impact ont été conduits à une formation à court terme de quatre semaines sur la Planification des programmes et la gestion de projet respectivement en Mai et Juin 2009. Au sortir de cette formation, ceux-ci ont initié l'intégration des outils de planification de projet et le concept de Gestion axée sur les résultats dans la mise en œuvre du Programme. Un atelier sur la Gestion axée sur les résultats a été organisé en septembre 2009 pour la mise en œuvre du programme WAAPP/PPAAO au Ghana, au Mali et au Sénégal. Les membres des SNRA du Ghana, du Mali et du Sénégal ont bénéficié de cette formation.

Les membres du personnel de coordination Nationale du SNRA des pays suivants, Ghana, Togo, Bénin, Nigéria, Libéria, Sénégal, Mali, Burkina Faso, et Niger, impliqués dans des projets régionaux de production de denrées alimentaires de base financés par USAID ont également bénéficié de la formation sur la planification et la Gestion axée sur les résultats au cours d'un atelier de lancement de trois projets facilités par l'Agent de planification pendant les mois de septembre et d'octobre 2009.

Les membres du personnel de l'Unité de planification et d'orientation de l'impact prévoient pour l'année 2010 davantage de sessions de formation pour le personnel du Secrétariat Exécutif du CORAF/WECARD ainsi que pour les autres membres des SNRA.

Responsable du Programme

La Responsable de la Planification s'est également engagée à suivre des cours similaires en Juillet 2009, ce dans l'optique d'appuyer les membres du personnel de l'Unité de planification et d'évaluation au cours des phases préparatoires des missions susmentionnées. Celle-ci, devrait apporter son appui dans ce domaine au cours de l'année 2010.

Garantir la cohérence entre le Plan des Programmes et le Plan Opérationnel du CORAF/WECARD.

En vue de garantir la cohérence entre le Plan des programmes et le Plan Opérationnel du CORAF/WECARD, des projets ou cadres logiques génériques ont été élaborés pour les Programmes. Ceux-ci peuvent être utilisés pour garantir un lien étroit entre les Programmes et les Plans Opérationnels et Stratégiques ainsi que entre les projets qui s'inscrivent dans le cadre de chaque programme. Ces cadres logiques génériques auront besoin d'être davantage peaufinés, lesquels devraient être plus objectifs vu que le personnel dispose maintenant de compétences bien développées et pertinentes.

Un éventuel format pour la synthèse des plans de travail a été également discuté, sur la base des composantes du cadre logique. Ceci est inspiré du PBTA actuellement en usage ; cependant celui-ci reflète plus une structure logique qui utilise pleinement le cadre logique comme un outil de planification, de suivi et d'évaluation. Ceci est un projet, aussi si celle-ci est jugée appropriée à l'issue des discussions approfondies, l'approche sera finalisée.

5. CONCLUSION

La mise en œuvre du processus de gestion du changement a connu une accélération au cours de cette période. Ceci est principalement dû au recrutement de nouveaux membres au sein du personnel ainsi qu'à l'élargissement de l'interaction avec les parties prenantes du CORAF/WECARD à travers l'organisation d'une série d'ateliers et de consultations. Suite à la révision du plan du Processus de changement institutionnel, des efforts supplémentaires sont effectués pour garantir la conformité avec le plan révisé. A ce jour, la plupart des activités planifiées ont été finalisées comme prévues.

La mise en œuvre de cette gestion institutionnelle du changement fera du CORAF/WECARD une institution plus stable et beaucoup plus crédible, ce qui répond d'ailleurs aux besoins de ses mandants. En outre, l'impact visé semble être à portée de main. La participation des SNRA au processus du changement institutionnel, par le biais d'une série d'ateliers organisés jusqu'ici, témoigne que les éléments clés du changement sont en train de prendre place au niveau national. En l'occurrence, les changements similaires qui ont été réalisés en faveur de la Sierra Leone; en cours de développement au Nigéria, et prévus pour bientôt au Ghana. Comme tel, les SNRA s'alignent sur le CAADP et sur l'approche de manière globale, ce qui contribuera davantage à consolider le succès du processus du changement.