



SCARDA: LEÇONS APPRISSES

1. L'analyse institutionnelle des SNRA de l'Afrique Sub-saharienne initiée par le FARA a généré des données et informations utiles sur la typologie des SNRA des régions ASARECA, CORAF/WECARD, et SADC-FANR (CARDESA). Pour l'avenir ;
 - L'Analyse institutionnelle devrait aussi identifier des fora au niveau régional pour encourager les Dirigeants et les managers au sommet des Organisations à initier la revue par les pairs et la pression pour des actions de réflexion et de partage des meilleures pratiques institutionnelles en vue d'améliorer la performance de leurs organisations dans le secteur agricole.
 - L'analyse institutionnelle devra à l'avenir être systématiquement effectuée pour identifier dans chaque pays bénéficiaire des options pour un engagement fort d'une mass critique de différents leaders acquis à l'approche transformationnelle, y compris les représentants des Comités de Gestion du SNRA sur les initiatives de renforcement de capacités.
2. Pour améliorer la performance des INRA et celle de leurs collaborateurs, la forte implication du staff managérial senior des INRA en particulier, une mass critique du Comité de Gestion de l'Organisation, a été un défi majeur pour initier en temps opportun des décisions et des actions par rapport aux produits et outils générés par SCARDA.
3. Le concept d'Institution focale et de Point focal au niveau des INRA comme points d'entrée clé de SCARDA a abouti à la faible implication des autres acteurs clés du secteur agricole dans le processus de SCARDA. Au moins, une institution focale et un point focal additionnels provenant des institutions de développement et/ou de formation agricoles devraient être sélectionnés afin de systématiquement les prendre en compte dans le processus de renforcement des capacités dans le secteur agricole.

4. Le mentorat et le coaching des jeunes, des individus à haut potentiel et des organisations ont été au centre du processus de SCARDA. La mise en œuvre des activités de mentorat fût cependant un défi. Par exemple, il y a eu un manque de clarté sur le concept et le processus de mentorat et de coaching. En réalisant des ateliers d'orientation du mentorat, particulièrement dans les régions ASARECA et CORAF/WECARD, cela a contribué de façon significative à créer une compréhension commune du potentiel et des bonnes pratiques du mentorat.
5. L'engagement actif des modèles, par exemple des personnes avec une haute position sociale, compétentes, expérimentées et de confiance, continue d'être le principe directeur des relations entre mentor et encadré.
6. Le "développement systémique des compétences" et/ou "l'approche modulaire" pour le renforcement des capacités sont quelques unes des approches utilisées pour institutionnaliser les modules de formation dans le cadre de SCARDA. Il a été cependant reconnu que l'approche modulaire tend à se focaliser sur le développement de compétences interconnectées de façon graduelle dans le temps et dans l'espace, tandis que le développement systémique des compétences des acteurs de la recherche et le développement agricoles (RDA) met l'accent sur le générique holistique des compétences qui sont nécessaires à chaque étape du processus pour l'amélioration de la performance pas à pas.
7. Les indices de changement et de performance au niveau des SNRA dus à SCARDA n'ont pas atteint leur potentiel à cause des défis inhérents aux systèmes de rémunération et de motivation en vigueur dans le secteur public pour l'amélioration de la performance. En prenant en compte progressivement les valeurs et les meilleures pratiques du secteur privé dans les prestations de services du secteur public, la performance des SNRA et du secteur agricole en général peut être accrue et soutenue.
8. Les processus de changement institutionnel prennent assez de temps pour déclencher le changement d'état d'esprit et structurel avec une chance raisonnable d'être durable. "L'élément annonciateur" de tel changement transformationnel est supposé se manifester de lui-même lorsque l'engagement, la volonté et l'appropriation par les acteurs clés, y compris les premiers responsables de l'Institution focale sont activement de mise. Ceci exige une succession d'ateliers d'apprentissage avec des périodes pratiques intermittentes afin que les connaissances soient consolidées.
9. L'assurance qualité des activités du projet SCARDA a permis d'identifier les meilleures pratiques institutionnelles favorables au changement souhaité. Pour favoriser la capitalisation de telles pratiques, il s'avère nécessaire de systématiquement :

- Sensibiliser les acteurs appropriés en institutionnalisant l'analyse conjointe et l'apprentissage et l'échange d'expériences entre les acteurs et les organisations ;
- Organiser des formations sur les compétences managériales et de leadership ainsi que le mentorat et le coaching du personnel à tous les niveaux, y compris la direction et le personnel scientifique, technique, administratif et financier ;
- Institutionnaliser des systèmes fonctionnels et crédibles d'incitation et de rémunération pour motiver et récompenser le staff performant.

10. La formation-action soutenue par le mentorat et le coaching a été jugée plus utile et productive pour les apprenants et leurs institutions et pour preuve, elle a contribué dans le cas d'espèces à développer des produits sous forme de notes conceptuelles et de propositions de recherche, et de plans de marketing et de plaidoyer, entre autres.

11. Dans sa conception, SCARDA a pris en compte l'implication active dans chaque pays bénéficiaire des autres composantes du SNRA, appelées "institutions satellites". Toutefois, lors de la mise en œuvre, les "institutions satellites" participèrent en général de façon passive aux activités de renforcement des compétences techniques et furent pratiquement absentes des activités relatives au développement des compétences managériales et sur le leadership. L'interaction entre l'Institution focale et les institutions satellites n'a pas démontré la fonctionnalité du concept de SNRA et ceci risque de compromettre davantage l'intégration de la recherche, du développement et de la formation.

12. Le dispositif initial de décaissement des fonds n'a pas bien fonctionné comme prévu à cause de défis institutionnels systémiques rencontrés. Ceci a eu pour conséquence plus de 9 mois de retard dans le décaissement desdits fonds. Et quand même les fonds étaient disponibles, des retards d'environ 2 semaines dans le transfert des fonds de l'OSR vers les Institutions focales et les prestataires de services furent souvent enregistrés. En plus, il y eut également des retards dans la justification à temps par les institutions focales des fonds reçus. Tout ceci a affecté la mise en œuvre des activités au niveau des pays.

- Il y a nécessité pour les parties prenantes de trouver de façon participative et consensuelle des mécanismes avec des mesures efficaces de décaissement des fonds et de leur justification. pour atténuer les effets négatifs d'une telle situation ;
- Les retards dans le transfert des fonds et de leur justification ont non seulement eu des répercussions sur les activités planifiées par l'OSR et les IF, mais ils ont également causé des conflits de calendrier avec les prestataires de services, les institutionnels comme les consultants individuels, ce qui a toujours rendu difficile la reprogrammation consensuelle des activités.

13. Le Suivi et Evaluation et le volet communication n'ont pas été mis en œuvre à temps. Compte tenu de leur importance dans l'appréciation des progrès et le reportage, et dans la facilitation de l'apprentissage et le partage des leçons apprises et expériences vécues,

des mécanismes devraient être mis en place tout en impliquant la participation des et partagés avec tous les acteurs concernés.

14. Environ 10-22% de femmes ont bénéficié des actions de renforcement des capacités de SCARDA en matière de développement des compétences et aptitudes managériales et techniques. A l'avenir, des mécanismes devraient être mis en place pour assurer une représentation accrue de la gente féminine du SNRA de chaque pays impliqué.
15. Les INRA des pays bénéficiaires ont fortement apprécié l'achèvement avec succès de la formation en MSc., qui contribue à la mise en place dans les SNRA d'une mass critique d'un ensemble de compétences techniques. Le soutien supplémentaire au processus de réintégration des étudiants titulaires du MSc. dans leurs systèmes nationaux respectifs est une valeur ajoutée du processus de formations supérieures. Certains de ces étudiants ont indiqué que le soutien à leur réintégration leur a donné une certaine confiance pour s'engager plus efficacement tant avec leur direction et qu'avec les clients qu'ils servent.
16. Il a été unanimement admis que les 2 approches, **l'approche transformationnelle pour un changement fondamental effectif au sein des SNRA à travers les changements d'attitudes et de mentalité des acteurs de la RDA** ainsi que **l'approche transactionnelle** pour accroître les **aptitudes et compétences managériales et techniques, y compris le matériel et les outils, qui améliorent la performance du système**, sont complémentaires et le poids de chacune d'elles dépend du contexte et la spécificité de la typologie des SNRA.