

RAPPORT INITIAL

SCARDA

**RENFORCEMENT DES CAPACITES POUR LA
RECHERCHE ET LE DEVELOPPEMENT
AGRICOLES EN AFRIQUE**

Volume 1

**SOU MIS PAR LE FARA
AU DFID, ROYAUME-UNI**

30 NOVEMBRE 2007



FORUM POUR LA RECHERCHE AGRICOLE EN AFRIQUE

**PMB CT 173 Cantonments
2, Gowa Close, Roman Ridge
Accra – Ghana**

2008

Table des matières

Resumé	3
1. Description Du Programme	7
1.1 Contexte	7
1.2 Phase Initiale	8
2. Mise En Oeuvre	10
2.1 Gestion Du Programme	11
2.2 Gouvernance	14
2.3 Programme De Travail.....	14
2.4 Suivi Et Evaluation.....	27
2.5 Communication Et Apprentissage	28
2.6 Budget Du Programme	29
2.7 Risques.....	31
2.8 Questions Transversales	31
2.9 Strategie Pour Assurer La Durabilite	33
3. Cadre Logique Du Programme	35
4. Annexes	42
Annexe 1 Phase Initiale Du Scarda	42
Annexe 2 Stratégie Pour Le Genre Et La Diversité	50
Annexe 3 Stratégie De Suivie Et D'évaluation	
Annexe 4 : La Strategie De Communication	78
Annexe 5 Termes De Référence	90
Annexe 7 Analyse Institutionnelle	107

RESUME

L'**objectif** du programme pour le Renforcement des Capacités pour la Recherche et le Développement Agricole en Afrique (SCARDA) est de « *renforcer les capacités institutionnelles et humaines des systèmes africains de recherche et de développement agricole afin d'identifier, de créer et d'offrir des résultats de recherche qui répondent aux besoins des pauvres* ». Le SCARDA y parviendra en collaborant avec les institutions clés de la recherche et du développement de l'Afrique sub-saharienne afin de les aider à remplir plus efficacement leur mandat. Dans le même temps, ce programme permettra d'accroître de façon durable, l'aptitude des organisations de renforcement des capacités à offrir des services pertinents et de hautes qualités. Le programme SCARDA adoptera une approche innovatrice en élaborant et en mettant en œuvre des **ensembles personnalisés d'activités** de renforcement des capacités destinés aux institutions focales. Ces ensembles se pencheront sur tout l'éventail des besoins prioritaires de capacité en matière de **gestion de la recherche, de qualité scientifique, de formation continue** et de capacité collaborative des acteurs associés dans l'innovation. Ces ensembles d'activités de renforcement des capacités se pencheront également sur les besoins des partenaires au développement, des institutions cibles et du personnel d'autres institutions qui seront encouragés à participer. Cette approche renforcera les **partenariats multi parties prenantes** et garantira que les réalisations des activités du programme conduisent à des systèmes nationaux d'innovation agricole plus solides. Le SCARDA se servira de **plateformes d'apprentissage** afin d'enregistrer les leçons et de partager les expériences en tant que fondement pour améliorer sa performance et pour la mise à échelle et la diffusion afin de garantir la durabilité.

Le SCARDA est géré par le Forum pour la Recherche Agricole en Afrique (FARA) en partenariat avec d'autres parties prenantes clés et financé par le Département britannique pour le Développement International. Ce programme est mis en œuvre dans trois sous-régions d'Afrique Sub-saharienne par les organisations sous-régionales (OSR). Il a démarré en février 2007 avec une phase initiale au cours de laquelle des études d'évaluation des besoins ont été menées dans chacune des sous-régions afin d'identifier les besoins en matière de capacité et de recommander un programme d'actions. Suite à des ateliers qui ont regroupé les parties prenantes au niveau de chaque sous-région et au niveau continental, un **plan détaillé de mise en œuvre** du Programme a été élaboré. Le présent rapport résume les principaux résultats de la phase initiale et présente le plan pour la **phase de mise en œuvre de 30 mois**.

Les études d'évaluation des besoins ont confirmé qu'il existait de sérieuses lacunes dans la **gestion de la recherche agricole** dans plusieurs instituts nationaux de recherche agricole (INRA), grandes écoles, universités et facultés agronomiques. Ces lacunes existent au niveau des systèmes de gestion et au niveau de compétences spécifiques en gestion. Mises ensembles, elles fragilisent de façon significative l'aptitude de ces institutions à satisfaire les besoins de leurs clients. Il existe également des limitations sérieuses au niveau des arrangements de partenariat, surtout en ce qui concerne les **agences publiques et privées de vulgarisation agricoles** et les **organisations de producteurs agricoles**. L'aptitude des institutions de recherche et de développement à relever les **défis émergents** et de tirer le meilleur parti des **nouvelles opportunités** est entravée par les lacunes existant au niveau des domaines clés tels que la biotechnologie, la biodiversité, la biométrie et les systèmes de semences. L'aptitude des chercheurs à s'intégrer dans un nouveau cadre de travail avec tout un éventail de parties prenantes est limitée par leur manque de compétences dans les systèmes « soft » et « hard ». Il existe également au niveau des professionnels établis, un besoin évident de développer leur expertise dans les domaines cruciaux tels que l'analyse des genres, la propriété intellectuelle et la présentation des résultats de recherche pour les utilisateurs finaux.

Les approches traditionnelles de renforcement des capacités ont conduit à des succès bien en deçà de ce qui avait été attendu avec des impacts **décevants sur les pauvres paysans**. Les expériences de l'Amérique Latine ont montré en revanche qu'il est possible de combler les lacunes en matière de système de recherche et de développement agricole à travers des interventions ciblées de renforcement des capacités menées au niveau institutionnel pourvues qu'elles soient bien planifiées et holistiques. Le SCARDA a par conséquent élaboré une approche intégrée qui sera appliquée par la collaboration avec les **Institutions Focales** et leurs **partenaires au développement** afin d'élaborer et de mettre en œuvre des ensembles spécifiques d'activités de renforcement des capacités. Les besoins de chaque institution focale en matière de renforcement des capacités seront identifiés au moyen d'une **analyse institutionnelle** rigoureuse menée par une équipe d'experts travaillant avec des directeurs de haut niveau et des représentants des membres du personnel. Cette analyse institutionnelle aboutira sur un **plan d'action** qui soulignera les besoins clés de capacité auxquels l'ont fera correspondre le fournisseur de service le plus approprié afin de répondre aux exigences spécifiques de l'institution. L'analyse institutionnelle elle-même constituera une activité importante de renforcement des capacités et donnera à l'institution les outils qui lui permettront d'évaluer sa performance future y compris la planification de la succession. Un membre de l'équipe d'analyse continuera d'apporter un soutien à l'institution en effectuant le suivi des progrès des activités et en aidant avec le processus de gestion du changement. Conformément à la proposition qui a été provisoirement approuvé par le DFID en février 2007, le programme a deux composantes:

- A. Renforcement des compétences et des capacités dans la gestion de la recherche agricole;
- B. Renforcement des capacités pour la formation continue au niveau de la recherche et du développement agricole.

Le SCARDA offrira les quatre résultats suivants:

1. Renforcement des systèmes et des compétences de gestion de la recherche agricole à mener une recherche de haute qualité au niveau des SNRA africains (lié à la composante A);
2. Renforcement durable des capacités des SNRA africains à mener une recherche agricole pour le développement de qualité (lié à la composante A);
3. Autonomisation des institutions tertiaires d'éducation et de formation agricoles pour qu'elles soient à la hauteur en matière de renforcement des capacités offert pour changer les demandes de marché (lié aux composantes A et B);
4. Enregistrement, validation et appropriation par les parties prenantes clés de l'approche du SCARDA en matière de renforcement des capacités (composantes A et B).

Les premières activités associées à ces quatre résultats sont les suivantes:

1. **Formations de brève durée, support après formation** y compris le tutorat individuel; **l'apprentissage à répercussion; les stages et les visites d'immersion**. Les disciplines pourraient varier en fonction des besoins des instituts mais comprendront l'analyse institutionnelle, la planification, le suivi et l'évaluation (S&E), l'évaluation de performance, l'établissement des priorités de recherche, la gestion de

la recherche, les arrangements de partenariats, la gestion financière et la gestion de la communication et de la connaissance. Ces formations de brève durée pourraient être dispensées dans des institutions appropriées de formation. Elles seront également dispensées à travers des groupes cibles sous-régionaux de formation qui impliqueront des institutions satellites qui, en plus du sujet, seront exposés à l'approche globale du SCARDA en matière de renforcement institutionnel; ce qui favoriserait la mise à échelle et la diffusion.

2. Les *domaines techniques* seront également traités à travers des **maîtrises, des formations de brève durée, des bourses d'étude et un programme de tutorat**. Les *compétences en matière de développement professionnel* seront intensifiées grâce à des **formations de brève durée** et des formations de groupe sur les questions prioritaires tels que la présentation des résultats de recherche pour diffusion, l'élaboration de projet de programme, la rédaction scientifique pour divers types d'audience, les compétences de facilitation pour le réseautage technique et la gestion de la propriété intellectuelle. La majorité de ces activités seront menées en Afrique.
3. Des « **études de traçabilité** » pour identifier les principales lacunes en matière de compétences chez les diplômés des facultés d'agriculture qui sont employés dans tout un éventail d'organisations publiques et privées. Ces études seront menées à l'aide de questionnaires et d'interview structurés et non structurés.
4. Le SCARDA a élaboré des stratégies pour un **S&E et une communication orientés par l'apprentissage** et des plans plus détaillés seront élaborés au début de la phase de mise en œuvre. Des **plateformes d'apprentissage** seront créés afin d'enregistrer et de partager les expériences et les bonnes pratiques et ces plateformes seront coordonnées à travers une approche **d'Alliance de l'Apprentissage**. Les activités spécifiques comprendront la mise en place de communautés de pratique et de plateformes électroniques (site web, groupes de discussion par email); l'utilisation d'ateliers d'analyse et la publication de bulletins d'informations du programme.

Les résultats clés de la phase de mise en œuvre de deux ans et demi prévus du SCARDA seront des changements dans les stratégies et capacités institutionnelles et individuelles. La **stratégie de S&E** se penche donc sur les aspects de performance organisationnelle et individuelle ciblée à travers les outils de renforcement des capacités qui sont offerts. Les programmes de travail dans chacune des sous-régions comprendront une justification claire de la proposition spécifique de changement organisationnel et des capacités accrues dont les capacités collaboratives des partenaires clés dans les filières de production. Ce processus impliquera l'identification de **voies évidentes d'impacts**, ou de **cartes des résultats** qui seront suivis à travers le processus de suivi. Ce processus sera enregistré pour que les moyens par lesquels l'on parvient à des améliorations de la performance soient notés pour une analyse et un partage approfondis grâce à l'intégration des plans spécifiques qui seront élaborés dans le cadre de la **stratégie de communication du programme**. L'objectif général de la stratégie de communication du SCARDA sera de « *contribuer à la réalisation des objectifs généraux et spécifiques du SCARDA en encourageant les échanges d'informations et d'apprentissage chez toutes les parties prenantes du SCARDA* ». La réalisation de cette stratégie sera coordonnée par **l'équipe de communication** qui s'appuiera sur une équipe d'experts en communication mise sur pied au cours de la phase initiale dont les membres sont issus des principales parties prenantes du programme.

Le SCARDA a élaboré une **stratégie sur le Genre et la Diversité** qui reflète la politique du FARA d'intégration de la dimension des genres et de la diversité dans ses programmes de développement. Le SCARDA cherchera à intégrer les préoccupations des femmes et des

groupes défavorisés dans l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des politiques et programmes de recherche agricole. Dans le même temps, le programme fera la promotion des changements nécessaires dans le recrutement de personnel, les procédures et la culture des organisations de recherche et de développement agricole. Le SCARDA accordera une attention particulière à garantir la participation des femmes et des jeunes dans les activités de renforcement des capacités et à veiller à ce que les chercheurs hommes comme femmes soient formés en analyse du genre. La stratégie du Genre et de la Diversité prend en compte la nécessité de répondre aux besoins des personnes touchées par le VIH/SIDA.

Le programme SCARDA a été élaboré pour **compléter et apporter une valeur** ajoutée aux initiatives en cours et prévues du FARA et des OSR. Le Programme contribuera par conséquent à la Fonction d'appui aux réseaux du FARA pour le renforcement des capacités qui a été établi dans le cadre du plan stratégique 2007-2016. Le programme sera lié aux initiatives du FARA pour le Renforcement des Capacités Scientifiques et Institutionnelles de l'Afrique (BASIC) et au programme pour les Systèmes Régionaux d'Informations et d'Apprentissage Agricoles (RAILS). Le SCARDA collaborera également avec des activités de renforcement des capacités en cours d'élaboration par les OSR tels que l'initiative de l'Association pour le Renforcement de la Recherche Agricole en Afrique Orientale et Centrale (ASARECA) sur l'intégration de l'approche intégrée de la recherche agricole pour le développement dans sa sous-région. Il établira des liens avec d'autres initiatives pertinentes tels que le Programme Research Into Use (RIU) financé par le DFID. Ceci se fera en reliant les plateformes d'apprentissage et dans le cas du Rwanda où les deux initiatives seront mises en œuvre, le SCARDA collaborera avec les institutions cibles en élaborant des activités complémentaires. La phase de mise en œuvre démarrera avec un atelier qui sera organisé à l'intention des collaborateurs clés du FARA, des OSR, des institutions chefs de file et des institutions satellites qui permettra de convenir de la voie à suivre et d'établir les accords nécessaires.

Le SCARDA **réduira les coûts de transaction** en fonctionnant au sein des structures actuelles du FARA et des OSR. Il sera fondé sur l'efficacité grâce à une collaboration avec les réseaux établis de prestataires de renforcement des capacités tels que le Réseau africain pour l'éducation sur l'agriculture, l'agroforesterie et les ressources naturelles (ANAFE) et le Forum régional universitaire pour le renforcement des capacités (RUFORUM). Ces réseaux ont mis en place des procédures pour identifier et utiliser les institutions les plus appropriées. Par ailleurs, grâce à leur participation au Programme SCARDA, ces réseaux amélioreront leur capacité à offrir des services de qualité. Ce processus sera facilité grâce à des relations avec les organisations internationales notamment la Natural Resources Institute de l'Université de Greenwich qui sera un partenaire privilégié.

Le SCARDA contribuera directement au programme fondamental du Programme Intégré pour le Développement de l'Agriculture en Afrique (PIDAA) qui identifie les lacunes politiques et institutionnelles en tant que principaux obstacles au renouveau de l'agriculture en Afrique. Le PIDAA plaide pour des investissements nationaux plus importants dans le capital humain et social et le FARA utilisera l'apprentissage qu'il tirera du SCARDA dans son rôle de **plaidoyer** pour encourager les gouvernements africains à s'engager à investir de plus importantes ressources dans le renforcement des capacités. Ceci permettra de créer un environnement propice plus positif par exemple à travers l'offre de primes d'incitation plus adéquates pour assurer la rétention des scientifiques formés. Le FARA cherchera également à promouvoir les **investissements directs** dans le SCARDA par les gouvernements africains et les partenaires au développement. Pour y parvenir, le FARA se servira de la preuve des approches de renforcement des capacités réussies du Programme qui seront identifiées tout au long du processus d'apprentissage de leçons et de partage d'expérience. Ces preuves seront

fondées sur des avantages opérationnels et financiers évidents et mesurables dont bénéficieront les institutions focales grâce aux interventions du SCARDA. Elles seront également tirées des exemples de l'adoption de l'approche de renforcement des capacités du SCARDA par d'autres institutions. La structure du programme, qui reconnaît le rôle important joué par les institutions satellites, a été conçue pour faciliter ce processus et favoriser la diffusion dans les 30 mois que durera la période de mise en œuvre afin de garantir la durabilité et la mise à échelle des avantages du programme.

1. Description du Programme

1.1 CONTEXTE

En 2005, le FARA a initié une évaluation des systèmes nationaux de recherche agricole (SNRA) en Afrique sub-saharienne pour identifier les principaux domaines de faiblesses et

recommander des stratégies pour leur renforcement. Cette évaluation a identifié les capacités humaines et institutionnelles en ce qui concerne l'élaboration, la mise en oeuvre et la gestion de la recherche scientifique comme étant les plus importantes de ces faiblesses. L'effet des lacunes en matière de capacités a été d'entraver la pertinence et l'efficacité des SNRA dans le développement agricole de l'Afrique. Cette conclusion est en accord avec les résultats des autres rapports récents y compris la commission pour l'Afrique¹, le Conseil² inter Académique et le groupe de travail des Nations Unies sur la faim³. Tous ces rapports mettaient en relief le besoin urgent de renforcer les capacités humaines et institutionnelles de l'Afrique pour l'échange et l'innovation, particulièrement dans le domaine de l'agriculture. L'évaluation du FARA, qui s'est terminée en 2006, a recommandé de nouvelles approches et des initiatives innovatrices pour combler ces importantes lacunes de capacités.

C'est dans le but de répondre à ces besoins identifiés que le FARA, en collaboration avec ses organisations ont préparé un projet de proposition pour un programme de renforcement des capacités dans la recherche et le développement agricole en Afrique (SCARDA). Le programme proposé va de pair avec les objectifs du Programme détaillé de développement de l'agriculture en Afrique (PIDAA) du Nouveau Partenariat pour le développement de l'Afrique (NEPAD). Il aborde en particulier les objectifs du PIDAA en ce qui concerne le renforcement des capacités *'pas seulement par rapport au montant et à la qualité des ressources techniques mais aussi dans les systèmes de gestion et de gouvernance de la planification du programme de recherche'*.

Le projet de proposition mené par le FARA a été soumis auprès du Département britannique pour le Développement International (DFID) du Royaume-Uni en octobre 2006. Le DFID a approuvé le projet de proposition soumis à l'acceptation d'un plan de mise en oeuvre détaillé qui devait être soumis à la fin de la phase initiale. Ce document présente les détails d'un plan de mise en oeuvre de 30 mois basé sur le programme présenté dans de grandes lignes le projet de proposition original. Le document fait appel aux résultats des activités menées au cours de la phase initiale pour exposer le rationnel de l'approche qui a été élaborée pour le renforcement des capacités du programme en Afrique Sub-Saharienne.

1.2 PHASE INITIALE

Après l'atelier de planification inaugural du SCARDA tenue à Accra du 20 au 30 février 2007, des études d'évaluation ont été menées dans les trois sous-régions de l'Afrique Sub-Saharienne. Les études d'évaluation ont analysé les besoins prioritaires en matière de capacités des SNRA dans des pays sélectionnés et identifiées des options pour les rendements du renforcement des capacités. Les conclusions ont alors été révisées et validées dans les ateliers de parties prenantes sous-régionales. Une synthèse des conclusions des études d'évaluation sous-régionales a été effectuée à travers une réunion du Groupe de Travail principal qui a préparé un plan de mise en oeuvre des grandes lignes de programme universel. Ce plan a été révisé et approuvé lors d'un atelier d'évaluation régional de la phase initiale qui s'est tenu à Accra du 27 au 29 août.

Au cours de l'atelier d'évaluation régionale de la phase initiale, des participants ont endossé

¹ Commission for Africa (2005) Our Common Interest: report for the Commission for Africa <www.commissionforafrica.org>

² IAC, 2004. Realizing the Promise and Potential of African Agriculture, the Inter Academy Council, c/o Royal Netherlands Academy of Arts and Sciences, P.O. Box 19121, NL-1000 GC Amsterdam, The Netherlands.

³ UN Millennium Project 2005. Halving Hunger: It Can Be Done. Task Force on Hunger.

le principe de travailler avec les ‘Institutions Focales’ et leurs principaux partenaires dans les pays sélectionnés. Un premier groupe d’Institutions Focales a été identifié selon les critères établis dans les ateliers d’étude d’évaluation basée premièrement sur leur importance stratégique au sein des SNRA dans leurs pays respectifs; la magnitude et la nature de leurs besoins en matière de capacités ; et le potentiel de production d’impact rapide. Il a été décidé de mettre l’accent sur les instituts nationaux de recherche agricole (INRA) et les universités puisque ces institutions sont au centre des systèmes de développement et de recherche agricole. Comme mentionné dans le Rapport récent du Développement Mondial (2007), les universités offre la prochaine génération de chercheurs mais sont ‘sous-utilisés pour une science soutenue publiquement’, et cela a de sérieuses implications dans les pays à base agricole. La stratégie du FARA implique également les liens de renforcement entre l’INRA et les universités et en s’engageant avec les principaux partenaires afin de s’assurer que les rendements des capacités combleront les grands besoins des systèmes d’innovation agricole.

Après l’atelier d’évaluation de la phase initiale régionale, des visites avaient été effectuées dans huit ‘institutions focales dans le but de confirmer leur engagement à participer entièrement au programme du SCARDA et à élaborer les plans d’activités à grandes lignes. L’interaction avec les trois autres institutions focales qui avaient déjà été visités au cours des premières études d’évaluation et pour lesquels la plupart des informations requises pour élaborer les plans d’activités étaient déjà disponibles, a été effectuée via téléphone et courrier électronique⁴. Une liste d’Institutions Focales et la raison de leur participation fournie dans la section 3.3.2.

Ce rapport de la phase initiale et le plan de mise en oeuvre qui est incorporé sont basés sur les résultats des activités résumées ci-dessus. Le plan de mise en oeuvre représente le Résultat 1 du programme comme il a été spécifié dans le projet de proposition d’octobre 2006: “*un programme détaillé de renforcement des capacités et des structures pour sa mise en oeuvre*”. Des résultats supplémentaires provenant de la phase initiale étaient (a) **les données de base électroniques** incorporant les données sur un large éventail d’institutions de recherche et de développement y compris les besoins clés en matière de capacités et (b) une série de documents ressources dont des **rapports de synthèse** des études d’évaluation effectuées dans les sous-régions; les comptes rendus des **ateliers de parties prenantes**; les **rapports d’analyses institutionnelles préliminaires des Institutions Focales**; et cinq **Documents d’informations** sur les questions de priorité pour le Programme.

Des résultats et des activités plus détaillés de la phase initiale est fournie dans l’annexe 1. Les leçons principales acquises sont les suivantes:

- Des lacunes dans la gestion de la recherche agricole et de la qualité des chercheurs en Afrique Sub-saharienne identifiés dans les évaluations de recherche des SNRA (2006) et dans d’autres études récentes ont été confirmées et des **besoins en matière de capacités prioritaires** dans chaque sous-région ont été identifiés.
- Il y a une forte **demande** pour les rendements en matière de renforcement des capacités qui suit l’approche proposée à travers le programme du SCARDA.
- Des besoins importants sous-jacentes sont génériques et il y a des opportunités pour un apprentissage partagé qui justifie clairement la valeur ajoutée d’un programme de renforcement des capacités au niveau **continental**.

⁴ Volume 2 du rapport initial du SCARDA **Analyse institutionnelle préliminaire des institutions focales**

- L'une des principales lacunes identifiées est l'aptitude à former **des partenariats multi -institutionnelles** solides entre l'INRA, les universités et les agences de vulgarisation, les organisations paysannes, les entreprises privés et les autres groupes essentiels dans le but d'apporter le changement nécessaire.
- Il y a eu une confirmation selon laquelle les précédentes initiatives de développement des capacités n'avaient pas atteint l'impact désiré car elles étaient **fragmentées** et ont abordé des problèmes à partir d'une **seule composante**.
- **Des modèles réussis** d'ailleurs ont montré qu'une **approche compréhensive** visant les **institutions clés** et leurs partenaires au développement peuvent être durables et offrir une plateforme pour une diffusion et une mise à l'échelle.
- **Des approches d'apprentissage d'expérimentation** nécessaires dans le but de s'assurer que les compétences soient appliqués convenablement et profite à l'institution ainsi qu'à l'individu.
- Des interventions telles que le tutorat nécessitent un **engagement continu** sur une période substantiel devant être effective.
- Il y a une **capacité adéquate au sein de l'Afrique** et parmi les **organisations internationales** travaillant en **partenariat** avec les organisations africaines pour rendre des services en matière de renforcement des capacités de qualité.
- Le partage **d'informations et d'expériences opportunes** parmi les principaux partenaires durant la phase initiale a rehaussé l'efficacité des études d'évaluation et a renforcé l'approche régionale du programme.

Un principe fondamental de la conception du SCARDA est que les activités de renforcement des capacités maximisent l'opportunité en ce qui concerne la valeur ajoutée à travers l'inclusion des institutions satellites et l'exposition des prestataires en matière de renforcement des capacités en ce qui concerne les problèmes et les potentiels réels des institutions de recherche agricole. Ceci inclut l'adoption des approches des systèmes d'innovations et l'approche holistique pour renforcer les capacités en matière d'innovation agricole impliquant les partenaires multiples. Les questions du genre font partie intégrante une part intégrale de l'approche du programme du SCARDA nécessitant une action affirmative pour améliorer les opportunités en ce qui concerne les carrières des femmes dans les SNRA et promouvoir l'équité du genre parmi les partenaires et les bénéficiaires de la recherche.

2. MISE EN OEUVRE

L'objectif général du programme SCARDA est de *“renforcer les capacités humaines et*

institutionnelles des systèmes de recherche et de développement agricole en Afrique pour identifier, produire et offrir des résultats de recherche qui répondent aux besoins des pauvres”. Cet objectif sera atteint à travers une approche innovatrice qui aborde les besoins en renforcement des capacités **intégrés tout entier** des institutions focales et démontre cela pour un large éventail d’institutions satellites à travers un engagement des activités de formation conjointes. Une évaluation des expériences en matière de renforcement des capacités institutionnelles en Afrique et ailleurs révèle que, dans le but d’amener un changement durable, un apprentissage d’expérience et des interventions en matière de rendements ont des valeurs limitées (Horton et al 2003). Cette étude a également montré que le concept de travailler avec les principales institutions focales comme plateformes pour une mise à l’échelle postérieure des approches en matière de renforcement des capacités a été appliqué avec réussite en Amérique Latine. Le caractère **régional** de l’approche du SCARDA sera démontré dans les services d’approvisionnement et à travers le partage des leçons acquises en utilisant des plateformes régionales d’apprentissage. Le SCARDA a été délibérément conçu dès le début pour assurer une mise à l’échelle et une diffusion continue à travers la manière dont le renforcement des capacités est mené ainsi qu’à travers les Stratégies de Communication, de S&E.

2.1 GESTION DU PROGRAMME

La phase initiale de 30 mois du SCARDA sera **financée** par le Département du développement international du Royaume-Uni (DFID). Les fonds seront versés au Secrétariat du FARA qui rendra compte au DFID en ce qui concerne la gestion des ressources conformément à l’accord de subvention du DFID. Le FARA aura pour responsabilité de veiller à la **coordination** de la mise en oeuvre du programme. Pour assurer cette responsabilité, le FARA nommera un **coordonnateur de programme** et un **chargé de programme** permanents pour la durée du projet et mettra à leur disposition, les ressources nécessaires qui les aideront à jouer leurs rôles. Les termes de références du coordonnateur de programme sont dans l’annexe 5. La phase initiale commencera avec un atelier pour les principaux collaborateurs avec le FARA, les OSR, les institutions chefs de file, les institutions focales et les institutions satellites pour se mettre d’accord sur l’avenir et commencer à signer les accords nécessaires.

Le bureau de coordination au Secrétariat du FARA aura particulièrement la responsabilité de capturer, de distiller et de diffuser les leçons à partir de la mise en oeuvre du SCARDA et des programmes reliés à travers le continent afin de réduire la répétition des erreurs et accélérer l’assimilation des meilleurs pratiques. Cette valeur était très évidente dans la direction des études d’évaluation lorsque aucune des études n’auraient été approfondies ou rapide sans aucune opportunité d’apprendre des partenaires dans d’autres sous-régions.

Le Secrétariat du FARA sera ainsi responsable de la gestion du suivi et de l’évaluation du cadre et de la communication au niveau mondial. Le Secrétariat du FARA sous contractera l’Institut des Ressources Naturelles (IRN) de l’Université de Greenwich pour son aide, se construisant à partir des rendements de l’IRN au cours de la phase initiale en élaborant des stratégies pour la S&E et la Communication. Le SCARDA se servira de mécanismes et de structures existants pour minimiser les coûts de transactions et assurer une durabilité. Le compte rendu aux parties prenantes et la conformité avec le FARA, les objectifs stratégiques généraux du FARA seront assurés par le comité d’organisation du programme du Conseil exécutif du FARA exerçant en tant que comité d’organisation du SCARDA, qui sera assisté par les personnes ressources avec des expériences pertinentes dans le renforcement des capacités en Afrique. En plus du rapport auprès du Conseil exécutif, le progrès du

programme sera évalué lors des réunions parallèles dédiées et dans les plénières à l'Assemblée générale triennale du FARA. La prochaine Assemblée générale coïncidera avec la conclusion des 30 mois de la phase de mise en œuvre.

Conformément au principe de subsidiarité, et dans le but de minimiser le potentiel d'internalisation des résultats du SCARDA au sein des sous-régions, la mise en œuvre du programme sera **gérée** par les OSR. En plus de cela, les activités du programme du SCARDA ont été mises sur pied pour compléter les autres programmes et initiatives de renforcement des capacités. Les OSR rendront disponibles les services d'un professionnel à plein temps, **personne focale** du SCARDA qui sera responsable de la gestion des structures des OSR individuelles pour la performance⁵ générale du programme. Ces personnes focales s'assureront également que les activités du SCARDA contribuent effectivement aux programmes en matière de renforcement des capacités dans toutes les OSR. Les termes de référence des personnes focales des OSR sont à l'annexe 5. La direction du programme dans les OSR sous-régionales sera supervisée par la gouvernance des OSR existants et la gestion des structures appliquées à leurs autres initiatives de renforcement des capacités. Le Conseil des OSR assure les intérêts des parties prenantes qu'il représente.

Les prestataires de service auprès des institutions focales et les institutions satellites seront contractés à travers les OSR après **accréditation**, basé sur des critères claires. Ils rendront compte à la Personne Focale des OSR. Compte tenu de leur capacité entravée en ce qui concerne la mise en œuvre du programme, les OSR ont nommé des responsables de prestataires de services pour aider à la gestion en matière de renforcement des capacités des activités qui livreront les plans élaborés à travers des analyses institutionnelles. Ceci inclut *l'inter alia*, assistant à l'identification des prestataires de services de capacités les plus appropriés pour une accréditation par les OSR, programmant les activités avec les organisations participantes et les individuels et l'assurance de qualité. L'Institut de ressources naturelles est le prestataire international de services de choix et travaillera en collaboration avec les responsables prestataires de services afin d'assurer la qualité du rendement en matière de renforcement des capacités et promouvoir les meilleures pratiques à travers tout le programme quelque soit le lieu d'où ils émergent.

Les responsables prestataires de services seront également responsables des études de traçabilité, suivant la livraison des services et recommandant des actions pour y remédier lorsqu'il devient nécessaire de maintenir la qualité et le temps par rapport aux services rendus. Leur nomination était basé sur un critère de demande très stricte y compris une couverture géographique au sein de la sous-région; une bonne expérience dans les programmes en matière de renforcement des capacités ; la capacité de fournir une assurance de qualité et des impacts de suivi et d'évaluation; un engagement d'une approche compréhensive du SCARDA et une volonté de partage d'expériences avec les autres parties prenantes. Les termes de référence pour les prestataires de services sont à l'annexe 5. Les prestataires de services dominants sont les suivants :

Sous-région de l'ASARECA:

Forum régional universitaire pour le renforcement des capacités (RUFORUM)

⁵ Dans le cas du SADC-FANR, un premier soutien sera offert Secrétaire Exécutif par l'INR jusqu'à ce que le coordonnateur du programme soit à son poste.

Réseau africain pour l'éducation sur l'agriculture, la forêt et l'environnement (ANAFE)

Sous-région du CORAF/WECARD:

Centre Régional de Formation et d'Application en Agro météorologie et Hydrologie Opérationnelle (AGRHYMET)

Réseau africain pour l'éducation sur l'agriculture, la forêt et l'environnement (ANAFE)

Sous-région de la SADC:

Réseau africain pour l'éducation sur l'agriculture, la forêt et l'environnement (ANAFE)

Les liens établis à travers AGRYMET qui est membre de ANAFE et l'accord existant entre le RUFORUM et ANAFE faciliteront un apprentissage, un partage des expériences et une expertise. Il réduira les coûts de transaction, assurera la cohérence de la mise en oeuvre et du rehaussement de portée pour un renforcement des partenariats et du partage inter-régional. Chacune des organisations a un accord de partenariat avec les OSR respectives et jouera un rôle clé dans les programmes de renforcement des capacités plus larges. Par conséquent, la participation au programme du SCARDA rehaussera l'aptitude de ces organisations à contribuer efficacement aux programmes de renforcement des capacités des OSR dans le futur. Des déclarations en matière de capacités pour chacune de ces organisations sont à l'annexe 5.

Les relations ci-dessus sont montrées dans la Figure 1 ci-dessous.

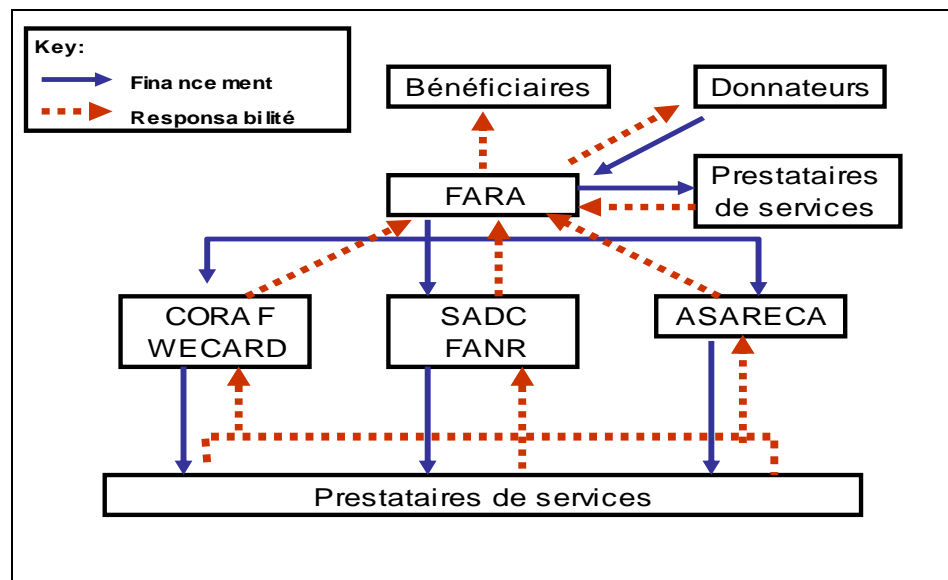


Figure 1: Financement et responsabilité

2.2 GOUVERNANCE

Comme mentionné ci-dessus, le Directeur Exécutif est responsable du programme qui rendra compte au Conseil exécutif du FARA. L'ultime compte rendu est fait auprès des membres du Forum et des parties prenantes. A part les rapports et les évaluations disponibles universellement en version imprimée et électroniquement, la conclusion du programme sera rapportée à l'Assemblée générale du FARA. La direction du programme régional sera fournie par le comité du programme du Conseil du FARA. La direction du SCARDA au niveau sous-régional sera intégrée de cette même façon dans leurs structures en matière de renforcement des capacités en cours.

2.3 PROGRAMME DE TRAVAIL

2.3.1 Approche

La conception et la livraison des interventions en matière de renforcement des capacités seront entreprises dans un model systématique comme le montre la figure 2 ci-dessous:

Figure 2: Canaux importants de mise en œuvre du projet

2.3.2 Sélection des institutions focales

Après la confirmation des institutions focales au cours de l'atelier d'évaluation régionale de la phase initiale, il était important que ces institutions comprennent et conviennent de l'engagement qu'ils sont sur le point de prendre en participant à la réunion du SCARDA ; en particulier, lorsqu'ils sont ouverts au processus de changement institutionnel et sont prêts à partager les expériences et les approches. De la même façon, il était nécessaire d'établir s'ils ont la capacité d'intégration de s'embarquer dans le processus du SCARDA sans compromettre leurs opérations existantes. Ceci inclut l'offre du temps du personnel et l'accueil des cours de brève durée, des formations en groupe et d'autres événements qui impliqueront les institutions satellites. Ces questions ont été abordées au cours des brèves visites aux institutions focales et des lettres d'engagement ont été déjà signées par les directeurs des six institutions. D'autres ont confirmé leur intention de signer et de transmettre les lettres au FARA.

Les institutions focales sont:

- Institut d'Economie Rurale (IER), Mali
- Conseil pour la recherche scientifique et institutionnelle – Institut de recherche sur les cultures (CSIR-CRI) au Ghana
- Institut national de recherche agricole (INRA) en Gambie
- Centre de Recherches Agronomiques de Loudima (CRAL), Congo-Brazzaville
- Université de Zambie – Ecole des Sciences agronomiques
- Institut de développement des ressources naturelles (NRDC) en Zambie
- Université nationale du Lesotho (NUL)
- Département de recherche agronomique (DAR) au Botswana
- Institut d'agronomie du Botswana (BCA)
- Institut des Sciences Agronomiques du Rwanda (ISAR)

- Institut des Sciences Agronomiques du Burundi (ISABU)

L'étude d'évaluation de l'ASARECA a également recommandé l'inclusion d'une institution focale au Soudan. Il n'était pas possible de programmer une visite au Soudan au cours de la phase initiale mais il a été envisagé que cela se fera assez tôt dans la phase de mise en œuvre. La sélection de ISAR et d'ISABU comme institutions focales reflète le rôle joué par ces institutions dans la recherche agricole pour le développement dans les pays où les besoins en matière de capacités sont très grands. Les plans d'activités du SCARDA pour ces deux institutions ont été élaborés de concert avec l'université nationale du Rwanda et l'université du Burundi respectivement et ces universités participeront activement au programme. Au Rwanda, les priorités cibles des activités planifiées sous le projet de soutien pour la Transformation Stratégique de l'agriculture (PAPSTA) du Gouvernement du Rwanda. Des synergies seront obtenues à partir des liens avec le programme Into use de recherche financé par le DFID et le programme NUFFIC de financement néerlandais sur de développement des capacités dans la recherche de l'agroforesterie.

Dans la sous- région du CORAF/WECARD, les instituts nationaux de recherche agricole sont le centre d'intérêt situés dans chacune des zones principales agro-écologiques dans le but de faciliter l'implication des institutions satellites et minimiser le potentiel pour diffuser les résultats des activités techniques. Au Ghana, le CSIR est l'institution de développement et de recherche agricole essentielle et a le potentiel d'assister les SNRA moins ressourcés pour renforcer leur capacité. A travers le SCARDA, le CSIR assistera l'INRA en Gambie pour renforcer sa capacité dans les domaines clés, par exemple à travers l'enseignement sur la gestion de la recherche agricole. Au Mali, l'Institut de l'économie rurale (IER) est la principale organisation de recherche agricole et un acteur central dans le comité de recherche agricole. D'autres membres clés du comité national central sont le laboratoire vétérinaire et l'université de Bamako. Le plan d'activités du Mali implique la participation de ces deux institutions et facilite une implication plus grande des parties prenantes à travers les plateformes régionales d'apprentissage (Collège d'Utilisateurs).

Le Centre de Recherches Agronomiques de Loudima (CRAL) est l'organisation de recherche agricole primaire en République du Congo. En ce moment, les SNRA sont très fragmentés avec des activités de recherche entreprises dans de nombreuses organisations. CRAL joue un rôle dominant pour tenter de concentrer les efforts de la recherche dans un institut de recherche central et le SCARDA peut y contribuer en renforçant les capacités dans les zones de priorités.

Les institutions focales dans la sous-région du SADC sont l'enseignement, la formation et les institutions de recherche agricole des pays dans lesquels il y a un bon potentiel de développement et de renforcement des SNRA. Ces institutions sont situées dans des pays qui représentent trois zones agro écologiques distinctes. Au Botswana, l'Ecole agronomique et le développement de la recherche agricole sont sur le même campus, ils sont proche du bureau du SADC-FANR et sont liés à ANAFE à travers les activités existantes. Les installations excellentes de l'Ecole agronomique sont idéales pour organiser des cours de formation régionale et une offre a été fait pour cela dans le plan d'activités. En Zambie, l'école de développement des ressources naturelles à un mandat de développement solide et de concert avec l'université de la Zambie, (faculté d'agriculture) répond aux changements, à la demande du marché pour ces diplômés. Les activités du NRDC sont focalisées sur la pauvreté et ces objectifs stratégiques vont de paires avec le 5ème plan national de développement du gouvernement. L'Ecole agronomique à l'Université de Zambie élabore actuellement un

nouveau plan stratégique et la révision de son curriculum est une opportunité pour un engagement avec le SCARDA.

Au Lesotho, la faculté d'agriculture à l'université du Lesotho est l'institution prédominante engagé dans l'enseignement et la recherche agricole et est bien lié aux autres acteurs dans les SNRA émergentes. Des liens avec l'Ecole agronomique du Lesotho et le Département de recherche agricole deviennent de plus en plus solides et on s'attend à ce qu'ils soient plus consolidés à travers l'unité de soutien proposé pour l'enseignement, la recherche et le développement agricole. Le SCARDA peut beaucoup contribuer à travers le soutien de ces processus qui impliqueront des changements dans la coordination et la gestion des programmes et projets.

2.3.3 Analyse Institutionnelle

Le programme de renforcement des capacités de chaque institution focale sera élaboré à travers une analyse institutionnelle. L'étape primaire de cette analyse a été menée au cours des premières visites aux institutions focales⁶. Au cours de ces visites, les consultants ont facilité une évaluation rapide des besoins de capacité clés avec l'administration et le personnel et dans la plupart des cas, avec les représentants des principales parties prenantes. Le processus a impliqué les analyses SWOT et d'autres outils participatifs et les priorités émergentes ont été élaborés par rapport à la recherche nationale et aux priorités de développement. Les liens avec d'autres initiatives de renforcement des capacités existants ou planifiés ont été identifiés et des opportunités pour des activités complémentaires ont été explorés. Le résultat de ces évaluations rapides était un plan d'activités de choix qui a mis un accent particulier sur les activités qui commenceront au cours des premières étapes de mise en oeuvre du programme.

2.3.4 Plan d'activité du SCARDA

Le plan d'activité du SCARDA est présenté au sein du cadre de **quatre résultats de programme** qui ont été identifiés:

1. Systèmes de gestion de la recherche agricole et compétences pour mener une recherche renforcée et de haute qualité dans les SNRA africaines
2. La capacité des SNRA africains à entreprendre une recherche agricole de qualité pour le développement renforcé à long terme
3. Institutions supérieures d'éducation et de formation agricole et institutions de formation autonomisées afin qu'elles soient à la hauteur en matière de renforcement des capacités pour changer la demande du marché.
4. Enregistrement de données, validation et appropriation par les parties prenantes clés de l'approche SCARDA pour le renforcement des capacités.

Les résultats 1 et 4 contribuent à la **composante 1: Renforcement des compétences et des capacités dans la gestion de la recherche agricole.**

⁶ Volume 2 du rapport de la phase initiale du SCARDA **Analyse institutionnelle préliminaire des Institutions Focales**

Les résultats 2, 3 et 4 contribuent à la **composante 2**: Renforcement des capacités pour le développement professionnel dans la recherche et le développement agricole.

Ces relations sont montrées schématiquement dans la figure 3 ci-dessous. Plus de détails sur les résultats apparaissent dans le cadre logique de la 3ème section.

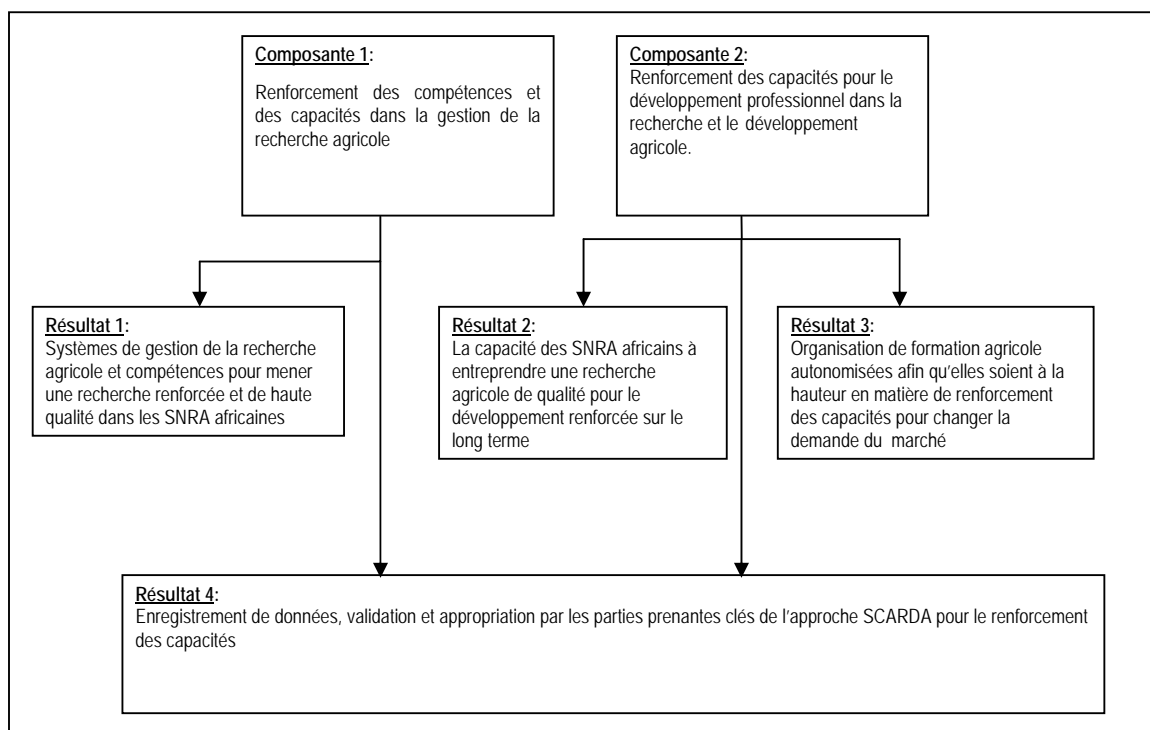


Figure 3 Composantes et résultats du SCARDA

Le résultat 3 est un nouveau résultat élaboré à partir des activités révisées qui reflète un besoin fortement identifié au cours des consultations des parties prenantes. Le résultat 4 est transversale et a été élaboré dans le but de s'assurer que les leçons et les expériences sont partagées parmi les parties prenantes et forme la base d'une mise à l'échelle et d'une diffusion de l'approche⁷ en matière de renforcement des capacités du SCARDA. Les activités associées aux quatre résultats sont :

1^{er} Résultat Renforcement des systèmes et des compétences de gestion de la recherche agricole à mener une recherche de haute qualité au niveau des SNRA.

Evaluations participatives des besoins de renforcement de capacité dans les Institutions Focales

⁷ Le résultat 4 du projet de proposition original était "l'Adoption de l'approche des systèmes d'innovation pour appuyer la RAD". Ceci a été formulé comme étant une réalisation et est en dehors du domaine d'intervention du programme qui sera mis en oeuvre. Cependant, la notion des systèmes d'innovation est ancrée dans l'approche du SCARDA. Voir le document d'informations du SCARDA sur les systèmes d'innovation agricole (Pound & Essegbey, 2007)

L'une des premières activités de mise en œuvre sera une analyse détaillée des capacités de gestion de la recherche agricole et technique des Institutions Focales, dans le contexte de leurs rôles actuels et prévus. Cela sera réalisé par une équipe spécialiste à l'aide d'une approche participative et en travaillant avec le personnel technique et de gestion aussi bien que les représentants des partenaires principaux. Le résultat des analyses sera un plan révisé qui précisera de façon plus détaillée les activités, les services à fournir, les mécanismes pour la livraison et la synchronisation. Le plan établira également des objectifs pour les modifications au niveau de la performance opérationnelle par l'Institution Focale et ceux-ci seront intégrés dans le Plan de Suivi et d'Evaluation.

Développement d'un programme de renforcement des capacités de gestion

Le processus d'analyse institutionnelle est une **donnée** essentielle **de renforcement des capacités** et son succès constitue un facteur clé pour la durabilité du Programme. Les Institutions Focales, à travers une participation dans ce processus sera mieux capable d'identifier leurs besoins de capacités et de développer, mettre en œuvre, revoir et réviser un plan de renforcement des capacités. On compte parmi les indicateurs de succès une mise en œuvre continue par les Institutions Focales d'une planification de succession stratégique, des plans de renforcement des capacités annuels y compris les questions d'intégration du genre et la diversité et l'allocation de ressources clés pour les soutenir. Ainsi, les analyses sont beaucoup plus que des évaluations de besoins. Ils s'informeront l'**action**, suivi de la **révision** et la **réflexion** qui entraîneront une **action modifiée** de façon régulière.

Les études d'évaluations et les évaluations rapides des Institutions Focales ont confirmé le besoin et la demande d'intégration d'approches de Systèmes d'Innovation de telles sortes que la recherche soit prioritaire, planifiée, mise en œuvre et suivie. Ceci reflète l'importance accordée aux systèmes menés par la demande, décentralisés et orientés vers le marché dans le cadre des stratégies nationales de développement agricole et le besoin d'approches de recherche et de développement conçu pour le client afin de contribuer à un développement réussi.

Par exemple le Programme-Cadre pour le Développement Rural au Mali est basé sur les principes de décentralisation, de participation et d'implication de différents groupes de parties prenantes tels que les organisations de production. Des stratégies similaires sont mises en place, ou sont en développement, dans la plupart des autres pays où les Institutions Focales sont situées.

Mise en œuvre de formation de renforcement des capacités de gestion (groupe de formation, plans d'application et suivi) au niveau des Institutions Focales et Satellites

Les résultats des analyses institutionnelles détermineront le développement et l'apport d'une série de programmes de renforcement de capacités de gestion aux institutions focales et satellites. Pour répondre à ce besoin, il y aura une **formation principale** dans l'élément de gestion de recherche agricole qui améliorera la capacité des Institutions Focales et Satellites à intégrer des approches de systèmes d'innovation dans leurs programmes. Les données additionnelles dans les domaines précis de gestion de la recherche agricole, telles que la gestion financière, varieront selon les priorités spécifiques des Institutions Focales mais prendront également en compte les exigences requises pour travailler dans un environnement multi parties prenantes. Les thèmes de ces formations spécifiques ont été identifiés dans la plupart des Institutions Focales et seront reformulés lors des analyses détaillées. Le développement de matériel de ressource pour la formation principale dans la gestion de la

recherche agricole commencera au début de la mise en œuvre du programme et sera entrepris par l'Institut de Ressources Naturelles en partenariat avec le personnel de CSIR, IER, ISAR et BCA. Un personnel sélectionné, issu des Institutions Focales recevra une formation et il dispensera à son tour ces formations aux participants issus de leur sous-région respective. Les formations seront dispensées au cours de la première année du programme et suivies d'apprentissage pragmatique pendant la seconde année. Un soutien post-formation sera apporté et mènera au partage des leçons et expériences à travers des ateliers facilités et des rencontres par e-mail à la fin de la deuxième année et au début de la troisième année.

Renforcement/développement des systèmes et processus clés de gestion au niveau des Institutions Focales

Les Institutions Focales auront besoin de soutien continue durant la phase de mise en œuvre afin de faciliter ces activités qui seront fournies à travers l'attribution d'un mentor à chaque Institution Focale. Ce mentor sera membre d'une équipe spécialiste. Il aidera à diriger l'Institution Focale tout au long de la période de 30 mois du programme de mise en œuvre.

De plus, les études de capacités et les visites dans les Institutions Focales ont souligné le besoin de tutorat d'un personnel plus jeune. Des mentors appropriés seront identifiés par le responsable des prestataires de services et la tutelle aura le double but de renforcer l'avantage de la formation et d'aider les institutions d'accueil à faire meilleur usage de leurs nouveaux talents et compétences.

2^{ème} Résultat Renforcement durable des capacités des SNRA africains à mener une recherche agricole de qualité pour le développement

Evaluation participative et stratégique des besoins professionnels et techniques de renforcement des capacités au niveau des Institutions Focales

Les analyses institutionnelles menées dans la phase initiale et achevées dans le contexte du Résultat 1 identifieront les domaines de talents professionnels et techniques qui exigent le renforcement au niveau des institutions focales. Les méthodes pour fournir le renforcement des capacités feront également l'objet de discussion et seront identifiées avec les parties prenantes.

Le développement et la mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités dans les Institutions Focales et Satellites

Les résultats des analyses institutionnelles serviront à élaborer un programme de renforcement des capacités régional et professionnel et les diverses méthodes de prestations. Dans les analyses institutionnelles préliminaires, les étudiants en Maîtrise de Biologie ont été identifiés dans les domaines clés qui sont prioritaires aux pays concernés et où l'Institution Focale à démontrer qu'il y a une opportunité évidente pour l'application de nouveaux talents. Au Botswana, par exemple, le gouvernement soutient le développement d'une industrie d'exportation d'horticulture et il y a donc un besoin d'expertise dans les domaines tels que la production de cultures couvertes. Pour répondre à ce besoin, les Institutions Focales au Botswana identifieront deux personnes pour la formation en horticulture au niveau de la maîtrise. Au Rwanda et au Burundi, où le taux du personnel dans les ISAR et ISABU sont sous optimaux, la formation en Maîtrise de Biologie sera dirigée par des recherches afin d'assurer que les capacités essentielles à court terme ne soient pas compromises. Ceci permettra aux étudiants de mener leur recherche à l'intérieur du pays pour qu'ils continuent de contribuer aux programmes existants. Dans la plupart des cas, les formations de la Maîtrise

en Biologie commenceront en Septembre 2008 au début l'année universitaire.

Les thèmes pour les formations de Maîtrise en Biologie et les formations de courtes durées seront liés aux exigences spécifiques des Institutions Focales. Cependant, la demande commune pour l'acquisition de nouveaux talents dans certains domaines clés a permis de rendre certains domaines clés de recherche prioritaires au niveau sous régional et au niveau du programme tout entier. La Biotechnologie et la biosécurité, la protection des cultures et la communication et l'assemblage des résultats des recherches pour les utilisateurs finales sont des priorités du programme tout entier. Les Centres d'Excellence régionaux tels que les biosciences de l'Afrique de l'Est et de l'ouest (BecA) du NEPAD et les organisations de Biotechnologie et biosécurité relatives seront mis à profit pour apporter une formation spéciale et faciliter les liens avec les réseaux appropriés. Pour la protection des cultures, des liens seront établis avec le programme du système mondial du GCRAI sur la gestion intégrée des insectes nuisibles pour des conseils techniques et politiques et avec CAB International pour les données sur la diagnose des maladies des plantes.

Au niveau sous régional, l'horticulture est une priorité pour les Institutions Focales au SADC; l'élevage et l'alimentation du bétail pour l' ASARECA; les méthodes de recherche participative et la sélection participative des variétés pour le CORAF/WECARD.

Le tutorat sera également fournie à de jeunes chercheurs pour soutenir leur progrès dans leurs domaines d'expertise disciplinaire. Pour certaines Institutions Focales, où un nombre peu élevé du personnel pose des difficultés sur leurs opérations effectives, les mentors joueront également un rôle important dans la contribution à la recherche actuelle et aux activités de recherche et d'enseignement actuel à travers des stages (d'une durée) de plusieurs mois.

La demande de formation de techniciens a été fermement accentuée dans la plupart des Institutions Focales. Dans certaines Institutions Focales, par exemple ISAR, la formation de techniciens a été identifiée comme une difficulté majeure à cours terme pour la recherche effective et cela vient en priorité comme un des premiers besoins de capacités à être abordés. Il existe des domaines génériques pour la formation de techniciens, par exemple la maintenance des équipements et les méthodes analytiques, qui permettront le développement de matériels de formation commun qui peut être utilisés dans chaque Institution Focales.

Dans la mesure du possible, **les approches en ligne** seront mises à profit pour compléter les activités de renforcement des capacités face à face. Ceci élargie l'accès aux matériels de ressources, pour leur permettre de mettre à jour plus facilement et faciliter beaucoup plus d'interaction régulière entre les formateurs et les étudiants. Le responsable des prestataires de service prendra le devant pour rendre ces systèmes disponibles aux enseignants et étudiants.

Mise en œuvre des plans de renforcement des capacités professionnelles et techniques (cours à court terme) dans les Institutions Focales et Satellites.

Le développement des talents professionnels sera fourni premièrement à travers des formations de courtes durées. Les thèmes qui ont été prioritaires dans la plupart des Institutions Focales comprennent la gestion des Droits de Propriété Intellectuelle (DPI); les technologies de l'information et la communication; la rédaction de projet ; la négociation et autres talents 'soft' et 'systèmes'. L'objectif de ces formations est de mettre à jour ces talents des travailleurs de la recherche et du développement agricole dans les domaines qui subissent un changement rapide. Ces talents s'avèrent essentiel pour permettre aux chercheurs d'opérer effectivement dans des environnements extrêmement complexes. La capacité d'analyser de

façon critique, et de développer des solutions appropriées, pour les nouveaux défis posés par les facteurs tels que les changements climatiques et les conditions changeantes de marché exigent des talents qui ne sont pas traditionnellement enseignés dans les instituts d'éducation agricole. De façon similaire, l'habilité de communiquer effectivement avec divers utilisateurs finales est nécessaire afin d'assurer la compréhension effective et rapide de nouvelles technologies et méthodologies. Ces talents seront introduits à travers des formations de brève durée et consolidés à travers le tutorat et les communautés de pratique.

Tout comme les sujets sélectionnés dans le contexte du thème la *qualité des sciences*, il existe un champ considérable pour développer des matériels de ressources communes qui peuvent être utilisées dans la plupart des Institutions Focales et Satellites. Dans certains cas, par exemple la gestion des IPR, les formations seront dispensées plus effectivement à travers des formations sous régionales⁸.

3^{ème} Résultat *Autonomisation des institutions tertiaires d'éducation et de formation agricoles pour qu'elles soient à la hauteur en matière de renforcement des capacités offert pour changer les demandes de marché.*

Révision des découvertes, lacunes et leçons de méthodologie issues des études précédentes de la demande et l'application de formation agricole de diplômés

Les études de capacités et les ateliers des parties prenantes dans la phase initiale ont attiré l'attention sur le besoin de renforcer les capacités des instituts de formation agricole pour produire des diplômés ayant le genre de talents dont ont besoin les grands éventails d'institution impliquées dans l'innovation agricole. L'utilisation des études de traçabilité exploreront davantage le besoin d'améliorer **la capacité de renforcer les capacités**.

Le développement et la mise en œuvre d'une "étude de traçabilité" des demandes futures issues des employés des diplômés impliqués dans l'innovation agricole

Les lacunes majeures de la compétence des diplômés en agronomie seront identifiées par des **études de traçabilité** comprenant des entretiens avec les diplômés des universités régionales embauchés dans les institutions publiques, privées et ONG. Les études de traçabilité seront menées par ANAFE, AGHRYMET et RUFORUM et commenceront au cours de la première année de mise en œuvre. Des questionnaires et entretiens seront utilisés pour recueillir des informations qui seront collationner pour que les universités s'en servent afin d'améliorer leurs programmes d'étude de ressources naturelles et agricoles, les contenus des formations et les approches pédagogiques.

Partage des résultats des études et discussions des implications avec les parties prenantes clés dans les forums appropriés

L'approche continue du SCARDA assurera que les leçons et les meilleures pratiques provenant des différentes sous-régions seront partagées et que l'apprentissage multi régional donne des avantages mutuels. Les résultats des études seront utilisés par les universités et grandes écoles dans la révision de leur programme d'études et par l'initiative Basic du FARA et autres programmes pertinents.

4^{ème} Résultat *Enregistrement, validation et appropriation par les parties prenantes clés de*

⁸ L'Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle (OMPI), une agence spécialisée des Nations Unies a offert son assistance.

Développement collectif de Communication détaillée, S&E et systèmes de rapport pour le SCARDA aux niveaux du FARA et OSR

Le SCARDA élaborera une stratégie pour le rassemblement de l'information et l'apprentissage des leçons aux niveaux du FARA et des OSR. Ceci sera soutenu par un système S&E pour le SCARDA aux niveaux du FARA et des OSR. De plus, le FARA et les OSR établiront des plateformes de partage des connaissances qui pourraient prendre différentes formes y compris les "communautés de pratique"/groupes d'apprentissage, les ateliers de documentation et d'analyses des leçons, les plateformes électroniques (sites web, groupe de discussion par email), une publication de bulletin de Programme et d'articles au OSR/FARA.

Le SCARDA vise à aborder les problèmes complexes de capacités humaines et intellectuelles qui ont été persistants même aux endroits où le renforcement des capacités a été apporté. Le changement d'une telle situation exige **des solutions innovatrices** demandant que **différentes parties prenantes** s'engagent et apprennent ensemble avec l'ultime objectif de développer **l'engagement et les capacités collectifs** pour **transformer les idées et les plans en action**. **Trouver des solutions innovatrices sera faciliter par l'apprentissage du processus et de l'action /l'apprentissage sur le tas des multi-parties prenantes.**

Le développement d'expérience interactive et les mécanismes de partage des connaissances pour le SCARDA (ex: les groupes d'apprentissages/les "communautés de pratique").

Le SCARDA vise à faire avancer le développement **des plateformes d'apprentissage** des multi- parties prenantes aux niveaux organisationnel, national, sous régional et régional. Ceci pourrait être considéré comme **une alliance de l'apprentissage**, qui est une série de plateformes liées à des niveaux différents qui regroupera un éventail de parties prenantes intéressées par l'innovation et l'utilisation de nouvelles connaissances dans des domaines d'intérêt commun. L'objectif est de permettre à l'innovation de se dérouler au sein d'un cadre de conditions et normes organisationnel ou national, sous régional et régional. Le travail avec les institutions de réseaux et de politique assurera que ce qui est produit est pertinent et approprié. Ceci est essentiel pour assurer **l'augmentation proportionnelle**, dont les systèmes d'innovation réussis ont démontré qu'ils doivent être initiée dès le début, mais pas après coup.

Les considérations suivantes guideront le développement de l'Alliance de l'Apprentissage:

- a) Il sera conçu pour aider le FARA et les OSR à réaliser (dans une grande mesure) les buts, les objectifs et les priorités du SCARDA et autres parties prenantes clés dans l'Alliance seront consolidés tôt
- b) il avancera les intérêts et responsabilités conjoints des parties prenantes à des niveaux différents qui soutiendront, encadreront et maintiendront l'alliance de l'apprentissage.
- c) il contribuera à atteindre ce qui suit:
 - **La coordination:** assurer les relations horizontales entre les OSR et les partenaires et le public cibles, les parties prenantes et volontaires et privés au niveau local;
 - **Les approches stratégiques incluses de gestion:** les relations verticales (ex: les exercices participatives de planification);
 - **La gestion adaptée:** la facilitation, l'apprentissage sur le tas, les cycles de réflexion d'action.
- d) La durabilité sera assurer en travaillant dans le cadre de systèmes de partenariats et d'apprentissage et de communication existants tels que le RAILS.

- e) les objectifs et activités du SCARDA seront partagés entre différentes audiences tout d'abord par le FARA avec le soutien du NRI mais en les intégrant dans les procédures même de l'OSR.
- f) L'utilisation des TIC (ex: des matériaux issus du web) pour promouvoir le SCARDA sera soutenu par les formations et les relations avec les systèmes d'information et d'apprentissage agricole du FARA et des OSR.
- g) Les processus de suivi et d'apprentissage participatif fourniront des informations pour la prise de décision de gestion, le renforcement des partenariats et l'amélioration des talents d'apprentissage et de gestion aussi bien que pour documenter les pièges et les meilleures pratiques qui seront identifiés par le SCARDA.

L'approche de l'alliance de l'apprentissage sera avancée par une Equipe de Facilitation de l'Alliance de l'Apprentissage comprenant les représentants du FARA, l'ASARECA, CORAF/WECARD, SADC-FANR et NRI. L'équipe aura pour tâche initiale de:

a) Identifier les meilleurs dans les organisations clés aux niveaux sous-national et national.

b) Développer les approches et outils pour l'engagement et l'apprentissage. Les aspects comprendront:

- La Communication (ex: la publication; l'utilisation des téléphones portables);
- La Technologie (ex: le partage basée sur le web);
- Les Forums – réunions, ateliers (ex: atelier de révision);
- Suivi & Evaluation participative;
- Les Moyens de savoir que nous apprenons

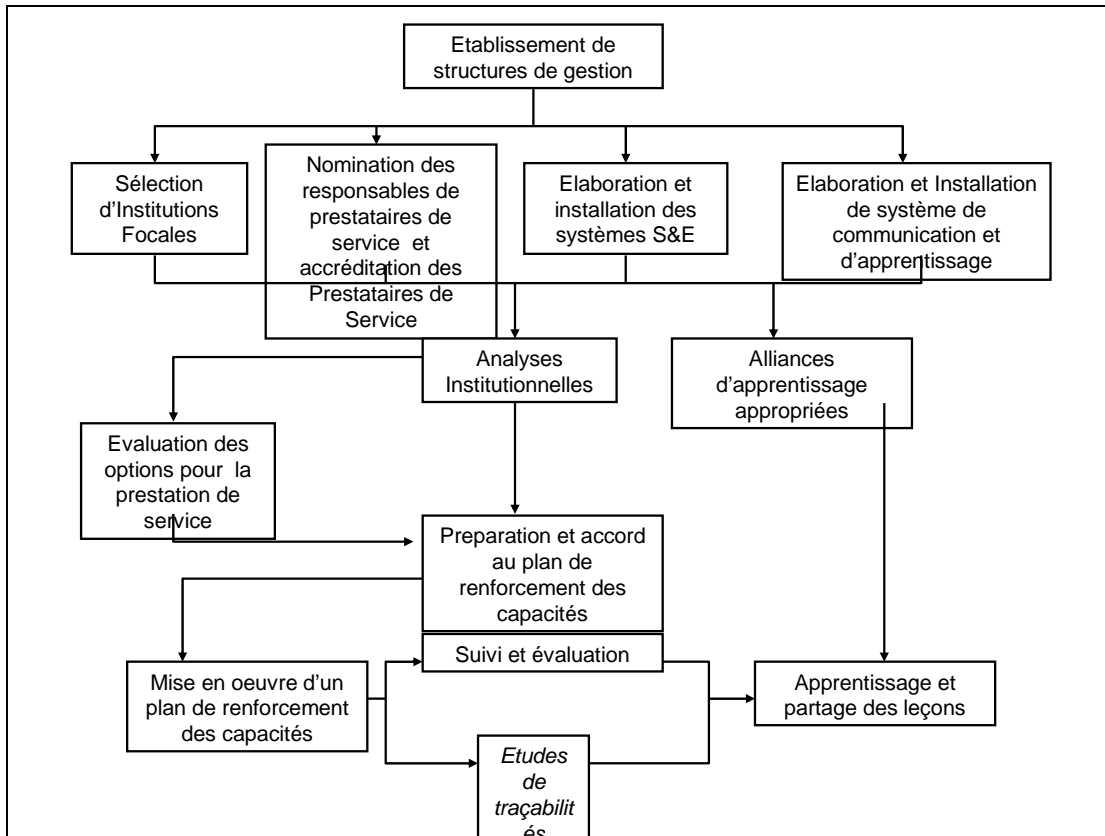
c) Développer le concept et les directives pour les groupes d'apprentissage et de partage, comme une activité de suivi pour regrouper les cours de formation des cadres et chercheurs. Ces groupes seront dirigés par des professionnels engagés et énergétiques qui ont participé à la formation de groupe. En cas de possibilité, ceci sera connecté aux initiatives d'apprentissage et de partage existants.

d) Identifier des sous-thèmes pour l'Alliance de l'Apprentissage sur la base d'une synthèse de diverses analyses institutionnelles.

2.3.5 Voies de mise en œuvre du programme

La phase de mise en œuvre de 30 mois n'étant pas longue, donc des dispositions ont été prises pour continuer à partir de la Phase initiale et en attribuant judicieusement les tâches d'avoir de nombreuses étapes telles que la sélection d'Institutions Focales, la nomination des responsables de prestataires de service et l'élaboration des systèmes de M&E et de Communications bien avancés dans la Phase initiale et pour continuer présentement, comme le montre le Schéma 4.

Figure 4 plan de travail du SCARDA : diagramme de chemin critique



La séquence d'évènement de mise en œuvre est montrée dans le **Tableau 1** ci-dessous.

Tableau 1 Calendrier de mise en oeuvre

	PROGRAMME TRIMESTRIEL / MOIS DE DEMARRAGE									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	JAN 08	AVR 08	JUIL 08	OCT 08	JAN 09	AVR 09	JUIL 09	OCT 09	JAN 10	AVR 10
Activités principales										
Mise en place des structures de gestion	■									
Confirmation des institutions focales candidates	■	■								
Elaboration du cadre suivi&évaluation (S&E)		■	■	■	■	■				
Elaboration des plans de communication et d'apprentissage		■	■	■	■	■				
Recrutement des prestataires principaux	■									
Etablissement d'alliances d'apprentissage		■	■							
Analyses institutionnelles		■	■	■						
Sélection des prestataires de services		■	■	■						
Rapprochement des plans de renforcement des capacités		■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mise en œuvre		■	■	■	■	■	■	■	■	■
Suivi et évaluation des résultats					■	■	■	■	■	■
Apprentissage et usage de leçons							■	■	■	■
Développement de la stratégie de valorisation							■	■	■	■
Points déterminants										
Equipe de l'analyse institutionnelle méthodologie & plan sont acceptés		■								
Fin de l'examen des diagnostics institutionnels			■							
Formation de groupe en gestion des ressources organisée					■					
Approbation des plans de formation et des candidats de cycle post-universitaire		■	■							
Approbation des plans des OSR pour des formations techniques et professionnelles			■							
Mise en œuvre de la formation de groupe technique et professionnelle					■	■				
Initiation au tutorat des activités tech. & prof.					■	■				
Résultats des études de traçabilité enregistrés et discutés			■							
Recrutement et affectation du personnel du SCARDA au niveau de FARA et des OSR	■									
Développement et approbation des plans de S&E et d'établissement de rapport		■								
Elaboration et approbation des plans de communication		■								

Développement du cadre de documentation, plan de méthodologie et d'apprentissage
Mise en place de la plateforme électronique
Mise en œuvre des évaluations des leçons émergentes
Définition et lancement des Plateformes d'apprentissage



2.4 SUIVI ET EVALUATION

Les défis particuliers de suivi et évaluation du programme de renforcement des capacités comprennent:

1. Le délai dans lequel les activités de renforcement des capacités peuvent être traduites en résultats positifs pour le développement et la recherche agricole.
2. L'attribution des résultats aux activités et processus du programme, puisque le renforcement des capacités se déroulent dans un contexte d'échange de connaissance et de développement des capacités plus vaste.
3. Le suivi de processus qualitatifs complexes afin de permettre l'apprentissage des stratégies et approches qui sont effectifs dans le renforcement des capacités.
4. Le champ d'intervention et les niveaux organisationnels/individuels où le renforcement des capacités entraîne la matérialisation de l'efficacité.

Ces défis seront abordés dans le cadre du SCARDA à travers une approche S&E intégrée qui est révélée par la théorie de changement du Programme et incorporée dans ces interventions essentielles. L'hypothèse de travail du SCARDA est que le développement et l'application des ensembles compréhensifs de mesures de renforcement des capacités ciblant les organisations plutôt que les approches traditionnelles sans plan amélioreront de façon plus effective et plus durable l'efficacité des institutions ARD. Une prémisse commune soutenant l'approche du SCARDA, partagée avec une théorie de systèmes d'innovation, est que les interventions sont plus effectives lorsqu'elles sont planifiées et mises en œuvre à travers une analyse informée d'organisations individuelles qui interface à fournir des résultats et des services pour le développement.

Les réalisations clés de la phase de mise en œuvre proposée de deux ans et demi seront liés aux modifications dans les stratégies et capacités organisationnelles et individuelles. Par conséquent, le cadre de S&E aborde les aspects de performances organisationnelles et individuelles ciblées à travers les données de renforcement des capacités fournis. L'élaboration des programmes de travail dans chacune des sous-régions exigera une logique défendable et explicite pour avoir proposé des changements organisationnelles spécifiques et des capacités améliorées spécifiques. Ceci impliquera l'identification *de voie d'impact, ou de cartes de résultats* évidentes, qui peut être suivi.

Les fonctions principales du S&E au sein du programme du SCARDA sont:

- a) suivre le progrès de dispensation dans le cadre du Programme pour la responsabilité de la gestion afin que (en cas de nécessité) des ajustements correctives appropriés puissent être mis en place, durant la phase de mise en œuvre de trois ans.
- b) suivre et évaluer la quantité et l'efficacité des interventions de renforcement des capacités, surtout en relation avec leurs distributions envisagées vers une performance organisationnelle et individuelle. Ceci implique l'enregistrement et l'analyse de performance et de modification dans les organisations et individus primaires prenant part au SCARDA.
- c) liée à b) ci dessus, assurer que les éléments clés du processus soient clairement documentés pour que les moyens par lesquels les améliorations des performances sont obtenus soient capter pour plus d'analyses et de partages. Ceci se fera au travers de l'intégration avec la stratégie de communication (voir 5.7 ci-dessous).
- d) identifier les besoins de renforcement des capacités dans la S&E, dans la mesure où une grande partie de la volonté est incorporé dans les activités du programme et entrepris par les institutions participatives du SCARDA.

Les plans pour la S&E seront raffinés au cours des premières étapes de mise en œuvre comme suit:

- Des plans détaillés pour le suivi et l'évaluation seront développés aux niveaux du FARA et des OSR comme la première étape de planification de mise en œuvre.
- Aux niveaux du FARA et des OSR des plans seront structurés de façon à être conforme aux cadres de travail logique aux niveaux du FARA et des OSR, avec une concentration sur la responsabilité et le suivi de progrès contre les indicateurs de données, d'activité marquante et des résultats.
- Au niveau des OSR, les cadres logiques seront utilisés comme directives pour le S&E, ceux ci doivent être régulièrement passés en revue pour leur fonctionnement à suivre le processus de l'apport de données et de résultats, susceptibles d'exiger un raffinement des étapes importantes d'activités et les indicateurs de résultats/rendements.
- Au niveau du FARA, le cadre logique générique sera également passé en revue de façon similaire au niveau du résultat du but, y compris l'accentuation approfondie des indicateurs de niveau de but et la réflexion en cours sur la validité des hypothèses mentionnées.
- Le niveau de détail dans la collecte de données et la fréquence de suivi des indicateurs des résultats du SCARDA dépendront de :
 - La capacité des OSR à mener le S&E,
 - Le degré de « **correspondance** » entre les indicateurs du cadre logique et ceux des OSR pour le suivi de ses domaines de résultat (exemple: le renforcement des capacités),
 - Autres activités de S&E en cours concernant les mêmes indicateurs.
- De même au niveau du FARA, les détails dans la collecte de données et la fréquence de suivi du niveau des indicateurs de but dépendront de la capacité du FARA et le degré de "fit" parmi les indicateurs au sein du cadre logique et le cadre de travail du FARA pour le suivi des résultats de renforcement des capacités.
- Au niveau des prestataires de services et des organisations cibles, les plans de suivi et d'apprentissage sont élaborés en ligne avec les analyses institutionnelles et le développement de plans de mise en œuvre et les plateformes d'apprentissage.
- Les autres bénéficiaires (exemple: les individus focaux dans les autres organisations participatives) seront soutenus dans l'auto-suivi et le rapport.
- A chaque niveau, des formats de rapport avec des directives seront élaborés pour saisir les leçons et les bonnes pratiques afin de justifier la mise à l'échelle d'une approche intégrée pour le renforcement des capacités.

2.5 COMMUNICATION ET APPRENTISSAGE

Le SCARDA en tant que programme régional travaillant dans plusieurs pays et avec de nombreuses parties prenantes, aura besoin d'avoir un système de communication efficace et effectif. Ceci assurera l'échange d'informations entre les parties prenantes clés, régulièrement, et facilitera l'apprentissage à la fois au sein du programme et par les parties prenantes clés, et également en partageant les leçons et les expériences avec les parties prenantes secondaires et les décideurs politiques. Pendant la phase initiale, les partenaires clés du SCARDA, avec le soutien des consultants du NRI, ont élaboré une stratégie de communication dont l'objectif général est de:

Contribuer à la réalisation du but et de l'objectif du programme du SCARDA en

encourageant l'échange d'informations et l'apprentissage parmi toutes les parties prenantes.

La stratégie compte un certain nombre d'objectif, à savoir:

1. Encourager l'engagement et la possession du SCARDA parmi les partenaires clés pendant et après la période du programme en apportant des mécanismes par lesquels ils peuvent contribuer à la prise de décision;
2. Etablir la confiance et une compréhension partagée parmi les parties prenantes du SCARDA, en favorisant la transparence dans les processus et la prise de décision du SCARDA;
3. Faciliter un fonctionnement efficace et la participation répandue aux activités du SCARDA en rendant les informations pertinentes accessible à tous les partenaires;
4. Favoriser le partage et l'apprentissage répandu des leçons du programme parmi les partenaires du programme (surtout les organisations cibles), les décideurs et les organisations pertinentes à l'extérieur de l'Afrique;
5. Faire prendre conscience des activités du SCARDA, les parties prenantes clés et les réalisations au niveau de: (a) les décideurs politiques en vue d'accroître le soutien politique pour la réalisation des objectifs du SCARDA; et (b) des bailleurs de fonds actuels et potentiels, en vue de mobiliser des ressources supplémentaires ;
6. Encourager un environnement d'apprentissage pour dialoguer effectivement afin d'engendrer des innovations.

Ces objectifs encouragent et sont compatibles à ceux des stratégies de communication actuelles et nouvelles du FARA et des OSR. Ils reflètent le principe fondamental que le SCARDA liera et renforcera les institutions existantes plutôt que de tenter de mettre en place des structures parallèles.

Les rôles et responsabilités apparentes pour la communication ont été identifiés et convenus par les parties prenantes clés et ceux-ci seront améliorés durant les premières étapes du programme de mise en œuvre. Le FARA sera chargé de développer pour le programme tout entier, des mécanismes et des structures issus de l'Internet qui soutiendront ces objectifs, y compris le site web et le groupweb du SCARDA et qui permettra à une variété de groupes de parties prenantes du SCARDA de communiquer entre eux de façon électronique. Le FARA sera également chargé de la publication de matériels sur les activités et les réalisations du SCARDA plusieurs variétés de format, et de leur distribution aux décideurs régionaux et internationaux et aux partenaires au développement internationaux. Les **OSR** auront des charges complémentaires dans chacune des trois sous-régions et développeront également des liens de communications efficaces avec leurs prestataires de service et institutions bénéficiaires. Des **plans de communications** détaillés seront élaborés par le FARA et les OSR au cours des six premiers mois de la phase de mise en œuvre. Les processus d'apprentissage seront adoptés et encouragés à tous les différents niveaux, du local au régional; par exemple, à travers des alliances d'apprentissage et des communautés de pratiques.

2.6 BUDGET DU PROGRAMME

Le tableau 2 présente un relevé budgétaire. Le budget total s'élève à 7,8 millions de livres

sterling sur une période de 30 mois, soit 960.000 de livres sterling ou 12% pour la coordination et les grandes activités du FARA, 1,8 million de livres sterling ou 23 % pour l'ASARECA et les activités déroulées dans ses pays membres, 2,3 millions de livres sterling ou 30% pour CORAF/WECARD et les activités déroulées dans ses pays membres, 1,7 million de livres sterling ou 22% pour le SADC-FANR et les activités déroulées dans ses pays membres, et 989.000 de livres sterling pour que le NRI apporte de l'appui aux activités de l'éventail du programme aussi bien que les activités de renforcement des capacités. Les Tableaux 4, 5 et 6 dans l'Annexe 1 montrent les détails du coût des activités que les Institutions Focales ont identifiés pendant les rapides analyses institutionnelles préliminaires qui ont été menées dans le cadre des études d'évaluation. Le Rapport initial Volume 2 du SCARDA (Analyses Institutionnelles Préliminaires des Institutions Focales).

Tableau 2 Le Budget Programme

Activité	An 1 £	An 2 £	An 3 £	Total £	%
Renforcement des capacités institutionnelles					
<i>Analyses Institutionnelles</i>	459.903	110.780	71.951	642.635	
ASARECA	51.122	17.610	10.976	79.707	
CORAF/WECARD	103.415	22.585	22.585	148.586	
SADC	85.854	17.902	17.902	121.659	
NRI	219.512	52.683	20.488	292.683	
<i>Recherche de qualité</i>	611.083	1.009.683	427.900	2.048.667	
ASARECA	197.333	316.333	113.333	627.000	
CORAF/WECARD	236.250	321.850	208.567	766.667	
SADC	114.500	266.500	64.000	445.000	
NRI	63.000	105.000	42.000	210.000	
<i>Aptitudes Professionnelles</i>	340.483	592.550	352.533	1.285.567	
ASARECA	113.333	178.333	83.333	375.000	
CORAF/WECARD	139.950	248.717	186.400	575.067	
SADC	57.500	116.000	63.000	236.500	
NRI	29.700	49.500	19.800	99.000	
<i>Gestion des recherches</i>	526.333	507.933	217.346	1.251.613	
ASARECA	141.000	111.000	49.000	301.000	
CORAF/WECARD	159.833	140.433	94.846	395.113	
SADC	190.500	224.000	61.000	475.500	
NRI	35.000	32.500	12.500	80.000	
<i>Etudes de traçabilité</i>	135.512	100.390	-	235.902	
ASARECA	45.171	33.463	-	78.634	
CORAF/WECARD	45.171	33.463	-	78.634	
SADC	45.171	33.463	-	78.634	
Sous total	2.073.315	2.321.338	1.069.731	5.464.384	69,65%

Programme d'Activités					
<i>S&E</i>	79.756	49.268	55.122	184.146	
FARA	11.707	11.707	5.854	29.268	
ASARECA	4.390	4.390	2.195	10.976	
CORAF/WECARD	4.390	4.390	2.195	10.976	
SADC	4.390	4.390	2.195	10.976	
NRI	54.878	24.390	42.683	121.951	
<i>Système de Communication</i>	124.500	87.000	43.500	255.000	
<i>FARA</i>	26.341	26.341	13.171	65.854	
ASARECA	15.220	15.220	7.610	38.049	
CORAF/WECARD	15.220	15.220	7.610	38.049	
SADC	15.220	15.220	7.610	38.049	
NRI	52.500	15.000	7.500	75.000	
<i>Revue & Ateliers</i>	83.341	40.488	40.488	164.317	
Atelier de lancement	83.341	-	-	83.341	
Revue à mi parcours et finale	-	40.488	40.488	80.976	
Sous total	287.598	176.756	139.110	603.463	7,69%

<i>Prestataires de Service principaux</i>	<i>175.610</i>	<i>175.610</i>	<i>87.805</i>	<i>439.024</i>	<i>5,60%</i>	82.94%
<i>Coordination du Programme</i>						
FARA	266.815	262.855	100.655	630.324		
ASARECA	71.107	71.107	34.727	176.941		
CORAF/WECARD	71.603	71.603	34.892	178.099		
SADC	69.784	69.784	34.286	173.855		
NRI	55.000	33.000	22.000	110.000		
<i>Sous total</i>	<i>534.310</i>	<i>508.350</i>	<i>226.560</i>	<i>1.269.220</i>	<i>16,18%</i>	
Dépenses d'investissement	69.268	-	-	69.268	0,88%	17.06%
GRAND TOTAL	3.140.100	3.182.053	1523.206	7.845.360	100,00%	100.00%
RESUME PAR INSTITUTION						
FARA	457.473	341.391	160.167	959.032	12,22%	
Sous-région de l'ASARECA	697.213	805.993	330.442	1.833.649	23,37%	
Sous-région du CORAF/WECARD	834.369	916.799	586.364	2.337.532	29,80%	
Sous-région de la SADC	641.455	805.797	279.261	1.726.513	22,01%	
NRI	509.590	312.073	166.971	988.634	12,60%	
TOTAL	3.140.100	3.182.053	1.523.206	7.845.360		

2.7 RISQUES

Les risques majeurs du Programme ont été intégrés autant que possible dans le processus de planification et du développement du cadre logique. La demande forte et sans cesse croissante et l'intérêt particulier dans le renforcement des capacités en Afrique constituent une force principale qui a été re-confirmée tout au long des études de capacités. Toutes les activités de projet sont techniquement et socialement faisables et les partenaires proposés possèdent les capacités adéquates de les mener à bien. La gestion du programme sera cependant exigeante et complexe, ce qui demandera un investissement de temps et de ressources afin d'établir des procédures et des capacités pragmatiques et efficaces à tous les niveaux.

Les stratégies de mitigation, résumées dans le cadre logique dans la Section 3 ont été élaborées pour les risques qui ont été identifiés par les parties prenantes du programme. Le manque susceptible d'engagement par les institutions cibles sera abordé par une variété de mesures élaborées pour assurer l'adoption et l'appropriation. L'application des critères de sélection appropriés et l'élaboration et l'établissement d'un programme d'activités serviront à aborder la question du risque de certains, surtout les femmes, d'être exclu de la participation. Il sera important d'assurer que les fournisseurs de service soient des collaborateurs volontaires qui soient prêts à partager les matériels et les expériences. Cela sera évalué à travers leurs résultats d'activités collaboratives. Ils seront totalement inclus dans la planification de programme et le processus d'apprentissage/ de partage des leçons.

2.8 QUESTIONS TRANSVERSALES

2.8.1 Impact sur la Pauvreté

En tant qu'un programme de collaboration scientifique et de renforcement des capacités, l'objectif principal est d'améliorer les Systèmes Africains d'Innovation Agricole en vue de contribuer à améliorer les moyens d'existence, la réduction de la pauvreté et la gestion durable des ressources naturelles. Cela sera réalisé à travers l'amélioration des mesures participatives et les capacités communes des parties prenantes pertinentes telles que les ONG

et Associations d' Agriculteurs dans les innovations agricoles en faveur de la pauvreté impliquant l'Institution Focale. Les Institutions Focales élaboreront des mesures spécifiques pour intégrer le genre, le VIH/SIDA, la pauvreté et autres questions d'inclusion sociale à la fois au niveau de la politique interne et de la mise en œuvre. Le progrès réalisé dans l'augmentation de la pertinence et l'efficacité des résultats des recherches agricoles sera mesuré en enregistrant les modifications des modes de participations de parties prenantes dans les programmes de recherche et à travers des sondages de satisfaction de clients. Ces mesures ont été reflétées dans les indicateurs du niveau de but dans le cadre logique du programme.

2.8.2 Renforcement des capacités d'innovation

Le SCARDA développera des capacités humaines et institutionnelles au niveau national et régional pour l'innovation agricole, contribuant ainsi directement au PIDAA. La capacité des partenariats multidisciplinaires et multi-institutionnels pour la recherche et le développement agricole et le renforcement des capacités seront développés.

2.8.3 Le Genre et la Diversité

Le rôle central joué par les femmes en Afrique est bien connu. Ce programme utilisera une approche holistique pour aborder les questions du genre et la diversité dans en établissant des priorités et en menant les activités de recherche. Une attention particulière sera accordée à la participation massive des femmes dans la formation et les activités R&D. Un effort calculé sera également fait pour former à la fois des scientifiques hommes et femmes dans l'analyse des genres et inculquer des modifications institutionnelles qui assureront que les femmes aient des opportunités équitables de carrière. De plus, la capacité des institutions participatives à intégrer le genre dans leurs activités du R4D sera renforcée. L'Annexe 1 et le document d'information du SCARDA sur le Genre et la Diversité donnent plus d'informations sur la stratégie du Genre et la Diversité du SCARDA qui aborde également les questions connexes telles que le VIH et le SIDA.

2.8.4 Environnement durable

Les systèmes africains de cultures sont caractérisés par un déclin et une dégradation des ressources naturelles qui servent à nourrir les populations croissantes. De plus, de nouveaux défis sont causés par les changements climatiques qui causent des conditions climatiques défavorables et sans cesse fréquentes. En particulier, les pénuries d'eaux seront une contrainte majeure à la production du bétail et des cultures et affectera plus sérieusement l'Afrique que les autres continents. La conservation et l'utilisation durable des bassins hydrographiques et la biodiversité deviendront de plus en plus critiques. Une plus grande attention devra être accordée à la production durable de la sylviculture, la pêche et l'élevage, qui occupent la plus grande partie des terres africaines. De nouvelles variétés de cultures africaines sont nécessaires pour satisfaire les demandes croissantes de marché, les variations climatiques, les défis des maladies et des insectes nuisibles et les éleveurs africains devront véritablement se sentir responsables de maintenir la supériorité génétique des variétés adoptées. La prévalence et les incidences des maladies zoonotiques et portées par les animaux telles que la trypanosomiase (la maladie de sommeil), la Grippe Aviaire Hautement Pathogénique (GAHP) et la fièvre de la Vallée du Rif augmenteront et toucheront de nouvelles zones à cause des effets du changement climatique.

Les diplômés en agronomie auront besoin d'un éventail de compétences plus diversifiées afin de travailler dans des équipes multidisciplinaires et multi institutionnelles avec les agriculteurs afin de développer des solutions appropriées aux nouveaux problèmes. Les chercheurs devraient avoir accès aux dernières informations techniques et ils devraient également être capables d'analyser des problèmes complexes et identifier des solutions appropriées. Ils devront être capables d'échanger des idées avec différentes parties prenantes et ceci nécessitera de bonnes compétences de communication et de facilitation. Le SCARDA donnera au personnel de recherche et de développement agricole ces compétences et identifiera les domaines d'expertise critiques dans lesquels les diplômés actuels sont faibles. Certains domaines comme la biodiversité et les maladies zoonotiques sont prioritaires au programme et une variété d'options pour aborder les questions de changements climatiques a été identifiée. Ces éléments sont décrits dans les documents d'informations du SCARDA sur le Changement Climatique et l'Agriculture. (Voir la liste des Documents dans l'Annexe 1).

2.9 STRATEGIE POUR ASSURER LA DURABILITE

Le programme SCARDA a été élaboré pour compléter et contribuer aux initiatives existantes et prévues en matière de renforcement des capacités du FARA et des OSR. Le Programme contribuera à la Fonction d'Appui aux Réseaux du FARA pour le renforcement des capacités qui a été établi dans le cadre du plan stratégique 2007-2016. Le SCARDA complète le programme de Renforcement des Capacités Scientifiques et Institutionnelles de l'Afrique (BASIC), qui vise à renforcer la formation tertiaire agricole et qui a été élaboré par plusieurs parties prenantes majeures du SCARDA (le FARA, les OSR, ANAFE et le RUFORUM). L'initiative BASIC renforcera des capacités pour renforcer des capacités et ainsi aider à assurer la durabilité des résultats du SCARDA. Le SCARDA et le BASIC seront inter liés par le programme pour les Systèmes Régionaux d'Informations et d'Apprentissage Agricoles (RAILS) dans la mesure où chacun concerne des opportunités et des contraintes différentes dans le développement et la diffusion de nouvelles connaissances requises pour l'innovation agricole.

Le SCARDA sera lié par les nouvelles initiatives de renforcements des capacités élaborées par l'ASARECA, le CORAF-WECARD et la SADC-FANR. L'objectif du programme prévu de renforcement des capacités de l'ASARECA est *'de renforcer l'apprentissage des multi parties prenantes pour l'innovation en utilisant les principes de Développement et de Recherche Agricole Intégrées'*. Le programme IAR4D collaborera avec les groupes de travail associés aux projets de recherche régionale appuyés à travers son projet compétitif d'allocation. Le SCARDA y ajoutera de la valeur en aidant à l'intégration des approches des multi parties prenantes dans les Institutions Focales, surtout au Rwanda et au Burundi. Dans la sous-région du SADC, le programme SCARDA sera lié aux activités de renforcement des capacités dans les projets ICART et MAPP. Le Programme ajoutera aussi de la valeur aux activités prévues de renforcement des capacités du CORAF-WECARD.

Le FARA élaborera et mettra en œuvre des activités dans la cadre de son projet de Fonction d'Appui aux Réseaux pour le plaidoyer et la Mobilisation des Ressources pour influencer positivement le progrès d'un environnement favorable ; par exemple, en encourageant les gouvernements nationaux à fournir les motivations adéquates pour assurer que ces chercheurs formés soient retenus. Le FARA cherchera également à promouvoir l'investissement direct dans le programme du SCARDA des gouvernements nationaux et autres partenaires au développement. Cela sera avancé en conformité avec l'Accord de Financement Conjoint prévu négocié entre le secrétariat du FARA et les partenaires au développement du FARA.

En vue de mobiliser des ressources supplémentaires, le SCARDA se penchera sur la preuve des approches de renforcement des capacités réussies du Programme qui sera identifiée à travers les leçons d'apprentissage et le partage des expériences. Cette preuve sera basée sur des avantages financiers et opérationnels clairs et mesurables s'accumulant aux Institutions Satellitaires et Focales à partir des interventions du SCARDA. Elle résultera également des exemples de l'intérêt suscité par l'approche de renforcement des capacités du SCARDA par les autres institutions. La structure du Programme, qui reconnaît le rôle important joué par les institutions Satellitaires, a été élaborée pour faciliter cette diffusion même au cours de la période de mise en œuvre de 30 mois. L'impact de l'implication des prestataires de service de capacités dans le programme SCARDA à améliorer leurs propres activités d'enseignement, de formation et de recherche sera une importante contribution pour renforcer la capacité de systèmes nationaux de recherche agricole.

3. CADRE LOGIQUE DU PROGRAMME

RESUME ANALYTIQUE	INDICATEURS DE MESURE DE PERFORMANCE	MOYENS DE VERIFICATION	RISQUES ET HYPOTHESES
OBJECTIF			
<i>La pauvreté est réduite de façon soutenue en Afrique Subsaharienne.</i>	La performance sera mesurée par des indicateurs de haut niveau très pertinents (ex. L'Objectif n°1 du Millénaire pour le Développement sur la pauvreté et la faim et l'Objectif n° 7 sur la durabilité de l'environnement)	<ul style="list-style-type: none"> - Les statistiques du Gouvernement - Les statistiques et rapports de la FAO, la Banque Mondiale, la BAD et la Commission Economique pour l'Afrique - Rapports de la CEDEAO, CEEAC, SADC, COMESA, IGAD et d'autres organisations régionales - Les statistiques et rapports de UN COM-TRADE - Les rapports et statistiques du PNUE 	<ul style="list-style-type: none"> - Le contexte National et international permet de créer des avantages (à ce niveau) - Une stabilité politique adéquate - Les acteurs et partenaires nationaux internationaux coopèrent au sein de cadres actuels et futures qui engendreront des avantages
But			
<i>Renforcer les capacités institutionnelles et humaines des systèmes africains de développement et de recherches agricoles en vue d'identifier, de générer et de produire des résultats de recherches permettant de satisfaire les besoins des populations pauvres.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 70 % des acteurs clés des institutions focales expriment leur satisfaction quant à l'amélioration notable dans la prestation et pertinence des services de recherche d'ici 2010. • Augmentation de 25% du montant des financements concessionnaires et autres financements mobilisés par les institutions focales d'ici 2010. • Accroissement de 30% de la participation des partenaires clés dans les initiatives de recherches agricoles en faveur des pauvres d'ici 2010. • La totalité (100%) des Institutions focales met en place des mesures spécifiques pour inclure l'aspect genre, VIH/SIDA, participation des pauvres et d'autres questions d'inclusion sociale dans les politiques internes comme au niveau de la mise en oeuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports d'évaluation du Programme (y compris les études des partenaires). • Les rapports annuels des OSR, des institutions cibles et des prestataires de renforcement des capacités. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les niveaux d'investissement nationaux dans la recherche agricole sont appuyés avec la volonté de les faire croître. • Les mesures pour prévenir et atténuer les effets spécifiques du VIH/SIDA de la malaria et de la tuberculose sur la capacité humaine se poursuivent et s'améliorent. • Des mécanismes régionaux pour le partage des connaissances et de produits se poursuivent et continuent de s'améliorer.

	•	•	
--	---	---	--

RESULTATS	INDICATEURS DE MESURE DE PERFORMANCE	MOYENS DE VERIFICATION	RISQUES ET HYPOTHESES
<p>1^{er} Résultat : systèmes de gestion des recherches agricoles et compétences managériales à conduire des recherches de qualité renforcée dans le SNRA Africain.</p>	<p>D'ici mars 2008 chaque OSR aura élaboré un plan de renforcement des capacités de gestion des recherches agricoles.</p> <p>D'ici juin 2008 les institutions focales participantes auront un FI de 50⁹ dans le développement de plans d'action pour le renforcement de la gestion des recherches agricoles en vue de répondre aux préoccupations soulevées par l'analyse institutionnelle participative approuvée par les OSR concernées.</p> <p>D'ici septembre 2008, les prestataires de services de renforcement des capacités auront approuvé les détails¹⁰ des interventions de la SC avec les Institutions Focales et les OSR.</p> <p>D'ici juin 2009, 100% des Institutions Focales auront mis en oeuvre des plans d'actions pour la gestion des recherches agricoles.</p> <p>D'ici janvier 2010, les Institutions Focales participantes auront un FI de 90 dans au moins trois domaines clés de gestion de recherches agricoles identifiés dans leurs plans d'actions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plans de renforcement des capacités des Institutions Focales • Rapport d'avancement des prestataires de services de renforcement de capacités (RC) • Rapports d'ateliers de planification du RC • Rapports annuels des Institutions Focales • Rapports trimestriels et annuels des OSR • Rapports trimestriels et annuels de FARA 	<ul style="list-style-type: none"> • Les cadres supérieurs dans les institutions cibles appuient activement le processus de gestion du changement interne¹¹, • Les prestataires de services de renforcement des capacités s'accordent pour opérer dans un cadre de collaboration en partageant les supports de formation et les expériences en vue de créer des biens publics régionaux¹². • Les infrastructures de Technologies de l'information et de la communication dans les organisations participantes continuent d'être opérationnelles et de s'améliorer.
<p>2^{ème} Résultat: La capacité du SNRA Africain à conduire des recherches agricoles de qualité pour le développement est renforcée durablement</p>	<p>D'ici janvier 2008, chaque OSR établira une liste des 'prestataires préférés' pour assurer le renforcement des capacités professionnelles et techniques en accord avec FARA.</p> <p>D'ici juin 2008, les Institutions Focal participantes auront un FI de 75 dans les plans d'actions développés pour le renforcement des capacités prioritaires professionnelles et techniques pour répondre à une analyse institutionnelle.</p> <p>D'ici juin 2009, les Institutions Focales auront un FI de 90 dans la mise en oeuvre de plans d'actions pour le renforcement des capacités professionnelles et techniques prioritaires.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapports annuels de la SNRA • Rapports annuels des OSR • Rapports annuels de l'Unité d'Opération • Rapports annuels de FARA • Rapports des prestataires de Service 	<ul style="list-style-type: none"> • Les prestataires de services de renforcement des capacités s'accordent à opérer dans un cadre de collaboration en partageant les supports de formation et les expériences en vue de créer des biens publics régionaux. • Les infrastructures de Technologies de l'information et de la communication dans les organisations participantes continuent d'être opérationnelles et de s'améliorer. • Les institutions Participantes continuent

⁹ IF = Mise en oeuvre (ou Impact) Facteur dérivé d'un multiple de % d'institutions focales et de % auquel elles ont mis en oeuvre le facteur qui est étudié divisé par 100, soit l'adoption totale serait indiqué par une IF de 10 (100*100)/100. Si la moitié des institutions adopte une moyenne de 75%, l'IF serait de 37,5 soit (50*75)/100.

¹⁰ Ceci a beaucoup plus de chance d'être réalisé à travers un processus d'atelier facilité, après que les institutions focales et les prestataires de service aient été identifiés par l'utilisation de critère et d'accords convenus signés entre eux et les OSR respectives et/ou le FARA.

¹¹ Ce volet sera cultivé à travers un dialogue à deux sens qui, s'il est bien mené pour favoriser la confiance mutuelle, résulterait au fait que les directeurs/décideurs compétents signent un accord de coopération.

¹² Ce volet sera soutenu par des accords entre les prestataires de service de RC et les OSR/et ou le FARA qui comprend les paramètres de définition de « l'appropriation » des produits de formation et « les bonnes pratiques de leçons » développés.

	D'ici janvier 2010, les Institutions Focales participantes auront un FI de 50 dans la démonstration de l'application des capacités acquises dans les priorités identifiées dans le plan d'action.		d'exiger des conditions pour l'application des activités de la SC convenues dans leurs plans d'action sur la SC.
--	---	--	--

RESULTATS	INDICATEURS DE MESURE DE PERFORMANCE	MOYENS DE VERIFICATION	RISQUES ET HYPOTHESES
3^{ème} Résultat: Les institutions professionnelles de formation et d'enseignement agricoles sont renforcées pour adapter leurs programmes de formation aux évolutions du marché.	Les résultats des récentes études et les écarts identifiés ainsi que la méthodologie proposée pour l'étude ont développés en février 2008. Les écarts dans les compétences des diplômés dans les questions agricoles par rapport au marché de l'emploi sont identifiés d'ici juin 2008. L'analyse des demandes futures partagée avec les principaux acteurs et le plan d'avancement sont approuvés d'ici Septembre 2008.	<ul style="list-style-type: none"> • Revue des études existantes, • Le(s) rapport(s) de traçabilité de SCARDA • Le (s) présentation (s) des ateliers et les rapports spécifiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Engagement des décideurs des institutions cibles dans l'élaboration des études pour agir conformément aux résultats des recherches est assuré. • D'autres institutions de formation accepteront des résultats pertinents dans le cadre du processus de la révision de leurs programmes.
4^{ème} Résultat: l'approche de SCARDA en matière de renforcement des capacités est documentée, validée et appropriée par les principales parties prenantes.	Les coordonnateurs de SCARDA (régionaux et sous-régionaux) sont recrutés et opérationnels dès janvier 2008. La Stratégie et le plan détaillé pour la documentation et l'apprentissage sont approuvés au niveau de FARA et des OSR d'ici mars 2008. Le système de S&E et d'établissement du SCARDA au niveau de FARA et des OSR sera opérationnel d'ici juin 2008. Les plateformes pour le partage des connaissances au niveau de FARA et des OSR seront mis en place et opérationnels d'ici juin 2008. La première revue et analyse du système d'apprentissage au niveau des SRO et de FARA sera menée en janvier 2009. La seconde revue de système d'apprentissages sera conduite et la stratégie d'amélioration sera développée d'ici Octobre 2009. Les leçons et les bonnes pratiques sont documentées de façon appropriée et partagées avec les principaux intervenants d'ici janvier 2010.	<ul style="list-style-type: none"> • Les rapports trimestriels et annuels de FARA • Les rapports trimestriels et annuels des SRO • Les rapports des prestataires des Services • Les rapports des ateliers de formation / d'apprentissage • Le site Web et les rapports des e-groupes, • Le document de Stratégie sur l'amélioration, • Les études de Cas et les 'dossiers de politiques'. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les plateformes électroniques existantes de partage d'informations et d'appui aux programmes au niveau de FARA et des SRO sont maintenues et continuent d'être améliorées. • Les Institutions cibles ont un accès fondamental aux services internet. • Un engagement continu de la part des principaux cadres supérieurs et des professionnels dans les institutions cibles et des prestataires de services.

ACTIVITES	JALONS	STRATEGIES D'ATTENUATION DES RISQUES
<p>1^{er} résultat: les systèmes de gestion des recherches agricoles et le renforcement des capacités a mener des recherches de haute qualité dans les SNRA africains.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Constitution de(s) équipes et finalisation de la méthodologie pour l'analyse institutionnelle. ▪ Evaluation participative de la gestion des besoins de renforcement des capacités dans les institutions focales en rapport avec la gestion du changement et de l'innovation. ▪ Développement de programme de gestion du renforcement des capacités et accord avec les institutions focales. ▪ Mise en œuvre de la formation en gestion du renforcement des capacités (formation de groupe, plans d'application & suivi) dans les institutions focales et satellites. ▪ Renforcement/développement des principaux systèmes et procédures de gestion dans les institutions focales (parrainage, conseil et appui dans la facilitation des changements prévus et dans le partage des bonnes pratiques). <p>2eme résultat: la capacité des SNRA africains à conduire des recherches agricoles de qualité pour un développement durable est renforcée.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluation participative et stratégique des besoins en renforcement des capacités techniques et professionnelles dans les institutions focales (en rapport avec les opportunités prioritaires en recherche et innovation). ▪ Développement d'un programme de renforcement des capacités professionnelles et techniques et accords avec les institutions focales & les prestataires de services. 	<p>Equipe d'analyse institutionnelle, méthodologie et programme approuvée en décembre 2007.</p> <p>Des analyses institutionnelles menées dans toutes les institutions sélectionnées d'ici mi- 2008 (s'applique aussi au résultat 2).</p> <p>Des cours pour les formations de groupes sur des questions prioritaires de gestion développés et délivrés dans toute la sous région d'ici décembre 2008.</p> <p>Des candidats de cycle post-universitaire ayant soumis des demandes pour des plans de formation identifiés d'ici avril 2008 et places d'ici sept 2008.</p> <p>Des plans détaillés des OSR pour une formation technique et professionnelle dans les domaines prioritaires sont développés d'ici juin 2008.</p> <p>Des formations techniques et professionnelles de groupes développés et délivrés dans toute la sous région d'ici décembre 2008.</p> <p>Le tutorat/parrainage technique et professionnel et des activités de suivi sont développés et lancés dans toutes les ORR d'ici décembre 2008.</p>	<p>Risque 1: abandon et/ou résistance passive/participation symbolique des institutions focales.</p> <p>Stratégies d'atténuation:</p> <p>1a. Application rigoureuse des critères de sélection des institutions focales (IF).</p> <p>1b. Communication/dissémination sans ambiguïté et a temps des objectifs et approches du SCARDA aux institutions focales (IF).</p> <p>1c. Un processus d'analyse institutionnelle participative et transparente.</p> <p>1d. Lettres d'accords signées avec les principaux décideurs responsables des IF.</p> <p>1e. Un plan clair au niveau des IF pour le RC est développé et mutuellement approuvé avec les prestataires de la sc.</p> <p>1f. Une formation de groupe dans les if tant que possible.</p> <p>1g. Constitution de groupes d'apprentissage/formation avec une déontologie/code de conduite.</p> <p>Risque 2. marginalisation des chercheurs féminins, jeunes et des chercheurs du troisième age dans les activités de la RC.</p> <p>Stratégies d'atténuation:</p> <p>2a. Approuver des critères de sélection des candidats qui incluent tous les membres de la société,</p> <p>1c, 1d et 1e ci-dessus.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mise en œuvre de plan de renforcement des capacités professionnelles et techniques (stages post-universitaires, tutorat) dans les institutions focales et satellites. ▪ Exécution des plans de renforcement des capacités professionnelles et techniques (des formations courtes) dans les institutions focales et satellites. 		
---	--	--

ACTIVITES	EVENEMENTS IMPORTANTS	STRATEGIES D'ATTENUATION DES RISQUES
<p>Résultat 3: les institutions professionnelles de formation et d'enseignement agricoles sont renforcées pour s'adapter à l'évolution du marché en pleine mutation.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revue des résultats, écarts et leçons méthodologiques tirées des études précédentes/passées sur la demande de formation supérieure dans le domaine agricole. ▪ Développement et mise en œuvre de l'étude de traçabilité de la demande d'emploi future auprès des employeurs des licenciés impliqués dans l'innovation agricole. ▪ Les résultats des études sont partagés et les implications discutées avec les principaux intervenants lors de forum appropriés. <p>Résultat 4: l'approche du SCARDA en matière de renforcement des capacités est documentée, validée en rapport avec les par les principaux acteurs et appropriée par ces derniers.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sélection et recrutement des coordinateurs de SCARDA au niveau de FARA et des OSR et achat des équipements. • Développement selon une approche participative d'un plan et système détaillé en S&E en établissement rapport pour SCARDA au niveau du FARA et des OSR (y compris les stratégies de suivi des questions 	<p>Résultats de l'étude de traçabilité rendus et discutés avec les principaux acteurs d'ici juillet 2008.</p> <p>Le personnel de SCARDA aux niveaux de FARA et des OSR recrutés et opérationnels en janvier 2008. les plans de s&e et d'établissement de rapport de SCARDA au niveau des OSR et de FARA sont développés et approuvés en mars 2008. Les plans de communication du SCARDA au niveau des OSR et du FARA sont développés et approuvés en mars 2008. Le cadre de documentation, la méthodologie et le plan d'apprentissage de leçons sont développés en mars 2008. Une plateforme électronique (site web du SCARDA et</p>	<p>Risque 3. les prestataires de services du RC sont réticents à collaborer pour le développement et la production de matériels de formation et de partage d'expériences. stratégies d'atténuation:</p> <p>3a Discuter des aspects de collaboration et de IPR lors d'un dialogue initial et inclure les clauses dans les contrats des prestataires de services.</p> <p>3b. Exiger la preuve d'une telle collaboration lors de la sélection,</p> <p>3c. Une planification commune des apports du RC avec tous les principaux prestataires de services présents.</p> <p>3d. Inclure les prestataires de service dans les ateliers de formation.</p> <p>3e. Mettre en place des groupes d'études pour les formateurs de la sc.</p> <p>Risque 4. le partage et l'apprentissage seront limités par des facteurs culturels et le manque de confiance. Stratégies d'atténuation:</p> <p>4a. Développement selon un processus participatif d'un code de conduite dans les groupes d'études.</p>

<p>transversales–aspect genre, VIH/SIDA, age, etc).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Développement selon une approche participative d’un plan et de systèmes détaillés de communication – y compris la documentation, l’apprentissage et le partage au niveau du FARA et des OSR en mars 2008. • Développement de mécanismes interactifs de partage d’expériences et de connaissances pour SCARDA (exemple groupes d’études/ ‘communautés d’application/pratiques’’). 	<p>Le mail de groupe) est mise en place en avril 2008. Les directives sur le processus de documentation et la revue des leçons émergentes seront organisées d’ici août 2008. Des groupes d’études “communautés d’application” seront définis et lances d’ici octobre 2008.</p>	
---	--	--

ACTIVITES	EVENEMENTS IMPORTANTS	STRATEGIES D'ATTENUATION DES RISQUES
<ul style="list-style-type: none"> • des séances de partage d’expériences et de développement des leçons en face à face en vue de définir les bonnes pratiques dans le renforcement des capacités institutionnelles. • Développement d’une stratégie d’amélioration de l’approche du SCARDA. • Documentation et partage stratégique des leçons clés avec les principaux acteurs. 	<p>Les premiers ateliers d’apprentissage seront organisés dans toutes les OSR d’ici janvier 2009. La stratégie de mise à l’échelle du SCARDA est développée et approuvée d’ici mars 2009. Des ateliers de synthèse des apprentissages sont tenus au niveau régional d’ici octobre 2009. Les principales leçons sont préparées et présentées au public cible d’ici janvier 2010.</p>	

4. ANNEXES

ANNEXE 1 PHASE INITIALE DU SCARDA

Résumé

Cette annexe résume les principaux résultats de la phase initiale de six mois du programme SCARDA. Le principal résultat de cette phase est la réalisation de l'objectif 1 du programme à savoir « l'élaboration d'un programme détaillé de renforcement des capacités et la mise en place de structures pour sa mise en œuvre ». Ce plan de mise en œuvre basé sur une période de mise en œuvre de 30 mois à partir du 1^{er} janvier 2008, est décrit dans ce premier rapport. Les productions complémentaires issues de cette phase initiale incluent : (a) des **bases de données électroniques** renfermant des données sur un grand nombre d'institutions de recherche et de développement, y compris des besoins majeurs en matière de renforcement des capacités, et (b) une série de documents de base, y compris des rapports de synthèse sur des études d'évaluation des besoins menées dans les sous-régions ; résultats des ateliers des acteurs ; les analyses institutionnelles préliminaires des institutions focales présentés dans le deuxième volume de ce rapport et les cinq documents de Briefing sur des questions prioritaires du programme.

Les principales leçons tirées au cours de la phase initiale sont les suivantes :

- Les déficits dans la gestion des recherches agricoles et scientifiques de qualité en Afrique Subsaharienne identifiés lors de l'évaluation des SNRA (2006) et d'autres études récentes ont été confirmés et les besoins prioritaires en renforcement des capacités¹³ dans chaque sous-région ont été identifiés ;
- Les besoins sous-jacents fondamentaux sont génériques et il existe des opportunités pour le partage de l'apprentissage qui justifie clairement la valeur ajoutée au programme **continental de renforcement des capacités** ;
- L'un des déficits majeurs identifiés est l'aptitude de former des partenariats multi institutionnels entre les INRA, les universités, les agences de vulgarisation, les organisations paysannes et autres groupes aussi importants pour induire le changement nécessaire ;
- La confirmation que les initiatives précédentes de renforcement des capacités n'atteignaient pas l'impact souhaité car elles étaient **fragmentées** et n'abordaient qu'un **seul sujet** ;
- **Des modèles de réussite** venant d'ailleurs ont montré qu'une **approche complète** ciblant des **institutions clés** et leur partenaires de développement pourrait être durable et servir de plateforme pour une amélioration et un accroissement de résultats ;
- **Des approches d'apprentissage expérimental** sont nécessaires en vue d'assurer que les aptitudes nouvellement acquises sont appliquées convenablement et profitent aux institutions aussi bien qu'aux individus ;
- Des interventions telles que le tutorat requièrent un **engagement continu** sur une période considérable de temps pour être efficace ;
- Il existe une **capacité adéquate en Afrique** et au sein des **organisations internationales** travaillant en **partenariat** avec les organisations africaines

¹³ Ces besoins en capacité sont présentés dans le compte-rendu de l'atelier régional d'évaluation de la phase initiale, Accra, Ghana, 27-29 août 2007 et résumé dans la section 4 du présent rapport.

pour délivrer des services de qualité en matière de renforcement des capacités ;

- Le **partage des informations** et des expériences en temps **opportun** entre les partenaires principaux lors de la Phase initiale a renforcé/amélioré l'efficacité des études d'évaluation des besoins et l'approche régional du Programme.

Contexte

La proposition du SCARDA a été approuvée par le DFID en février 2007, sous réserve de l'élaboration d'un plan détaillé pour la phase initiale de mise en œuvre de trois ans. Le plan de mise en œuvre est la première production du programme SCARDA. Il a été défini comme « l'élaboration d'un programme détaillé de renforcement des capacités et des structures d'exécution ». Ce résultat était attendu six mois après la phase initiale financée par le DFID. Pour offrir ce résultat, le projet a prévu « une analyse des besoins et des mesures pour mettre en place des structures et procédures pour l'exécution du programme ». Cette annexe résume donc les résultats de l'analyse des besoins tandis que les structures et procédures de la mise en œuvre du programme sont définies dans la deuxième Section de ce rapport.

Résultats obtenus

Les résultats suivants ont été obtenus lors de la phase initiale du programme:

Plan de mise en oeuvre. Un plan détaillé de mise en œuvre a été développé par les acteurs de SCARDA et il est décrit dans ce premier rapport. Le plan est basé sur une période initiale de mise en œuvre de 30 mois qui a débuté le 1^{er} janvier 2008.

Des bases de données électroniques sous MicroSoft Access. Ces bases de données contiennent des données recueillies à partir des réponses des acteurs aux questionnaires administrés par des consultants pour le CORAF/WECARD et les sous-régions de la SADC. Les données incluent des informations sur les niveaux, l'âge et les profils genres du personnel, les priorités de recherches, les dispositions de partenariats et les besoins principaux de renforcement de capacités des organisations de développement et de recherche sélectionnées. Les informations pourront être accessibles en utilisant une fonction de recherche et peuvent être affichées selon différents formats, y compris sous forme de tableaux et de graphiques. Les options sont en train d'être exploitées afin de placer ces bases de données dans les sites Web des OSR et de permettre aux organisations de mettre à jour leurs propres bases de données via/par un portail protégé par un mot de passe.

Des Documents d'informations. Une série de cinq documents d'information est préparée sur des questions prioritaires identifiées lors des études d'évaluation des besoins. Les premières ébauches de ces documents ont été élaborées en tant que documents de base pour l'atelier des parties prenantes du CORAF-WECARD. Les versions finales ont incorporé les commentaires des acteurs et seront mises à disposition par voie électronique et sur support papier sur les sites Web du CORAF-WECARD et du FARA.

Activités réalisées

Un **Atelier de planification inaugural** a eu lieu à Accra les 20 et 21 février 2007. L'objectif de cet atelier était de :

- Sensibiliser les participants sur le programme SCARDA
- Etablir les procédures de gouvernance du Programme
- Développer une entente mutuelle sur les activités proposées au cours de la phase initiale et planifier les processus de consultation.

Les objectifs de cet atelier ont été atteints avec satisfaction et un plan d'actions a été élaboré pour la phase initiale. Les discussions et les résultats de l'atelier ont été documentés et les déclarations adoptées ont été plus tard transmises aux participants. Les participants sont constitués de principaux acteurs de SCARDA et des représentants du FARA, de l'ASARECA, du CORAF-WECARD, de la SADC-FANR, du COMESA, de l'IGAD, d'ANAFE, du RUFORUM, d'ISNAR, de l'Université du Ghana, et le NRI-Université du Ghana. Les membres de ce groupe ont accepté de jouer le rôle de « Promoteurs » du Programme en participant au processus de consultation et en faisant la promotion du SCARDA dans les forums appropriés.

Des études d'évaluation des besoins ont été menées dans chacune des trois sous-régions de l'Afrique subsaharienne en vue d'identifier les besoins prioritaires en renforcement des capacités dans les institutions de développement et de recherche agricoles. Des consultants ont été recrutés pour développer la méthodologie pour ce type d'études et pour organiser des consultations avec les parties prenantes dans les pays sélectionnés de la sous-région. Des termes de référence génériques ont été développés pour les consultants mais ont été ensuite modifiés pour répondre aux besoins spécifiques/particuliers de chaque sous-région. Au niveau de l'ASARECA et du CORAF-WECARD, deux consultants venant des sous-régions ont été recrutés pour conduire ces études. Au niveau de la SADC, des consultants nationaux ont été recrutés pour identifier les besoins en renforcement des capacités de chaque pays membres. Les résultats ont été ensuite synthétisés par un personnel du NRI qui dispose d'une expérience avérée sur la sous-région et qui a contribué au développement de la SADC MAPP.

Les méthodologies développées pour les études ont été décrites dans les rapports de synthèse soumis aux consultants des SRO. Dans chaque sous-région ; l'approche inclut :

- une analyse de la documentation pertinente sur les stratégies nationales agricoles et de renforcement des capacités, les structures de recherche agricoles et les programmes prioritaires ; et d'autres initiatives de renforcement des capacités auxquelles SCARDA pourrait souscrire ;
- des rencontres avec les acteurs de développement et de recherche agricoles dans les pays sélectionnés des sous-régions ;
- Un atelier des acteurs en vue de valider les résultats des consultants
- La préparation d'un projet de plan de mise en oeuvre pour la sous-région qui pourrait être intégré dans le plan global du programme pour l'Afrique subsaharienne.

Les principales différences entre les sous-régions sur l'approche générique adoptée sont :

- au niveau du CORAF-WECARD, les consultants ont visité chacun des pays membres tandis que des pays représentatifs ont été visités dans les deux autres sous-régions ;
- un questionnaire a été élaboré et utilisé par les consultants de CORAF-WECARD. Ce questionnaire a été après modifié et utilisé par les consultants de SADC. Les données fournies par les répondants ont été stockées dans des bases de données électroniques.
- Dans chaque sous-région, l'on recherche une gamme variée de parties prenantes. Toutefois, au niveau de CORAF-WECARD et de SADC, l'accent primordial est mis essentiellement sur les Instituts et Universités nationales de recherche agricoles.
- Concernant ASARECA, qui a conduit en premier une étude approfondie, un second atelier des acteurs a eu lieu, avec pour objectif de développer les éléments clés du plan de mise en oeuvre.

Une synthèse des résultats issus des études sous-régionales d'évaluation des besoins a été préparée à travers une réunion du groupe de travail principal qui a élaboré une ébauche du plan de mise en œuvre du programme global. Ce plan a été revu et validé lors de l'atelier d'évaluation de la phase initiale qui s'est tenu à Accra du 27 au 29 août. Les plans d'activités pour les institutions focales ont été préparés lors des visites entamées en novembre. Ils sont présentés dans un document séparé/distinct.

Les leçons apprises

Les études d'envergure ont enrichi les principaux résultats de l'évaluation des NARS commanditée par le FARA en 2005. Les cadres supérieurs des institutions consultées lors de l'étude ont reconnu qu'il existait des points faibles dans la gestion et la conduite de la recherche agricole pour le développement. Le processus de validation a révélé des différences entre les pays et les sous-régions eu égard aux déficits en capacités spécifiques et des moyens les plus appropriés pour les résoudre. Toutefois, les conclusions des études d'évaluations des besoins montrent la présence de questions sous-jacentes génériques et les opportunités pour un partage des leçons justifient clairement la valeur ajoutée d'un programme de renforcement des capacités d'envergure continentale. Ces avantages ont déjà été démontrés au vue des bénéfices dérivés à partager les enseignements tirés entre les équipes sous-régionales impliquées dans ces études d'évaluations des besoins.

Les études d'évaluations des besoins ont révélé une forte demande en renforcement des capacités qui pourraient radicalement changer les manières dont les priorités en matière de recherche sont identifiées et par conséquent traduites en programmes aptes à produire des résultats qui satisferont les besoins des utilisateurs. Parmi les faiblesses majeures identifiées, il y a la capacité de créer/d'établir des partenariats multi institutionnels assez solides entre les INRA, les universités, les agences de vulgarisation, les organisations paysannes et autres groupes qui sont indispensables pour susciter le changement nécessaire. Il existe une large acceptation pour renforcer les capacités en vue de mettre en œuvre les notions de système d'innovation, comme le souligne la proposition du SCARDA soumise au DFID en octobre 2006.

La principale question était comment faire un meilleur usage des ressources disponibles en vue de capitaliser les avantages de l'impact des interventions en matière de renforcement des capacités soutenues par le SCARDA. Un consensus s'est dégagé entre les acteurs dans les trois sous-régions consistant à cibler les INRA, les

universités et écoles de formation agricole comme des institutions focales ayant le potentiel de susciter des changements positifs et durables. Toutefois, il était clair que les activités du programme devaient être conçues pour assister ces institutions à fournir des contributions plus efficaces aux systèmes nationaux d'innovation en intégrant d'autres acteurs dans les filières de production.

Une évaluation des expériences en matière de renforcement des capacités institutionnelles en Afrique et dans le monde a révélé qu'un apprentissage expérimental est indispensable pour susciter un changement durable; et que les interventions à court terme et fragmentaires ont des portées limitées (Horton et al. 2003). Cette étude indique également que le principe de collaboration avec les institutions cibles essentielles en tant que plateformes pour améliorer les approches de renforcement des capacités a été appliqué avec succès en Amérique Latine. Les expériences partagées par les acteurs impliqués dans les études d'évaluations des besoins du SCARDA ont souligné le besoin d'identifier des membres compétents du personnel à associer aux activités de renforcement des capacités. Elles doivent être basées sur une identification préalable par les cadres supérieurs portant sur la manière dont les nouvelles aptitudes acquises des membres du personnel seront appliquées pour impulser des améliorations durables dans la performance de leurs institutions.

Pendant la période couverte par la phase initiale, le FARA et les OSR se sont engagés à réviser leurs plans stratégiques et opérationnels. Dans chaque cas, les nouvelles stratégies s'inspirent des systèmes d'innovation et des réflexions sur l'IAR4D ; aussi l'approche du SCARDA est conforme à ce nouveau paradigme. Le FARA et les OSR élaborent de nouveaux systèmes et programmes de renforcement des capacités et le SCARDA a été conçue pour s'y conformer et contribuer à ces programmes émergents. Dans le cas de l'ASARECA, l'équipe de développement du programme du SCARDA a pu s'entretenir avec l'équipe qui a développé les nouvelles activités de l'IAR4D de renforcement des capacités de l'ASARECA à travers des rencontres, la participation aux ateliers des acteurs et l'implication dans des forums de discussion en ligne.

A la suite de l'atelier inaugural de planification du SCARDA, des communications effectives ont été maintenues entre les partenaires principaux afin de s'assurer que les informations sont partagées à temps. Cette mesure a été considérée comme un moyen de produire de l'efficacité dans la planification et le développement de la méthodologie des études d'évaluations des besoins. Ayant commencé plus tard que les deux autres OSR, la SADC-FANR a pu bénéficier particulièrement et profiter convenablement de l'accumulation d'expériences et de connaissances afin d'accélérer sa propre étude d'évaluation des besoins. Cet engagement de partage des expériences est reconnu comme un avantage important à renforcer dans l'approche régionale adoptée dans la phase de mise en œuvre. Les documents clés tels que les rapports des ateliers ont été soigneusement finalisés et rapidement ventilés. Ils serviront de ressources clés pour les prochaines évaluations de la mise en œuvre du SCARDA.

Une équipe de Communication a été mise en place, mais les échanges ne se faisaient que par voie électronique. Les membres de cette équipe formeront l'essentiel de l'équipe de communication qui sera mis en place au début de la phase de mise en œuvre. Les expériences découlant de la phase initiale ont montré qu'il est indispensable d'identifier et d'assigner des rôles et responsabilités clairs au personnel

sur les questions de communication. Ceci se fera au début de la période de mise en oeuvre bien avant le développement de plans de communication aux niveaux régional et sous-régional.

La Promotion du SCARDA

Une **brochure** sur le SCARDA, avec des articles en anglais et en français a été préparée par le FARA et largement distribuée aux acteurs intervenant dans la recherche agricole pour le développement en Afrique. Le Programme a été largement diffusé lors de l'**Assemblée Générale du RUFORUM** qui s'est tenue en Avril 2007 à Mangochi, au Malawi. Une présentation du SCARDA a été délivrée par le Chargé de Programme par intérim du SCARDA et deux membres de l'équipe d'appui au NRI ont inclus quelques aspects du Programme dans leurs présentations sur les systèmes d'Innovation et le changement climatique respectivement. Une **session spéciale** sur le SCARDA a été intégrée dans le programme de la Conférence et a servi d'occasion pour commencer le processus de planification pour des consultations entre acteurs dans la sous-région de la SADC.

Le programme SCARDA a aussi bénéficié d'un créneau important lors de l'**Assemblée Générale du FARA** qui a eu lieu à Johannesburg du 10 au 17 juin 2007. Une **réunion parallèle** sur le renforcement des capacités a été conjointement organisée par le FARA, le CTA et le Coordinateur par intérim du SCARDA a délivré une présentation sur le Programme. Le SCARDA a également retenu une place importante dans le discours adressé par le **Secrétaire Exécutif du FARA**. L'un des **intervenants de la cérémonie d'ouverture**, le Professeur Anthony Youdeowei, un consultant du SCARDA pour le CORAF-WECARD a présenté quelques idées et approches qui ont émergé lors du processus de consultation. Le SCARDA a également été amplement mentionné lors de la présentation délivrée par le Coordinateur par intérim à l'intention de la plateforme de partenariat NEPAD/PIDAA à Addis Abeba le 25 septembre 2007.

Le Programme a été inscrit sur le **site Web du FARA** (<http://www.FARA-africa.org/networking-support-projects/SCARDAbasic/>) et un site intranet a été mis en place pour faciliter la communication entre les principaux partenaires. Un bref aperçu sur le SCARDA figure sur le **site web du NRI** (<http://www.nri.org/news/newslatest.htm#SCARDA>), avec des liens pour accéder aux sites Web du FARA et des OSR.

Documents

Brochure

Document sur le SCARDA. Forum pour la Recherche Agricole en Afrique (FARA).

Les rapports des ateliers

Rapport de l'atelier inaugural de planification, Accra, Ghana, 20-21 février 2007.

Rapport de l'atelier des acteurs de l'ASARECA, Entebbe, Ouganda, 4-6 juin 2007.

Rapport de l'atelier de l'ASARECA de planification de la mise en œuvre, Nairobi, Kenya, 5-7 juillet 2007.

Rapport de l'atelier des acteurs du CORAF-WECARD, Dakar, Sénégal, 11-12 juillet

2007.

Rapport de l'atelier des acteurs de la SADC-FANR, Gaborone, 8-10 août 2007.

Rapport de l'atelier régional d'évaluation de la phase initiale, Accra, Ghana, 27-29 août 2007.

Les rapports des études d'évaluation des besoins

Hillocks, R.J. (2007) Rapport de l'étude d'évaluation des besoins sur l'évaluation des besoins en renforcement des capacités dans la région de SADC, SADC-FANR.

Kibwika, P., Okori, P. and Mukiibi, J. (2007) Report of the Scoping Study on Capacity Strengthening Needs Assessment in the ASARECA Region. ASARECA. 55 pp. / Rapport de d'évaluation des besoins sur l'évaluation des besoins en renforcement des capacités dans la région de l'ASARECA

Youdeowei, A. and Ndiaye, A.L. (2007) Participatory Scoping Study for the Identification of Priority Capacity Strengthening Needs of the SNRA of the CORAF/WECARD sub-region. CORAF/WECARD. 141 pp. /L'étude d'évaluation des besoins selon une approche participative pour l'identification des priorités en besoin de renforcement des capacités des SNRA de la sous-région du CORAF/WECARD.

SCARDA Voume Inception Report Volume 2 Preliminary Institutional Analyses of Focal Institutions/Le volume 2 du rapport initial du SCARDA: Analyses institutionnelles préliminaires des Institutions focales

Rapports sur les Institutions Focales

Documents d'information

Chancellor, T.C.B., Morton, J.F. and Tabo, R. (2007) Climate change and agricultural development/ Changement climatique et le développement agricole.

Nathaniels, N., Lamboll, R.I, Conroy, M.A.C., and Youdeowei, A. (2007) Agricultural information management/Gestion des informations agricoles.

Nelson, V., Martin, A. and Yayé, A. (2007) Gender and diversity in sustainable agricultural research and innovation: Issues, challenges and the way forward/ Le genre et la diversité dans la recherche et l'innovation agricoles durables: questions, défis et solutions.

Pound, B. and Essegbey, G. (2007) Agricultural innovations systems/ les systèmes d'innovation agricole.

Seal, S., Sangare, A. and Makinde, M. (2007) Crop biotechnology and biosafety/ Biotechnologie et la biosécurité des cultures.

Divers

Rapports d'étape

Le Tableau 3 fournit des informations sur les activités menées lors de la phase initiale. Les Tableaux 4, 5 et 6 indiquent des budgets détaillés pour les activités de renforcement des capacités que les prestataires de services ont à conduire pour et avec les institutions focales.

Tableau 3 le calendrier des activités pour la phase initiale de SCARDA

ACTIVITE	MOIS ¹						
	1	2	3	4	5	6	7
1. Mise En Place De L'unité de Coordination du SCARDA au niveau du FARA:							
▪ Nomination du Coordinateur par Intérim	X ²						
▪ Termes de Référence des principaux postes dans l'unité de coordination.	X						
▪ Nomination du coordinateur adjoint par Intérim		X					
▪ Mise en place et équipement des bureaux du SCARDA au niveau du Secrétariat du FARA		X					
2. Développement de Partenariat:							
▪ Atelier inaugural de planification pour encourager le consensus et l'appartenance	X						
▪ Identification des procédures de gouvernance	X						
3. Nomination des points focaux au Niveau des OSR:							
▪ Nomination des points focaux au Niveau des OSR et accord sur leurs rôles et modes opératoires	X	X					
4. Identification des besoins en renforcement des capacités et développement d'une stratégie détaillée SCARDA:							
▪ Cadrage détaillé des besoins de capacités et satisfaction au niveau national et stratégies actuelles en place pour satisfaire ces besoins		X	X	X			
▪ Développement de grandes orientations pour la conception des plans, stratégies et programme à travers un processus participatif.				X			
5. Préparation de plans de travail et des budgets détaillés							
▪ Cadre de Suivi et d'Evaluation				X	X	X	X
▪ Stratégie et Système de Communication					X	X	X
▪ Plans de travail et budgets détaillés					X	X	X
▪ Confirmation des partenaires d'exécution et accord sur les rôles et responsabilités lors de la phase de mise en œuvre.							X
▪ Signature des Protocoles d'Accord sur l'approbation du rapport initial							X
6. Atelier d'évaluation de la phase initiale:							
							X
7. Préparation du rapport initial et évaluation de la phase initiale							
							X

¹ Mois 1 couvre mi-février à mi-mars, mois 2 de mi-mars à mi-avril etc.

² les parties grises indiquent les mois prévus pour des activités; X montre le mois au cours duquel l'activité a été menée. Les parties bleues montrent la période approuvée d'extension d'un mois sur la phase initiale.

Tableau 4. Budgets des institutions focales de l'ASARECA

	NO	ISAR/NUR			TOTAL	NO	ISABU/UDB			TOTAL	SOUDAN	GRAND TOTAL
		AN 1 £	AN 2 £	AN 3 £			AN 1 £	AN 2 £	AN 3 £			
	3	10.000										
	60	50.000	20.000			20	20.000	15.000			XXX	
	45	20.000	20.000	5.000		35	16.000	16.000	4.000		XXX	
Activités de Suivi	60		10.000	10.000		20		5.000	5.000		XXX	
Institutions		80.000	50.000	15.000	145.000		36.000	36.000	9.000	81.000	75.000	301.000
Gestion des activités de recherche	3	6.000	21.000	6.000		1	2.000	7.000	2.000			
Formation Principale	2	4.000	14.000	4.000		1	2.000	7.000	2.000			
Présentation des Cours	1	2.000	7.000	2.000		1	2.000	7.000	2.000			
Cours/Matières Spécifiques Ex. S & E	1	2.000	7.000	2.000		1	2.000	7.000	2.000			
Production Horticulturelle	1	2.000	7.000	2.000								
Fertilité Du Sol						1	2.000	7.000	2.000			
Gestion De L'eau						1	2.000	7.000	2.000			
Extension Agricole						1	2.000	7.000	2.000			
Economie Rurale						1	2.000	7.000	2.000			
Agronomie Des Légumes/Légumineuse						1	2.000	7.000	2.000			
Biotechnologie (Racines & Tubercules)	1	2.000	7.000	2.000		1	2.000	7.000	2.000			
<i>Des Formations De Courte Durée Pour Techniciens</i>	50	30.000	30.000			40	25.000	25.000				
Autres Formations De Courte Durée	25	10.000	15.000			15	15.000	5.000				
<i>Appui à la filière des produits de première nécessité</i>		4.000	12.000									
<i>Tutorat des Chercheurs</i>	9	20.000	30.000	20.000		10	22.000	33.000	22.000			
		82.000	150.000	38.000	270.000		82.000	133.000	42.000	257.000	100.000	627.000
Développement des Aptitudes Professionnelles												

<i>Formations de Courte Durée</i>	150	45.000	80.000	30.000	155.000	130	40.000	70.000	25.000	135.000	85.000	375.000
Communication, Gestion Des IPR, Négociation, Gestion Des Données, Entretien Des Équipements												
		45.000	80.000	30.000	155.000		40.000	70.000	25.000	135.000	85.000	375.000
TOTAL		207.000	280.000	83.000	570.000		158.000	239.000	76.000	473.000	260.000	1.303.000

Tableau 5 BUDGET DE L'INSTITUTION FOCALE DU CORAF-WECARD

Institutions	IER, LCV ET UNIV. - MALI				TOTAL	CRI - GHANA				TOTAL	NARI - GAMBIE			TOTAL	CONG O	GRAN D TOTAL
	AN 1	AN 2	AN 3	NO		AN 1	AN 2	AN 3	NO		AN 1	AN 2	AN 3			
	£	£	£			£	£	£			£	£	£			
Gestion de la recherche																
Formations de courte durée	20		6.000			20	6.000				xxx					
Gestion des ressources financières	20		6.000			20	6.000				xxx					
Gestion des recherches/ prog	20	10.00 0				20	12.00 0	Xxx	xxx		xxx	xxx	xxx			
Analyse des acteurs	20		5.000													
Systèmes d'innovation	20		6.000								xxx					
Liens recherche/extension/producteur	20			6.000												
Commercialisation & marketing des recherches	20			6.263												
Planification de la stratégie de recherche	3	25.00 0	25.00 0					Xxx	xxx							
S&E, évaluation des impacts	20	10.00 0						Xxx			xxx	xxx				
Commercialisation de l'unité de formation						8	8.000	Xxx	xxx							
		45.00 0	48.00 0	12.26 3	105.26 3		32.00 0	24.60 0	19.75 0	76.350	45.00 0	30.000	25.00 0	100.00 0	113,50 0	395.11 3
Capacité à mener des recherches de qualité																
Biotechnologie: qtl, cartographie, mas	20	10.00 0	10.00 0			20	12.00 0				xxx					
Bioinformatiques						20		10.00 0								
Biosécurité et évaluation des risques	20	12.00 0				20	12.00 0									
Techniques de reproduction des plantes						1	1.500	5.500	4.000							
Protection des cultures, IPM	2	3.000	11.00 0	8.000		1	1.500	5.500	4.000		xxx					
Modélisation des cultures						1	1.500	5.500	4.000							
Santé animale	2	3.000	11.00 0	8.000												
Technologies post-récolte, valeur ajoutée						1	1.500	5.500	4.000							

Méthodes de recherches participatives & PV	20	12.00 0				20	10.00 0									
Biodiversité/ environnement et écologie	2	3.000	1.100	8.000												
Biométrie										xxx	Xxx	Xxx				
Physique des sols										xxx	Xxx	Xxx				
Biochimie agricole										xxx	Xxx	Xxx				
Aquaculture										xxx	Xxx	Xxx				
Biométrie		6.500	5.500	4.000		20		6.000								
Gestion des ressources humaines, maîtrise						1	1.500	5.500	4.000							
Formation de technicien de laboratoire			10.00 0								Xxx					
Diffusion des informations	20	6.000	6.000	2.567		20		6.000			Xxx					
Dissertations scientifiques pour publication	20	6.000				20	6.000			xxx						
Gestion des données et aptitudes en TI			10.00 0	10.00 0				6.000		xxx						
		61.50 0	64.60 0	40.56 7	166.66 7		47.50 0	55.50 0	20.00 0	123.00 0	58.75 0	133.25 0	79.50 0	271.50 0	205.50 0	766.66 7
développement des aptitudes professionnelles																
Rédaction des aspects financiers des propositions	20	6.000				20	6.000									
TIC, site web et média électronique	20	10.00 0				20	12.00 0									
Assurance qualité			XXX													
Mobilisation des fonds							Xxx				Xxx					
Systèmes de communication			XXX				Xxx									
Aptitudes de négociation			XXX													
Marketing et stratégies rp, lobbying			XXX			20	12.00 0									
Aptitudes de facilitation de réseaux techniques		6.000					6.000				Xxx					
Aptitudes en analyse du genre et en sciences sociales			XXX				Xxx									
Capacités de dialogue & d'influence des SNRA											Xxx					
		22.00 0	76.66 7	68.00 0	166.66 7		36.00 0	54.00 0	37.00 0	127.00 0	33.40 0	69.500	32.85 0	135.75 0	145.65 0	575.06 7

Note: les 'xxx' indique une activité n'ayant pas encore reçu une allocation budgétaire spécifique

**TABLEAU 6 BUDGET DE L'INSTITUTION
FOCALE DE LA SADC-FANR**

INSTITUTIONS	BCA+DAR				TOTAL	NUL				TOTAL	UOZ+NRDC				TOTAL	GRAND TOTAL
	NO	AN 1 £	AN 2 £	AN 3 £		No	An 1 £	An 2 £	An 3 £		No	An 1 £	An 2 £	An 3 £		
	3	10.000														
Présentation de cours de tronc commun	65	35.000	35.000			30	20.000	15.000			65	35.000	35.000			
Appui post-formation			10.000	10.000			10.000	5.000					10.000	10.000		
Formations spécifiques de courte durée	37	22.000	22.000	7.500		26	15.000	15.000			30	15.000	20.000			
Ateliers de réflexion sur le système d'apprentissage													15.000	15.000		
<i>Tutorat</i>	13	4.000	5.000	4.000		10	2.000	6.000	2.000		7	3.000	4.000	2.000		
Stages/échanges	15	6.500	9.500	4.000		12	6.000	7.500	1.500		17	7.000	10.000	5.000		
Gestion des recherches		77.500	81.500	25.500	184.500		53.000	48.500	3.500	105.000		60.000	94.000	32.000	186.000	475,500
Cours de tronc commun (formation de formateurs)																
Biotechnologie	2	4.000	14.000	4.000												
Technologie de laboratoire	1	2.000	7.000	2.000		2	4.000	14.000	4.000							
Méthodes de recherche						2	4.000	14.000	4.000							
Horticulture	2	4.000	14.000	4.000												
Entomologie	1	2.000	7.000	2.000		1	2.000	7.000	2.000							
Reproduction des plantes	1	2.000	7.000	2.000		1	2.000	7.000	2.000							
Sciences animales	1	2.000	7.000	2.000		1	2.000	7.000	2.000		2	4.000	14.000	4.000		
Conservation des ressources	1	2.000	7.000	2.000		1	2.000	7.000	2.000							
Sciences économiques	1	2.000	7.000	2.000		1	2.000	7.000	2.000		2	4.000	14.000	4.000		
Gestion du sol et de l'eau											2	4.000	14.000	4.000		
Agriculture											2	4.000	14.000	4.000		
Gestion des fermes agricoles											2	4.000	14.000	4.000		
<i>Formation de courte durée</i>																
Recyclage des techniciens	10	21.000	21.000			5	11.500	11.500			8	18.000	18.000			
<i>Tutorat</i>	10	2.500	5.000	2.500		5	1.000	3.000	1.000		10	2.500	5.000	2.500		
		43.500	96.000	22.000	162.000		30.500	77.500	19.000	127.000		40.500	93.000	22.500	156.000	445,000

Développement Des Aptitudes Professionnelles																
<i>Formations de courte durée</i>	99	27.500	55.000	25.000	107.500	60	15.000	30.500	13.000	58.500	60	15.000	30.500	25.000	70.500	236.500
Biotechnologie, aptitudes en communication, gestion des IPR, assurance de la qualité																
Gestion de la conception de site web, entretien des équipements, Gestion de données																
		27.500	55.000	25.000	107.500		15.000	30.500	13.000	58.500		15.000	30.500	25.000	70.500	236.500

ANNEXE 2 Stratégie pour le Genre et la Diversité

Le SCARDA est fermement engagé à aborder les inégalités liées au genre dans les activités et objectifs de renforcement des capacités. La projet de proposition du SCARDA- octobre 2006, indique que : « *l'objectif du programme sera d'assurer aux femmes une égalité des chances à participer et à tirer profit des activités qui seront menées. L'un des principes de base du programme étant d'accorder la priorité au renforcement des capacités des femmes scientifiques. À cet effet, il encouragera de façon pro active les femmes à participer à ses activités de développement des capacités. De plus, dans sa conception, le programme s'assurera qu'il n'y ait aucun impact négatif sur les femmes ou tout autre groupe vulnérable* ».

Ceci est conforme à l'approche d'intégration du genre favorisé par le FARA pour promouvoir des « *...politiques et actions qui facilitent l'accès équitable aux ressources productives aussi bien par les hommes que par les femmes en s'assurant de la satisfaction des besoins des femmes en matière de développement et de la diffusion des technologies et politiques agricoles ; que les femmes sont autorisées à participer entièrement aux processus d'innovation agricole et à en tirer profit ; que les femmes paysannes et scientifiques reçoivent la formation nécessaire à les rendre entièrement compétitives dans leur travail ; et que le renforcement des capacités des hommes et des femmes mette en valeur les questions de genre* ».

La stratégie abordera les deux questions importantes du genre et de la diversité pour que le programme SCARDA réalise cet engagement.

1) Gestion de la recherche, genre et diversité sociale

Un aspect genre et diversité doit également être inclus dans la gestion de la recherche, pour créer l'environnement approprié afin de consolider les bonnes pratiques en matière de recherche. Les valeurs et les principes de l'équité de genre doivent être intégrés dans la structure, la culture et les principes d'organisation pour influencer sur l'emploi et la représentation du personnel au sein des organes de prise de décision.

2) Genre et diversité sensible, planification agricole participative, recherche et développement.

Une dimension genre et diversité est importante pour traduire les développements en matière de recherche agricole en gains de productivité pour les femmes et les défavorisés, y compris ceux affectés par le VIH/SIDA. Ceci implique un renforcement des capacités des institutions de SCARDA qui participent à la planification des processus identifiant et répondant aux diverses contraintes, besoins et priorités des différents groupes d'agriculteurs, que ces différences soient liées au genre, à la situation socio-économique, l'âge, l'appartenance ethnique ou religieuse, etc. Ceci suppose le développement de mécanismes pour les hommes et les femmes en milieu rural venant de différents groupes socio-économique, classes d'âge, et ethniques afin de prendre activement part à la planification des activités de développement agricoles et de participer au processus de recherche et de partage de résultats.

Stratégies d'intégration de la dimension du genre

La nécessité d'étudier aussi bien la pratique en matière de recherche que la culture d'organisation de façon simultanée nécessite une stratégie pour « intégrer » le genre et la diversité c-à-d intégrer les problèmes des femmes et des groupes défavorisés dans la conception, l'exécution, le suivi et l'évaluation des politiques de recherches et programmes

agricoles, et provoquer des changements au niveau du personnel, des procédures et de la culture des organisations de recherches et de développement agricoles.

Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de passer par les étapes suivantes :

- **Concrétiser l'engagement des responsables au niveau des institutions participantes**

L'expérience montre que le progrès est le plus fort là où la volonté d'assurer l'analyse est suivie d'une action concrète. L'attitude des organisations candidates pour intégrer la dimension «genre» sera donc un critère important pour le choix des institutions participantes. Cependant, Il est reconnu que traiter des inégalités de genre et de diversité est un projet complexe et à long terme.

- **Analyse du genre et de la diversité** (audit de genre) au sein des institutions dans le cadre du programme SCARDA, couvrant la composition du personnel, les rôles, les politiques de recrutement, la formation, la promotion et les occasions de développement professionnelle. Ceci sera considéré comme partie intégrante de l'analyse institutionnelle dans les premières étapes de mise en oeuvre. A travers l'autoévaluation participative, l'analyse identifiera les lacunes dans l'égalité de genre; amenant à prendre conscience de ces lacunes et à élaborer des options pour combler ces lacunes. Elle contribuera à la conception des plans de formation et de renforcement des capacités en matière de genre et diversité et autres questions relatives au S&E.

- **Analyse des processus de consultation** soutenant l'arrangement des programmes de recherche et l'établissement des priorités, de la perspective d'ensemble de genre et de diversité. Ceci amènera à inclure l'analyse de genre dans ces processus, tout en examinant les rôles et les corrélations entre hommes et femmes, les marginalisés et les personnes dont les voix sont habituellement entendues. Ceci a pour objectif de faire de l'analyse de genre une partie intégrale de la planification et de la mise en oeuvre des activités de recherche ce qui nécessitera des compétences dans les processus participatifs des parties prenantes y compris les femmes et les groupes défavorisés.

Options pour l'intégration du genre et de la diversité :

Après l'analyse du genre, un certain nombre d'options seront considérées :

a) Institutions et gestion

- **Désigner le personnel de coordination pour les questions relatives au genre** comme catalyseurs d'action, pour avoir la responsabilité indiquée et un rôle stratégique pour mobiliser et cibler les ressources, identifier les points d'entrée, assurer la formation et le tutorat et en créer des alliances, etc.

- **Promouvoir l'égalité de genre à travers le renforcement des capacités et les stratégies de changement organisationnelles** par exemple développer des politiques et plans axés sur le genre ; prêter attention au genre dans les descriptions de fonctions, entretiens et évaluations.

- **Créer une cellule d'appui de cadre supérieur – à travers une formation spécifique dans le développement de politiques axées sur le genre.**

- **Encourager les organisations dans l'étude sur les questions de genre et de diversité.**
- **Former le personnel sur l'utilisation des outils de suivi de sensibilisation à l'égalité des genres et les approches impliquant plusieurs acteurs.**
- **Opportunité de formation ciblée** - par exemple l'introduction d'une association de femmes (probablement liées à d'autres initiatives telles que le programme de genre et de diversité du GCRAI).

b) Planification agricole et recherche participative.

- **Tirer des leçons** sur la participation des institutions dans le domaine de la recherche et s'assurer que la recherche et l'innovation participatives sont correctement sensibles au genre et à la différenciation, ainsi qu'à l'exclusion à côté d'autres éléments (âge, appartenance ethnique, religion, etc..).
- **Développer des compétences dans les processus de participation** et la recherche participative qui inclut les femmes et les groupes défavorisés.
- **Assurer la participation des femmes au niveau communautaire** en travaillant avec les organisations représentatives des femmes et en offrant de l'aide aux agents de vulgarisation.
- **Développer les indicateurs de genre et de diversité** pour le S&E et l'établissement de rapport: la surveillance courante devrait rassembler des données désagrégées sur le sexe et l'information analytique du genre au niveau du client ou du bénéficiaire et de l'organisation.
- **Processus relatifs à la politique, au genre et à la diversité** - de l'analyse des contraintes stratégiques à l'accès aux terres, au droit de ressources et aux ressources liées au genre et à la diversité, élaborer des recommandations politiques pour les prestataires de services concernés.

ANNEXE 3 STRATEGIE DE SUIVI ET D’EVALUATION

Aborder les questions de responsabilité de rendre compte, d’apprentissage et d’assurance de qualité

1. Introduction

L’objectif du programme de Renforcement des Capacités pour la Recherche et le Développement Agricole en Afrique (SCARDA) financé par le DFID est « *de renforcer les capacités institutionnelles et humaines des systèmes de recherche et de développement agricole en Afrique afin d’identifier, de produire et d’offrir des résultats de recherche nécessaires à la satisfaction des besoins des pauvres* ». Le programme SCARDA est dirigé par le Forum pour la Recherche Agricole en Afrique (FARA) et sera mis en œuvre dans les trois sous-régions d’Afrique subsaharienne (Afrique orientale et centrale, Afrique australe et occidentale). Les organisations sous-régionales (OSR) joueront un rôle important dans la gouvernance et la supervision des opérations du programme au sein de leurs domaines respectifs.

Pendant les six mois de la phase initiale du programme, des études d’évaluation des besoins ont été entreprises dans chacune des trois sous-régions en vue d’identifier les besoins de renforcement des capacités et d’élaborer des stratégies nécessaires. Ces études ont fait l’objet de discussion lors de trois réunions de consultation de parties prenantes et les résultats ont été utilisés pour élaborer un plan détaillé de mise en œuvre qui fut discuté et approuvé au début de l’atelier régional des parties prenantes. Une stratégie de suivi et d’évaluation a été conçue comme partie intégrante de ce processus.

2. Défis du S&E au sein des programmes de renforcement des capacités

Il existe des défis particuliers dans le suivi et l’évaluation des programmes de renforcement des capacités à savoir :

1. La période pendant laquelle les activités de renforcement des capacités peuvent être traduites en résultats positifs pour la recherche et le développement agricoles.
2. L’attribution des résultats au programme et processus d’activités puisque le renforcement des capacités a lieu dans un contexte plus global d’échanges, de connaissances et de développement des capacités.
3. Le suivi des processus qualitatifs complexes permettant de connaître les stratégies et approches efficaces dans le renforcement des capacités.
4. La portée et les niveaux organisationnels /individuels au sein desquels l’efficacité commence à se matérialiser du fait du renforcement des capacités.

3. S&E au regard du système d'intervention du SCARDA

L’hypothèse de travail du SCARDA est que le développement et l’application des programmes appropriés aux mesures de renforcement des capacités visant les organisations, plutôt que l’approche fragmentaire traditionnelle, améliorera efficacement et de manière durable l’efficacité des institutions de la RAD. Les programmes d’intervention pourraient cibler des organisations individuelles telles que les institutions nationales de recherche agricole, les universités et organisations de vulgarisation agricoles. Les réseaux et autres organisations

peuvent également bénéficier d'un appui. Etant donné que l'objectif principal est de renforcer les systèmes nationaux d'innovation agricole, l'attention sera portée sur le renforcement des liens entre les organisations et les différents éléments fonctionnels du système d'innovation. Une raison principale qui sous-tend l'approche du SCARDA, partagé avec les théories des systèmes d'innovation, est que les interventions sont plus efficaces lorsqu'elles sont planifiées et mises en œuvre à travers une analyse documentée des organisations individuelles et de réseaux d'organisations, comme systèmes dont les éléments sont reliés pour fournir des résultats et des services de développement.

Le SCARDA s'engagera avec les organisations de renforcement des capacités afin de faciliter et de rehausser la prestation de leurs services. Le programme fonctionnera également avec les organisations et les institutions capables de bénéficier des activités de renforcement des capacités et de produire un impact remarquable au niveau des systèmes nationaux d'innovation. Dans chaque cas, les résultats principaux de la phase de mise en œuvre du SCARDA sur une période de deux ans et demi seront liés aux changements de stratégies et de capacités organisationnelles et individuelles. Par conséquent, le cadre de S&E du programme devrait aborder les aspects organisationnels et individuels axés sur le renforcement des ressources fournies et permettre une évaluation réelle de ces derniers. Pour cette raison, l'élaboration des programmes de travail dans chacune des sous-régions exigera un raisonnement défendable et explicite pour proposer des changements d'organisation particuliers et accroître les compétences. Ceci comportera l'identification des moyens d'impacts ou des résultats pouvant être suivis.

Les fonctions principales dans le cadre du programme SCARDA sont :

- a) Suivre le développement des résultats (réalisations & résultats) dans le cadre du programme pour une gestion des responsabilités afin que (en cas de besoin) des ajustements correctifs et appropriés puissent être mis en place pendant la phase triennale de mise en œuvre.
- b) Suivre et évaluer la qualité et l'efficacité des interventions de renforcement des capacités, surtout par rapport à leur contribution destinée à la performance organisationnelle et individuelle. Ceci implique l'enregistrement et l'analyse de performance et de changement des individus et organisations participant au programme du SCARDA.
- c) Relié au point b ci-dessus mentionné, pour s'assurer que les éléments clés du processus soient clairement documentés de sorte que les moyens d'amélioration de la performance soient réalisés et enregistrés pour plus de réflexion, d'analyse et de partage.
- d) Identifier les besoins de renforcement des capacités du S&E, étant donné que la plupart des S&E seront inclus dans les activités du programme et entrepris par les institutions participant au programme du SCARDA.

Pour que le SCARDA remplisse ces fonctions, il lui faudra un cadre et des procédures de suivi et d'évaluation solides et logiques. Ceci a été élaboré comme faisant partie du processus de planification du SCARDA.

Le cadre du S&E met l'accent sur l'élaboration des « principaux » indicateurs de changement et de performance par les organisations et individus participants. Puisque les changements durables au niveau des organisations et des individus impliquent un apprentissage organisationnel, le cadre du S&E pour le SCARDA met vraiment l'accent sur l'analyse, le partage et la communication des connaissances. L'apprentissage et le partage des

connaissances peuvent avoir lieu au sein des organisations ; entre les organisations dans une arène d'innovation nationale ; et entre organisations dans divers pays et sous-régions. Ainsi, les outils du S&E doivent être assez flexibles pour enregistrer et documenter ces processus et résultats divers (réalisations et résultats) et dans la mesure du possible fournir une évidence crédible des liens aux ressources du programme. Le cadre vise à relever les défis à travers le « processus de documentation » par le biais d'acteurs principaux dans le programme.

Les résultats clé (réalisations et résultats) des deux ans et demi de la phase d'exécution du programme du SCARDA seront en rapport avec les changements dans les stratégies, les systèmes, les processus et les capacités organisationnelles. L'adoption de stratégies éprouvées en matière de renforcement des capacités et la réalisation des objectifs visés pour accroître la performance organisationnelle seront les mesures de base du succès du programme. Le SCARDA s'est engagé sur une approche du système d'innovation en matière de renforcement des capacités. Ceci implique que la participation au S&E inclut la diversité des acteurs au sein du système d'innovation intégrée dans le programme tout en mettant en jeu les ressources des principales parties prenantes, participants indirects mais qui sont bien placés pour évaluer les changements dans les organisations cibles.

Dans le contexte du changement organisationnel au niveau de l'innovation agricole nationale, les deux secteurs focaux de S&E du programme seront :

- 1- Activités de renforcement des capacités avec une sélection d'organisations cibles y compris leur contacts et réseaux immédiats. Ceci comprendra l'évaluation de la qualité de l'effectif, de l'apprentissage effective et des résultats positifs en terme d'approche au travail c'est-à-dire changement d'attitude, procédures et systèmes de travail.
- 2- Avantages aux institutions d'approvisionnement y compris une meilleure capacité de renforcement des ressources. Des liens pluri institutionnels, soutien et réseau transfrontalier.

4. Phase initiale du S&E

La tâche principale dans la phase initiale était d'établir le but et la portée générale du cadre de S&E. Ceci comportait une méthode de contrôle et d'interaction avec l'élaboration en cours du plan de mise en œuvre du SCARDA élaboré à partir des études sous-régionales d'évaluation des besoins, des ateliers des parties prenantes, des réunions d'ateliers préliminaires et régionaux aussi bien que des discussions avec les responsables du S&E.

Afin d'identifier les secteurs de performance et les besoins d'informations clé, une série de documents stratégiques a été consultée, y compris les documents du SCARDA et les documents de projets connexes (exemple : Plans stratégiques et à moyen terme du FARA, CORAF & ASARECA, stratégie du S&E de l'ASARECA, projet du SCARDA sur le renforcement des capacités de l'IAR4D et le rapport des études d'évaluation des besoins du SCARDA, du CORAF et de la SADC).

Des documents relatifs au S&E des réseaux sous-régionaux et autres programmes du FARA ont été également consultés et des discussions ont eu lieu avec les directeurs de programmes à des niveaux clés afin d'établir les attentes du S&E. Les cadres et dispositions du S&E au niveau du FARA et de ses programmes ont été passés en revue. Des discussions ont été organisées en particulier avec les personnes-ressources du SCARDA et les directeurs de l'ASARECA et du CORAF. A la SADC, des discussions ont eu lieu avec le spécialiste du

S&E basé au niveau des projets d'ICART financés par l'UE avec une composante sur le renforcement des capacités.

Une évaluation rapide des capacités en S&E a été faite au cours des visites auprès des OSR et du FARA par le biais de réunions tenues avec les personnes-ressources des S&E. Il existe une différence importante dans les compétences et dans l'élaboration des plans stratégiques du S&E.

Pendant les 3 ateliers sous-régionaux des parties prenantes, les participants ont contribué aux exercices qui les ont aidés à parvenir à un consensus sur les domaines clé pour le renforcement des capacités et exploiter les types de résultats à atteindre par le renforcement des capacités ensemble avec les indicateurs (processus et résultats) et activités. Le deuxième atelier des parties prenantes de l'ASARECA tenu à Nairobi a permis d'élaborer davantage leurs plans et indicateurs. Pour la SADC, les données sous forme de questionnaires remplies par les institutions de recherche et de formation visitées par les consultants ont été enregistrées. Entre autre, cette analyse a démontré l'importance de désagréger les données sur les capacités humaines des organisations par genre et âge.

Pendant la définition des interventions prioritaires lors des ateliers, il a été reconnu que les compétences et systèmes de gestion des recherches, et les compétences générales pour les chercheurs et les directeurs sont un dénominateur commun à tous les OSR. Il a été également reconnu que pour que la recherche ait un impact, le développement des capacités est nécessaire aux autres parties prenantes clés au sein du système d'innovation, mais que le SCARDA n'avait pas les ressources nécessaires pour intervenir sérieusement dans ce secteur. A l'ASARECA, le renforcement des organisations de renforcement des capacités a été également souligné. En outre, à l'ASARECA et au CORAF, les besoins spécifiques des pays sortant de guerre ont été reconnus comme étant très importants, éclairant la sélection des organisations cibles. Ces secteurs demandent un lien d'enchaînement logique aux résultats et aux impacts prévus, du programme et de son objectif de développement. Cet objectif peut être atteint en planifiant les réalisations et les résultats intermédiaires par rapport aux secteurs de résultats appropriés des OSR et du FARA (voir section 4.2). Une autre tâche est de lier la mise en œuvre des efforts de S&E du SCARDA avec les cadres de S&E, les compétences disponibles et autres initiatives de renforcement des capacités entreprises au niveau du FARA et des OSR.

Les liens entre le S&E du SCARDA et le cadre de S&E au sein des OSR et du FARA

L'ensemble du cadre du programme élaboré pour le SCARDA est conforme aux systèmes de S&E utilisé par le FARA et les OSR et avec les directives du DFID sur les bonnes pratiques de S&E. Il a été élaboré et conçu d'une manière qui permet aux cadres de S&E d'être élaborés par chacune des OSR pour que le SCARDA s'y ajuste, en vue d'harmoniser les efforts, réduire les duplications inutiles et éviter l'imposition d'un système onéreux excessivement centralisé sur le rapportage et le suivi. Les activités du SCARDA contribueront aux programmes et projets appropriés des OSR. Les représentants des OSR ont participé à un groupe de travail qui a élaboré un cadre générique logique révisé au cours de la semaine précédant la phase initiale de l'atelier régional à Accra. L'atelier régional de démarrage a impliqué davantage de groupes de travail ayant examiné les résultats proposés dans la proposition de ce projet et ayant mis à jour la conception du plan et de l'approche de mise en œuvre de ces derniers. Le groupe a également abordé le lien entre les 4 nouvelles réalisations du SCARDA et les résultats intermédiaires contribuant au niveau de l'objectif générique du

cadre logique. En tant que système de S&E de deux des OSR sont actuellement en cours d'élaboration en vue d'aller de l'approche réseaux à l'approche programme où existe d'autres opportunités de contribution à l'harmonisation des systèmes de S&E qui aideront à faciliter le partage des résultats d'apprentissage à travers la sous-région.

Intégration du S&E dans les OSR

CORAF/WECARD

Le plan stratégique de 10 ans indique que le S&E est appliqué à toutes les activités du CORAF/WECARD et est autant que possible conforme à celui du FARA par l'utilisation d'approches et de méthodologies semblables. L'objectif est d'assurer que l'accent soit porté sur le fonctionnement du système de recherche agricole sous-régional en général. Le suivi et l'évaluation des activités du programme du CORAF/WECARD est censé fonctionner au sein d'un cadre global afin de suivre les progrès vers l'atteinte des objectifs tels que définis par les indicateurs de performance basés sur le résultat du cadre logique. Le cadre du S&E offre des directives et des procédures pour la collecte et l'analyse des données et de l'information sur les indicateurs, dont les résultats seront utilisés pour éclairer la prise de décision et l'exécution efficace des programmes. Les unités du S&E situées aux différents niveaux de SNRA, membre du CORAF/WECARD, suivront l'exécution et les résultats à travers le cycle du programme et du projet. Les résultats seront suivis à l'aide d'outils tels que le système participatif d'évaluation des résultats et de l'impact. Le CORAF/WECARD souligne également le rôle important des bénéficiaires en prenant une part active dans l'identification, la planification, la mise en oeuvre et le S&E. Les programmes du SCARDA cadrent avec la composante de l'objectif 3 (système de recherches sous-régional renforcé et coordonné – y compris le paradigme « qualifications et compétences pour fonctionner de façon inhabituelle ») et avec le 8^{ème} programme « renforcement des capacités et coordination » du CORAF / WECARD. Le SCARDA est vu comme étant le premier d'un ensemble d'initiatives de renforcement des capacités; un moyen pour mettre en œuvre les nouvelles idées pour le renforcement des capacités.

Les résultats de l'étude d'évaluation des besoins et l'atelier du CORAF/WECARD ont identifié le S&E et l'étude d'évaluation des besoins comme étant l'un des domaines prioritaires du renforcement des capacités, nécessaires à l'amélioration de la gestion de la recherche.

ASARECA

L'ASARECA institutionnalise un système de S&E basé sur le résultat pour permettre la réalisation de son objectif d'accroître durablement la productivité, la valeur ajoutée et la compétitivité du système régional de recherche agricole. L'ASARECA dispose d'une stratégie détaillée de S&E, un cadre logique et d'importants indicateurs de mise en oeuvre et un cadre d'établissement de rapport. Le S&E fonctionne à différents niveaux. Le cadre logique est utilisé comme base générique des projets et programmes au sein de l' ASARECA. Le cadre global est employé par l'unité de S&E dans le secrétariat d'ASARECA pour évaluer les résultats et les impacts des interventions. Le SCARDA cadre avec l'objectif 4 – « *Capacité de mise en œuvre de la recherche agricole au sein du paradigme renforcé de l'IAR4D* ». Le début du projet de renforcement de IAR4D de l'ASARECA (financé par l'UE) a coïncidé avec le démarrage du programme SCARDA dans la sous-région, permettant un échange d'idées lors des études d'évaluation des besoins et du premier atelier des parties prenantes. Ce projet est complémentaire à celui du SCARDA en ce qu'il met l'accent sur le

renforcement des capacités des divers acteurs au sein du système d'innovation ainsi que des agents de vulgarisation, des ONG, des organisations et secteur privé agricoles. L'ASARECA a également un vif intérêt pour les méthodologies complémentaires de S&E des impacts, telles que l'approche d'évaluation ex-ante pour la planification des résultats et cartes de résultats. Il est prévu que les échanges d'idées entre les deux projets continueront pendant l'amélioration et la mise en œuvre du cadre de S&E du SCARDA au sein de l'ASARECA. Etant donné que le Rwanda a été choisi comme pays cible par le programme Research into Use du DFID, avec un accent sur le développement de plateformes d'innovation jusqu'au niveau des agriculteurs, dans ce cas particulier il y a également des opportunités de collaboration sur le suivi des résultats du projet du SCARDA car elles se rapportent aux acteurs intermédiaires entre les organisations de recherche et de formation nationales et les agriculteurs.

SADC

La sous-région de la SADC à travers le Département des ressources alimentaires & naturelles [SADC-FANR] diffère en ce que depuis la dissolution de la SACCAR, il n'y a pas d'organisation ayant des fonctions comparables à celles du CORAF et de l'ASARECA. Bien que la SADC se soit engagée lors de la 4ème Assemblée générale du FARA à créer une nouvelle organisation sous-régionale, il est peu probable qu'elle soit fonctionnelle durant la durée de vie du SCARDA.

Cela a des implications sur la capacité et la polarisation du S&E du SCARDA dans la SADC. La responsabilité du S&E en particulier reposera en grande partie sur le Coordonnateur désigné pour la SADC-SCARDA. Il est prévu que les termes de référence génériques des coordonnateurs des OSR seront revus et élargis conjointement avec la SADC-FANR et les parties prenantes clés au début de la phase de mise en œuvre. Cela permettra d'élaborer leurs responsabilités particulières relatives au suivi, à l'évaluation, à la gestion des données et au rapportage technique sur les activités du SCARDA. Si un appui supplémentaire au S&E est nécessaire, il faudrait à ce niveau discuter des mécanismes pour l'obtenir.

De façon générale, le S&E du SCARDA dans la région de la SADC sera conçu dans le cadre des stratégies actuelles de recherche et de formation de la FANR. Il sera spécifiquement guidé (mais pas limité) par les mécanismes de S&E utilisés pour les initiatives actuelles de renforcement des capacités dont ceux utilisés pour les formations à court terme fournies par : *La Promotion de l'Intégration régionale (secteur du bétail)* [PRINT] Programme régional de formation ; le Programme de Gestion des Terres & de l'Eau [LWMP]; *La Mise en œuvre et la Coordination de la Recherche & de la Formation agricoles* [ICART]; le *Programme de Productivité Agricole Multi pays* [SADC-MAPP] (avec une composante renforcement des capacités qui doit commencer en 2008). Sur ces initiatives, le responsable du S&E de l'ICART élabore un cadre de S&E qui couvrira les activités de renforcement des capacités. L'envergure du S&E, surtout pour ce qui est de l'assurance de la qualité sera aussi guidée par l'expérience de la SACCAR dans le contrôle des programmes régionaux de formation (Masters et formations de courte durée) à travers des centres qui ont un avantage comparatif et des partenariats avec des instituts de formation du Nord.

4.1.2 Cohérence avec les systèmes de S&E et les programmes du FARA

Il est important que le système de S&E du SCARDA soit compatible avec la stratégie de S&E globale au sein du FARA et de ses autres programmes. Le FARA est l'Institution Chef de file du pilier 4 du PIDAA et s'intéresse donc à l'évaluation des progrès vers la réalisation des

objectifs du PIDAA sous ce volet. Il vise un S&E renforcé et harmonisé au niveau national, sous-régional et continental. Il est prévu que les activités du S&E du FARA seront synchronisées autant que possible avec celles des OSR à travers l'utilisation des mêmes approches et méthodologies.

Le plan stratégique 2007-2016 du FARA identifie 5 domaines de résultats inter reliés qui sont fournis à travers ses Fonctions d'Appui aux Réseaux.

Le SCARDA a un rapport étroit avec le domaine de résultats 4 et les fonctions d'appui aux réseaux correspondant qui vise à s'assurer que l'Afrique a les capacités humaines et institutionnelles, publiques et privées, pour obtenir une productivité agricole reposant sur des marchés élargis, diversifiés, et une compétitivité qui contribueront à la réalisation de la Vision africaine pour une croissance annuelle de 6% de la production agricole. En outre, le SCARDA, particulièrement à travers le résultat 4 sur l'acquisition et le partage des leçons, contribuera à la 1^{ère} fonction d'appui aux réseaux du FARA, le Plaidoyer et la Mobilisation des Ressources.

Le FARA a l'intention de recruter un cadre supérieur chargé du S&E avec un rôle de coordination à un niveau plus élevé du S&E et de l'évaluation de l'impact à travers les programmes. Les unités de Suivi et Evaluation (S&E) du FARA et des OSR auront un cadre global pour suivre les progrès vers la réalisation des objectifs tels que définis par les indicateurs clé de performance. A l'exception du Programme Challenge pour l'Afrique Sub-Saharienne (PC ASS), le développement du S&E dans d'autres programmes du FARA est à ses débuts d'autant plus que ces programmes ne sont pas encore en pleine phase de mise en œuvre. Le S&E du SCARDA au niveau du FARA sera documenté et partagera son expérience avec les efforts en cours en matière de S&E dans les autres programmes que le FARA gère. Les programmes ayant un plus grand rapport avec le S&E du SCARDA sont décrits brièvement ci-dessous.

Le PC ASS vise à lever les principales contraintes à la revitalisation de l'agriculture en Afrique à partir d'un nouveau paradigme, la Recherche Agricole Intégrée pour le Développement (IAR4D). Au cours de la phase de démarrage du PC ASS, des efforts ont été déployés en matière de formation préliminaire des équipes sélectionnées avec un accent mis sur les systèmes de S&E, les plans d'évaluation des impacts et des résultats. La nécessité d'un programme d'assistance en S&E est clairement reconnue. Le programme n'a pas développé un système S&E consolidé en raison des incertitudes qui ont fait suite à l'évaluation externe commandée par le Comité Scientifique et qui a recommandé que le programme se concentre sur la « validation du concept » de l'IAR4D. Un plan à moyen terme révisé a été soumis et des méthodes et protocoles spécifiques seront élaborés. Le PC ASS et le SCARDA font face à des défis similaires – tous deux recherchent des indicateurs pour l'étude et le changement institutionnel dans un horizon relativement court de 3 ans. Tous deux doivent trouver des méthodes novatrices pour capter les signes précoces d'un changement positif en matière de comportement et des méthodes de collaboration qui peuvent être reliés vraisemblablement à des résultats positifs à long terme pour les populations rurales. Il y a des possibilités de liens en termes de méthodologie utilisée dans la définition des bases institutionnelles – un travail préliminaire a été effectué sur l'évaluation institutionnelle en 2006 par des organisations impliquées au sein de groupe de travail du PC ASS.

Le programme, « Renforcement des capacités scientifiques et institutionnelles de l'Afrique » (**BASIC**), se concentre sur l'enseignement du troisième cycle dans les domaines de l'agriculture et des ressources naturelles. Il vise à renforcer les capacités des universités à

fournir un enseignement de haute qualité et contextuellement approprié de la gestion de l'agriculture et des ressources naturelles en vue de permettre aux diplômés en agriculture de relever les défis actuels du développement. Le BASIC est similaire au SCARDA en ce qu'il se concentre sur le renforcement des capacités et que leurs systèmes de S&E auront des ressemblances. Tous deux s'inscrivent dans le domaine de résultats 4 du FARA.

Le RAILS (Système Régional d'Apprentissage et d'Informations Agricoles) a pour objectif d'améliorer l'accès, la recherche et l'extraction ainsi que l'utilisation d'informations et de technologies agricoles à travers l'apprentissage par les parties prenantes de la RAD africaine. Le RAILS s'intègre dans le domaine stratégique de résultats 2 du FARA relatif à la fonction d'appui au réseau pour l'accès à la technologie et aux connaissances. Le programme RAILS vient de démarrer ses activités sur le terrain. Il fonctionne comme programme en réseau auquel participent des universités, des organisations de recherche et des ONG. Il prévoit 2 genres de S&E – interne et externe et projette d'élaborer des termes de référence, des indicateurs et des points de référence.

Le DONATA (Diffusion de Nouvelles Technologies Agricoles en Afrique) vise à tirer les leçons et à établir des partenariats transfrontaliers efficaces pour la diffusion des technologies à potentiel élevé. Tout comme le RAILS, le DONATA est à sa première année d'exécution et s'intègre dans le domaine de résultat 2. Bien qu'il se focalise sur la diffusion, le DONATA a une composante formation et s'évertue à tirer des leçons, ce qui implique des approches et des outils de S&E similaires à ceux proposés pour le SCARDA.

4.2 Elaboration d'un cadre logique orientée vers les résultats pour le SCARDA

Au cours de la réunion préparatoire de l'atelier tenue à Accra en vue d'élaborer un avant-projet de mise en oeuvre, les résultats des différents ateliers ont été passés en revue et les hypothèses se rapportant à la création d'impacts discutés. Ceux-ci ont été élaborés dans un cadre logique au niveau du programme qui a fait l'objet d'une discussion à l'atelier régional des partenaires en vue de permettre une harmonisation des résultats, des indicateurs et des hypothèses de travail sur la manière dont les résultats intermédiaires seront transmis.

Au cours de l'atelier régional à Accra, les résultats attendus pour le SCARDA ont été élaborés par rapport aux quatre objectifs révisés du plan de mise en oeuvre (voir Tableau 7 ci-dessous) et les résultats provisoires du SCARDA ont été consignés dans les Activités du Plan à Moyen Terme et des Indicateurs de Résultats du FARA (voir Tableau 8 ci-dessous).

Tableau 7 : Résultats du SCARDA : Suggestions des groupes de travail de l'atelier Régional de lancement

Résultat 1 - Gestion Renforcée de la recherche	
Résultats :	Indicateurs de résultats:
<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la gestion financière, • Amélioration du plan stratégique, • Elargissement de la plateforme de consultation et de partenariat, • Elaboration / amélioration des systèmes d'évaluation de la 	<ul style="list-style-type: none"> • Financement reçu à temps. Davantage de rapport positif des auditeurs • Amélioration de la qualité et du délai des rapports, • Nombre de partenaires et réalisations des consultations,

<p>performance.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de la recherche régie par la demande, • Amélioration de la gestion des ressources humaines. • Amélioration du maintien de l'effectif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboration et mise en œuvre du manuel d'évaluation de la performance. • Davantage de financement du secteur privé, • Etablissement et fonctionnement des équipes interdisciplinaires, • Amélioration / nouvelles stratégies de maintien de l'effectif du personnel.
Résultats 2 – Renforcement des capacités scientifiques et professionnelles	
<u>Résultats à court terme :</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement de compétences générales ▪ Mise en place de système d'aptitude ▪ Institution de mécanismes de récompense ▪ Culture du partage d'informations 	
<u>Résultats à long terme</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Projet ou proposition de recherche élaborée sur la base d'un système d'approche d'innovation fondé tant sur des principaux financements des institutions participantes que des régimes de subvention compétitive • Fonctionnement des projets sous le système d'approche basé sur l'innovation. • Nombre de technologies induites selon le système d'approche basé sur l'innovation 	
Résultat 3 – Aptitudes à renforcer les Capacités	
<u>résultats apparents:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le besoin d'une réforme du programme prédomine parmi les institutions de formation agricole. ▪ Processus de réforme des programmes lancés dans les institutions cibles. ▪ La conception et l'implication de BASIC ont été redirigés pour faire face à la demande du système d'approche de l'innovation. ▪ Elaboration, mise en œuvre et révision régulière d'un programme de formation dynamique universitaire (diplôme et cours de courte durée) destiné au système d'innovation dans les institutions ciblées pour faire face à la demande et aux défis. 	

Tableau 7: Résultats du SCARDA : Suite

Résultats 4 - acquisition de leçons et partage stratégique	
<u>Résultats :</u>	<u>Indicateurs proposés :</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation et appréciation de l'approche d'intervention du SCARDA • Fourniture efficace de Prestations de services de recherche et de développement résultant des compétences multiples 	<ul style="list-style-type: none"> • intérêt des partenaires au développement à accepter l'approche • Attraction de ressources additionnelles au profit des initiatives à travers des propositions de recherche réussie.

- Capacité des institutions à gérer et diriger les processus de changement
- Participation accrue des femmes dans les initiatives de recherche et de développement agricoles
- Connaissances institutionnelle renforcée comme base d'augmentation de la performance
- Usage accru des plateformes d'apprentissage au niveau des SNRA. Exemple : documentations, forum de discussions en ligne

Ils seront davantage affinés dans le cadre du S&E et du système de développement du FARA pour être entrepris suivant le développement des plans d'actions de renforcement des capacités des OSR (qui comprendront les cadres logiques des OSR) basés sur les résultats de l'évaluation institutionnelle.

A ce stade, une cartographie temporaire des résultats du SCARDA par rapport aux activités du plan à moyen terme (MTO) du FARA et aux indicateurs de résultats suggère que le Résultat 4 (généralisé essentiellement par le processus de documentation, l'analyse et le partage de la mise en œuvre des réalisations 1&2) abordera les activités sous la fonction d'appui au réseau 4 du FARA et les indicateurs du programme d'appui 1. Le résultat 3 traite d'autres activités sous la fonction d'appui au réseau 4, tout comme le Résultat 2 et la fin de la phase initiale. Le Résultat 2 (gestion de la recherche améliorée) se rapporte aux indicateurs du système de gestion de changement et d'innovation selon la fonction d'appui au réseau 1.

Tableau 8: Schéma provisoire de la contribution du SCARDA aux activités du Plan à Moyen terme du FARA et indicateurs des résultats

Réalisations du SCARDA <i>(les indications en italique expriment les réalisations en phase de mise en œuvre)</i>	Activités du FARA. Fonction d'appui au réseau 4 : Renforcement des capacités	Indicateurs des résultats de FARA. Fonction d'appui au réseau 4 et 1 (Activités de plaidoyer)
1. Phase initiale <i>1. Gestion des compétences et des systèmes de recherches</i>	4.1	1.2 et 1.4
<i>2. Développement scientifique et professionnel</i>	4.2	
<i>3. Aptitudes de renforcement des capacités</i>	4.5, 4.6	4.2
<i>4. Gestion, Apprentissage et partage stratégique</i>	4.4, 4.2,	4.5, 4.6, 1.2 et 1.4

5.0 Développement futur du cadre de mise en œuvre du S&E et activités

5.1 Développement du système de S&E

Le rôle du S&E est double : Suivre la mise en œuvre du programme, son exécution et son efficacité et, suivre les résultats et tirer des leçons des activités de renforcement des capacités. Une fois que les institutions impliquées et les programmes détaillés auront été conçus grâce à un processus de consultation après l'évaluation institutionnelle, les tâches du S&E comprendront :

- Le développement d'indicateurs, d'objectifs et d'un système d'information pour suivre la mise en œuvre (ressources, activités, réalisations);
- La définition participative des indicateurs des résultats du renforcement des capacités
Les indicateurs et les niveaux de performance seront conçus de manière à refléter des objectifs réalistes dans les limites des délais du programme ;
- L'élaboration détaillée des risques et hypothèses ;
- La spécification des besoins en données, des sources d'information et des données ;
- L'établissement des responsabilités pour le S&E et la collecte de données – qui participe à la collecte de données et traite les activités de suivi ;
- L'élaboration des formats des rapports et des systèmes d'information pour la collecte, la conservation et la dissémination des données ;
- L'harmonisation avec les autres cadres de S&E et outils de collecte des données.

5.2 Principes de base de la conception

Sur la base des principes suivants, un cadre et un système plus détaillés pour le suivi et l'évaluation du SCARDA seront élaborés en tant que priorité dès le début de la phase de mise en œuvre.

Participation/ Appropriation - établie en collaboration avec les responsables de l'enregistrement et de l'utilisation de l'information pour susciter leur intérêt et leur engagement en vue d'analyser et agir sur la base de ces informations.

Définition claire des objectifs (responsabilité et apprentissage) – pour toutes les activités en rapport avec le suivi et l'évaluation.

Lien direct avec la gestion de la mise en œuvre du SCARDA – les résultats du suivi seront utilisés pour éclairer le processus de prise de décision à divers niveaux de la mise en œuvre du projet.

Lien direct avec l'apprentissage et le changement – à travers une bonne documentation du processus, des réflexions et des activités impliquant les organisations participantes.

Plans clairs et réalistes – développés à chaque niveau pour assurer que les rôles, responsabilités, délais et méthodes du S&E sont compris par toutes les parties concernées.

Adéquation avec la capacité – la tâche de suivi et d'évaluation devrait s'accorder avec la capacité des organisations et des individus responsables. Un renforcement supplémentaire des capacités en S&E sera fourni au besoin.

Précis et facile à utiliser – le besoin devrait être clairement défini et les méthodes utilisées pour collecter et analyser les données autant que possible faciles à utiliser.

Les principaux éléments d'un cadre de S&E pour le SCARDA sont:

- Suivre le changement au sein des organisations et des individus participants, y compris les changements dans la nature et l'intensité des relations avec d'autres organisations considérées comme essentielles pour une innovation effective ;
- Mesurer l'apprentissage et l'adaptation des meilleures pratiques opérationnelles abordées pendant les activités de renforcement des capacités dans le cadre de SCARDA (y compris les domaines organisationnel/managérial/technique et social) ;
- Suivre l'évolution de l'ensemble du programme pour assurer que les points saillants, indicateurs et résultats ont été atteints.
- Mécanismes pour la révision interne et externe du progrès et de l'ajustement des points clé et des indicateurs en réponse aux processus de changement et d'apprentissage au sein du programme.
- Faciliter et saisir l'apprentissage (au sein et entre les organisations nationales et sous-régionales et entre les sous-régions). Cela inclura une évaluation de l'efficacité des différents types d'intervention et leur utilité.

5.3 Méthodologie proposée

Reflétant les exigences croissantes qui pèsent sur les systèmes de S&E, les approches académiques traditionnelles de l'évaluation des impacts sont de plus en plus effectuées par des méthodes alternatives et des procédures de suivi, d'apprentissage et de communication. Le S&E au sein du SCARDA va explorer l'adéquation des différents outils et méthodes pour le S&E. Les méthodes les plus importantes sont celles du suivi des processus de changement

et de renforcement des capacités, d'enregistrement des changements de comportement, de disposition, d'aptitudes et d'attitudes des parties prenantes et organisations au cours de l'exécution du projet. Le choix et la combinaison des outils de S&E vont dépendre (a) du développement des résultats du projet, et (b) de l'évaluation des capacités et intérêts des institutions impliquées et leur volonté de prendre en charge et d'accepter les demandes considérables de méthodologies spécifiques de S&E. Avec ces dispositions, les éléments des approches suivantes peuvent être considérés :

L'approche « barème de notation équilibrée » est un cadre utile pour l'évaluation des capacités et des évolutions des organisations. Elle identifie les domaines clé de performance, les objectifs et les résultats attendus par les organisations concernées. Les résultats sont définis comme des *changements spécifiques dans les comportements, relations, actions ou activités des personnes, groupes et organisations avec lesquels le programme travaille directement.*

L'établissement des résultats débute avec une vision de changement et engage activement les participants dans la définition et le suivi des modifications nécessaires dans les relations et les comportements pour induire ce changement. Il complète le cadre logique en se focalisant sur les processus et les relations avec les « partenaires proches » en reconnaissant que l'apprentissage ne se fait pas isolément, mais que l'application de l'apprentissage dépend des autres partenaires.

Des études de cas et de comparaisons structurées destinées à apprécier les résultats du programme au sein et entre les pays et les sous-régions sont envisagées.

Analyse institutionnelle des données de base. L'analyse institutionnelle détaillée d'organisations cibles sélectionnées pour la première étape de mise en œuvre identifiera les domaines prioritaires pour le renforcement des capacités. Ces priorités seront développées en tant qu'objectifs spécifiques dans le cadre du programme. Les méthodes incluront une autoévaluation et, si possible, les sources existantes de données et les méthodes les plus efficaces pour collecter les données additionnelles requises en rapport avec le cadre fondamental et le suivi de l'évolution par rapport aux indicateurs donnés.

Evaluation de la capacité du S&E et plan pour le développement de la capacité en S&E.

Les niveaux des capacités actuelles en S&E seront évalués en tant qu'élément de l'évaluation institutionnelle et les plans élaborés pour le renforcement des capacités des institutions impliquées pour développer des structures et des systèmes appropriés de S&E et pour suivre et évaluer l'impact de leurs programmes.

5.4. Fonctions et responsabilités proposées en rapport avec le S&E

Les fonctions et responsabilités proposées en rapport avec le S&E aux différents niveaux du projet sont résumées dans le tableau 9 ci-dessous.

Tableau 9: Fonctions et responsabilités pour le S&E

NIVEAU	ORGANISATION EN CHARGE ET RESPONSABILITÉ	ROLES/FONCTIONS DU S&E
Partenaire au développement	DFID – Responsable auprès du Trésor du Royaume-Uni	Examen à mi-parcours (après 15 mois) Evaluation des résultats (après 30 mois)
Gestion régionale de projet	Secrétariat du FARA Responsable auprès de DFID et du Conseil Exécutif du FARA	Rapport sur toutes les étapes importantes (6 par mois) Rapport annuel ou revue du résultat par rapport à l’objectif (9 par mois) Appui à la revue à mi-parcours (après 15 mois) Appui à l’évaluation des résultats (à 30 mois)
Supervision et coordination sous-régionale de la mise en œuvre	OSR, Responsable auprès du FARA et des Conseils d’administration des OSR	Rapport sur les étapes importantes des OSR (3-6 par mois) Revue du résultat par rapport à l’objectif des cadres logiques des OSR (Rapports annuels) Appui à l’évaluation à mi-parcours (après 15 mois) Appui à l’évaluation du résultat (à 30 mois)
Prestation de services	Telle que choisie Responsable auprès des OSR (responsable personnellement de son propre apprentissage)	Documentation sur le processus concernant les activités du CS, suivi de l’application du CS, satisfaction du client, facilitation et appui du S&E et apprentissage dans les organisations cibles
Organisations cibles principales	Telle que choisie Personnellement responsable de l’apprentissage mais rend compte aux OSR et aux prestataires de services	Documentation du processus par les stagiaires pour l’application des intrants du CS (suivi par les individus eux-mêmes) Suivi de la performance et rapport sur les domaines prioritaires systémiques (suivi interne de la performance par l’organisation, par exemple grâce à des barèmes de notation), Participation à des plateformes d’apprentissage en ligne et des ateliers de révision des leçons
Organisations et individus cibles secondaires	Sélectionnés pour la formation de groupe Auto responsable, censés contribuer aux	Auto-suivi par les personnes focales, Participation aux plateformes d’apprentissage en ligne et aux ateliers d’évaluation des leçons.

	plateformes d'apprentissage	
--	--------------------------------	--

5.5 Elaboration plus détaillée et application des plans de S&E

L'amélioration des plans de S&E sera entreprise durant les premières étapes de la mise en œuvre comme suit :

- Des plans détaillés pour le suivi/évaluation seront élaborés au niveau du FARA et des OSR comme première étape d'un plan détaillé de mise en œuvre ;
- Au niveau du FARA et des OSR, les plans seront structurés à partir des cadres logiques génériques des OSR avec pour objectif la responsabilité et le suivi de l'évolution par rapport aux intrants, les étapes importantes des activités et les indicateurs des résultats ;
- Au niveau des OSR, les cadres logiques serviront de guides pour le S&E, qui doivent être continuellement révisés pour une meilleure efficacité dans le suivi des progrès dans les résultats acquis qui nécessiteront certainement un affinement des activités les plus saillantes et des indicateurs de résultats ;
- Au niveau du FARA, le cadre logique générique sera également réexaminé de façon similaire comme pour celui permettant la comparaison entre le résultat et l'objectif, y compris une amélioration des seuils des indicateurs cibles et une réflexion continue sur la validité des hypothèses établies.
- Le niveau de détail dans la collecte de données et la fréquence du suivi des indicateurs de résultats du SCARDA seront fonction des éléments suivants:
 - La capacité des OSR à entreprendre le S&E
 - L'adéquation entre les indicateurs du cadre logique et les indicateurs des OSR pour le suivi de ces domaines (ex : renforcement des capacités)
 - Les autres activités en cours en matière de S&E couvrant les mêmes indicateurs
- De même, au niveau du FARA les détails concernant la collecte des données et la fréquence du suivi des objectifs dépendront de la capacité du FARA et de l'adéquation entre les indicateurs du cadre logique et le cadre du FARA pour le suivi des résultats du renforcement des capacités ;
- Au niveau des prestataires de services et des organisations cibles, les plans de suivi et d'apprentissage seront élaborés avec l'analyse institutionnelle et le développement des plans de mise en œuvre et des plateformes d'apprentissage;
- D'autres bénéficiaires (exemple personnes focales dans d'autres organisations participantes) seront assistés pour l'auto-suivi et le rapport.

5.6 Formats des rapports pour le SCARDA

L'élaboration des formats de rapport bénéficiera d'un examen des documents existants au niveau du FARA et au niveau sous-régional ainsi que ceux d'autres initiatives similaires. Dans la plupart des cas, les formats seront accompagnés de directives pour assurer la clarté et la cohérence des rapports. Les formats des rapports combineront les éléments liés à la responsabilité avec des éléments de documentation de processus qui contribueront à l'apprentissage. En ce qui concerne le dernier aspect, la stratégie de S&E sera liée à la stratégie de communication et au processus de planification, en particulier celle de la communication interne.

ANNEXE 4 : LA STRATEGIE DE COMMUNICATION

Dans un programme comprenant plusieurs acteurs comme le SCARDA, l'importance d'une communication efficace, au sein du programme et avec le public extérieur, dans le but d'assurer la publication des résultats avec succès n'est pas surestimée. Il a été décidé donc qu'une stratégie de communication du SCARDA soit mise en place lors de la phase initiale. Une réunion tenue au FARA le 29 mars 2007 a produit le document de discussion sur les « éléments d'une stratégie de communication pour le SCARDA », et qui a proposé le cadre initial pour le développement de la stratégie de communication. L'Institut des Ressources Naturelles a été interpellé par le FARA en vue d'assister le FARA et les OSR à soutenir le développement de la stratégie de communication du SCARDA à travers:

- 1) la clarification des objectifs de la stratégie de communication
- 2) le développement d'un cadre de stratégie conforme aux objectifs et prenant en compte les besoins des différentes parties prenantes
- 3) vérification de la conformité/cohérence du cadre de stratégie avec d'autres composantes du SCARDA (ex. le processus d'apprentissage du Suivi & Evaluation) et d'autres initiatives de communication pertinentes (ex. celles du FARA et des OSR).

Le rapport complet des consultants (Conroy *et al.*, 2007) contient également les évaluations des initiatives d'où les leçons de bonnes pratiques ont été tirées pour guider la conception de la stratégie de communication.

Ce document a été élaboré sur la base des éléments suivants :

- 1) Deux documents clés, c'est-à-dire, la proposition du SCARDA et l'évaluation des SNRA (Mars 2006);
- 2) Les échanges entre les consultants en communication et (a) le personnel principal de communication du FARA, les cadres supérieurs, et (b) des représentants de chacune des trois OSR, à travers des réunions, la composition d'un groupe de travail et des forums de discussions en ligne entre les membres;
- 3) Les discussions lors de l'atelier régional des parties prenantes à Accra ;
- 4) Revue de documents sur la recherche et le développement agricoles et sur la communication.

La *Stratégie de Communication* est conçue pour guider tous les principaux acteurs du SCARDA dans l'élaboration d'un Plan de Communication du SCARDA qui contiendra des tactiques spécifiques (détails des activités, responsabilités, budgets etc.). A la suite de l'atelier régional, le FARA s'est engagé à élaborer cette stratégie et pendant les six mois de mise en œuvre, le processus a pu être achevé avec des contributions de chacun des partenaires principaux (FARA & les OSR). Ce processus et la mise en œuvre du Plan de Communication ont été supervisés par une équipe de communication¹⁴ dont les membres seront similaires au groupe de travail mis en place lors de la phase initiale.

1. Les objectifs de la stratégie de communication du SCARDA

L'objectif principal de la stratégie de communication du SCARDA est de:

¹⁴ Les membres sont supposés comprendre: le coordinateur du SCARDA et le Chargé du Programme, le personnel de communication du FARA et des OSR, et les deux consultants de communication de la NRI.

Contribuer à la réalisation du but et de l'objectif du projet du SCARDA à travers le développement des échanges d'informations et de leçons acquises entre toutes les parties prenantes du SCARDA.

Plus précisément, il vise à :

1. stimuler l'engagement et l'appropriation des acteurs du SCARDA pendant le projet et au-delà de sa mise en oeuvre en mettant en place des mécanismes capables de contribuer aux prises de décision ;
2. établir la confiance et une compréhension parmi les parties prenantes du SCARDA à travers une transparence écrasante dans les processus de prises de décision du SCARDA
3. Faciliter un fonctionnement efficace et une large participation dans les activités du SCARDA en rendant l'information accessible à tous les partenaires ;
4. promouvoir l'apprentissage et le partage général des enseignements tirés des projets parmi les partenaires au projet (surtout les organisations cibles), la communauté politique et les organisations importantes en dehors de l'Afrique ;
5. éveiller la prise de conscience sur les activités du SCARDA, les principales parties prenantes et les réalisations au sein des: (a) décideurs afin d'améliorer l'appui politique qui permettrait de réaliser les objectifs du SCARDA ; et (b) les bailleurs de fonds actuels et potentiels en vue d'attirer davantage de ressources ;
6. encourager un environnement d'apprentissage qui permettrait aux diverses parties prenantes d'échanger efficacement pour engendrer des innovations.

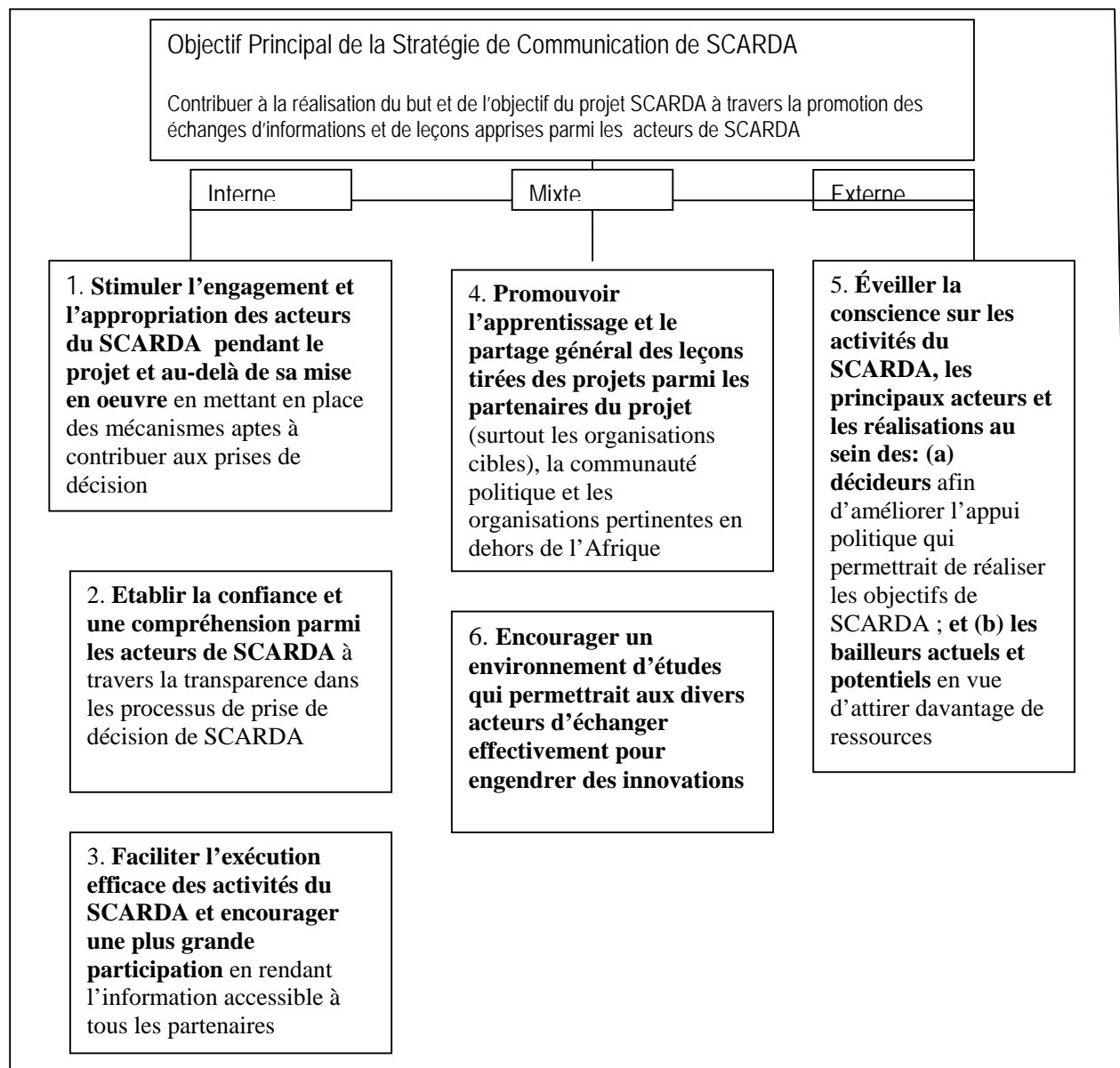
Les objectifs ci-dessus sont liés et sont inter dépendants dans une certaine mesure. Par exemple, la confiance (2) et l'engagement/l'appropriation (1) sont nécessaires pour assurer une meilleure exécution et participation du SCARDA (3), ce qui faciliterait l'apprentissage et le partage (4) qui, ensemble avec l'appui politique, (5) créerait un environnement d'apprentissage plus propice à l'innovation (6) La Figure 1 regroupe les objectifs dans trois classes selon qu'ils sont orientés vers l'intérieur ou vers l'extérieur, le groupe du milieu sous entend qu'ils sont autant orientés vers l'intérieur et l'extérieur.

A partir des objectifs ci-dessus, des résultats associés et des indicateurs (intermédiaires et finaux) peuvent être développés. Par exemple:

- 1) les partenaires du SCARDA savent comment, les mettre en oeuvre et contribuer aux prises de décision
- 2) les parties prenantes du SCARDA comprennent et font confiance aux processus du SCARDA et à la prise de décisions.
- 3) tous les partenaires sont capables d'accéder et d'utiliser les informations et de participer activement aux activités du SCARDA.

Le développement de ces résultats et indicateurs devrait être fait par les parties prenantes du SCARDA lors de l'élaboration des plans détaillés de communication.

Figure 5 Les objectifs de Communication du SCARDA groupés par Orientation



2. Les principes/valeurs de la stratégie de Communication de SCARDA

Un projet ou une organisation doit opérer sur la base de valeurs ou de principes qui sont conformes à ses objectifs et ce besoin doit être reflété dans la mise en œuvre de sa stratégie de communication : ceci explique pourquoi les organisations élaborent des déclarations de mission. Les principes proposés pour la stratégie de communication du SCARDA sont résumés dans le Tableau 10, les six premiers ont été adoptés par l'ASARECA dans sa Stratégie de Communication et de gestion des connaissances.

Tableau 10 Ebauche des principes/valeurs de la stratégie de Communication du SCARDA

1. *les Hommes d'abord*
2. *la Transparence*
3. *la communication Multi directionnelle*
4. *le partage des connaissances*
5. *la Communication basée sur les besoins*
6. *les Technologies de l'Information (TI) comme moyen (et non comme une fin en soi)*
7. *facile d'accès*
8. *Contexte spécificité (contraire de « taille unique »)*
9. *Caractère opportun*

Les paragraphes ci-dessous expliquent chacun de ces principes/valeurs.

1. *Les hommes d'abord* : les hommes constituent la ressource la plus importante dans la RAD en ASS. Le SCARDA améliorera leurs rôles dans la recherche, le développement, la gestion et l'administration.
2. *La Transparence*. Cette valeur est étroitement liée à l'objectif 2 du SCARDA qui est « **Etablir la confiance et la compréhension entre les acteurs de SCARDA** à travers une transparence dans le processus de prise de décision de SCARDA » et aussi à l'objectif 3.
3. *La communication Multi directionnelle* : Ce principe/valeur à la base des objectifs 1, 4 et 7 dispose que l'objectif 1 incite à la mise en place de processus participatif de prise de décision tandis que les n° 4 et 7 s'intéressent à l'apprentissage mutuel à travers des échanges entre divers acteurs.
4. *Le partage des connaissances* : « *chacun sait quelque chose et personne ne connaît tout* ». Il est important de reconnaître que les connaissances d'une personne ne seront utiles que lorsqu'elles peuvent être communiquées à d'autres.
5. *Une Communication basée sur les besoins* : ce principe reconnaît qu'une communication efficace exige une bonne compréhension des besoins d'informations des différents acteurs, une définition précise du public cible des acteurs et de leurs caractéristiques, de même que le changement (dans les connaissances, attitudes ou pratiques) visé au travers de la communication.
6. *La TI comme moyen* : il est important de rappeler que la Technologie de l'Information (TI) n'est qu'un moyen et non une fin en soi. Les infrastructures de la TI devraient aider à satisfaire les besoins des personnes dont l'organisation est au service.
7. *Facile d'accès et de participation*. Pour que les principes/valeurs 1 et 2 soient appliqués efficacement et les objectifs associés atteints, les mécanismes et systèmes de communication doivent être conçus de manière à rendre les informations dont les acteurs ont besoin facile d'accès et à les impliquer dans les prises de décision et les processus d'apprentissage.
8. *Contexte spécificité* : Les plans de Communication doivent prendre en compte la particularité et le contexte de chaque acteur principal du SCARDA, à savoir les trois OSR et le FARA. Ainsi, lorsque le SCARDA aura une *stratégie de communication* partagée par tous, chaque acteur principal détiendra son propre *plan de communication*.

9. *Caractère opportun* : dans le monde d'aujourd'hui en proie à une mutation rapide, il est plus important que jamais que l'information (exemple sur les formations ou ateliers du SCARDA) soit communiquée à temps au public cible pour qu'il ait suffisamment de temps pour réagir. Des mesures doivent être prises pour pallier les problèmes temporaires de communication (exemple connexion Internet) qui pourraient retarder l'accès de l'utilisateur aux informations.

Des obstacles Potentiels aux principes 2, 3 et 4 : Très peu de personnes pourraient ouvertement s'opposer aux principes 2, 3 et 4 ; cependant, l'application de ces principes dans les organisations laisse beaucoup à désirer. Certaines personnes à des postes de responsabilité continuent d'agir selon l'ancien adage selon lequel « la connaissance, c'est le pouvoir » et donc ils réservent les informations à un groupe de personnes très restreint et sur la base « besoin de savoir », ce qui effraie certains à l'idée de partager les informations entre eux. Ce type d'attitude est toujours très répandu en Afrique et dans plusieurs parties du monde. Ainsi, dans de telles situations, il existe certaines résistances à faciliter la communication multidirectionnelle et l'approche participative aux processus de prise de décisions.

Par conséquent, il est important que tous les partenaires principaux du SCARDA, y compris le personnel au niveau inférieur tout comme les cadres supérieurs doivent examiner leurs organisations et discuter ouvertement des principes qui y sont approuvés. Une fois les principes approuvés, il faudrait aussi revoir leurs applications dans les organisations et leurs implications dans la mise en oeuvre du SCARDA.

3. Qui sont les acteurs dans la stratégie de communication du SCARDA ?

La matrice dans le Tableau 11 peut être utilisée pour identifier les principaux acteurs du SCARDA et leurs rôles dans le projet au niveau régional et sous-régional. Quelques exemples d'acteurs et de leurs rôles ont été ajoutés sur la base des consultations initiales entamées avec le FARA, l'ASARECA et le CORAF. On envisage que la matrice sera utilisée et remplie par chacun des quatre principaux partenaires lors de la préparation du plan de communication. Vu le grand nombre d'acteurs à différents niveaux (local, national, sous-régional, régional et international), la direction du SCARDA devra établir des priorités en ce qui concerne les acteurs, le types de sujets de communication à aborder, à quelle échelle et quand le faire en vue de pouvoir atteindre les objectifs de la stratégie de communication.

Tableau 11 Ebauche de la matrice pour identifier les acteurs du SCARDA et leurs rôles dans le projet

acteurs (public vise par la COMMUNICATION)	Rôles dans le Projet	Sous-région de l'ASARECA	Sous-région du CORAF/WECARD	Sous-région de la SADC	Afrique
<p>1. bailleurs/investisseurs de SCARDA actuels & potentiels</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actuels • Potentiels <p>2. Décideurs Politiques & institutionnels et autres acteurs nécessaires pour créer un environnement propice</p> <ul style="list-style-type: none"> • Décideurs au niveau National? (Ministères de l'Education, Sci & Tech, Agriculture, etc.) • Communautés Economiques Régionales • Organisations paysannes • ONG • Sociétés du secteur Privé • Autres? _____ 					DFID
<p>les principaux partenaires de SCARDA</p> <ul style="list-style-type: none"> • FARA • OSR (points focaux du SCARDA) • DFID • NRI autres? _____ 	<p>Coordination, suivi Suivi Evaluation des impacts</p>	ASARECA	CORAF	SADC/FANR	Equipe SCARDA
<p>Autres prestataires des services de SCARDA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les organisations clés de mise en oeuvre • Les institutions de formation et de recherche avancée (y compris les institutions du Nord), CIRA • Autres universités en Afrique et à l'étranger • Autres prestataires de service (exemple, ONG, compagnies privées) • Des réseaux Régionaux d'éducation • Les scientifiques à la retraite 	<p>procédure de sélection des prestataires de service, contrôle de la qualité, gestion des communautés pratiques, coordination</p>	RUFORUM ANAFE	AGRHYMET? CAMES?		ANAFE?
<p>la clients cibles du SCARDA</p> <ul style="list-style-type: none"> • INRA • Organisations publiques de vulgarisation • ONG • Organisations paysannes • Universités • Autres? _____ 	Encadreurs potentiels				Exemple. ARPPIS

4. Lignes d'orientation pour la mise en œuvre de la stratégie de Communication

a) **élaboration et appui aux initiatives existantes.** Le FARA et les OSR ont un certain nombre d'initiatives et de stratégies existantes pertinentes et en relation avec le SCARDA. Le SCARDA pourrait donc s'associer et compléter ces initiatives au lieu de les répéter. Il s'agit de : (Voir encadré n°1)

- FARA – RAILS;
- ASARECA – plan stratégique de communication et de gestion des connaissances¹⁵, RAIN, programme de renforcement des capacités pour l'IAR4D
- CORAF/ WECARD – la stratégie du programme sur la gestion des connaissances¹⁶
- SADC/ FANR – ICART, MAPP

ENCADRE 1 Initiatives existantes

Le Programme Systèmes Régionaux d'apprentissage et d'information agricoles (RAILS) est l'un des programmes régionaux de FARA visant à résoudre les faiblesses de l'Afrique et le manque de capacités concernant les informations agricoles et les échanges de connaissances. RAILS entend fournir un accès équitable et un renforcement des capacités des acteurs Africains dans le Développement de la recherche agricole (RAD) en vue de contribuer à la mondialisation des informations et des connaissances. RAILS est dirigé par une équipe d'intervention composée d'organisations sous-régionales à savoir : ASARECA, CORAF, SADC-FANR et l'Afrique du Nord. Un atelier de mise en œuvre s'est tenu du 17-19 janvier 2007 au secrétariat de FARA à Accra, Ghana. Cet atelier a développé un cadre de mise en œuvre et un programme de travail pour RAILS, qui sera exécuté par les OSR et SNRA ensemble avec les prestataires de services internationaux sous la coordination de FARA. Les participants ciblés incluent les SRO et les chefs de projet de SNRA ICT/KM et les prestataires de service internationaux. RAILS est financé par la Banque Africaine de Développement (BAD) et GFAR.

ASARECA Plan Stratégique de Communication et de gestion des connaissances Octobre 2006. Cette stratégie vise la réalisation des résultats des cinq (5) principales stratégies de Communication et de gestion des connaissances:

1. planification, suivi et évaluation approfondie des programmes et projets de recherche.
2. Politiques et pratiques d'Information et de communication pour une gestion efficace des ressources humaines, financières et physiques.
3. Des informations et connaissances agricoles facilement accessibles aux acteurs de recherche agricole pour le développement (IAR4D) en Afrique Orientale et Centrale.
4. les résultats des recherches sont communiqués à tous les acteurs cibles AR4D.
5. ASARECA hautement visible avec des acteurs mettant en valeur son rôle et ses réalisations.

¹⁵ Plan stratégique sur la communication et la gestion des connaissances de l'ASARECA octobre 2006.

¹⁶ Avant-projet du Plan Opérationnel 2007-2012 du CORAF/WECARD, mai 2007

RAIN, le réseau régional d'information agricole, est l'équivalent du RAILS au niveau de ASARECA. Il comprend un réseau d'organisations et de professionnels d'informations agricoles opérant dans 10 pays en Afrique Orientale et centrale (ECA) —Burundi, République Démocratique du Congo, Erythrée, Ethiopie, Kenya, Madagascar, Rwanda, Soudan, Tanzanie, et Ouganda. La vision de RAIN est d'être dynamique et proactif. Toutes les activités de RAIN découlent de l'hypothèse selon laquelle une information agricole de haute qualité est une condition préalable pour la croissance économique. La mission de RAIN est de promouvoir la fourniture et la gestion durable d'information agricole orientée vers la clientèle dans toute la région de ECA. Il met un accent particulier sur le renforcement des capacités régionales pour accéder, échanger, préparer, disséminer et utiliser les informations afin d'accélérer la croissance économique. RAIN possède un nombre de valeurs directrices à savoir : valeur ajoutée, partenariats, professionnalisme, responsabilisation, flexibilité, l'esprit d'équipe, l'égalité des genres, la gouvernance.

Le programme IAR4D (Validé lors de l'atelier de l'ASARECA à Entebbe, du 17 au 18 avril 2007)

Ce programme comporte plusieurs principes très pertinents pour le SCARDA – la perspective de Système d'Innovation (paradigme sous jacent); des partenariats avec plusieurs acteurs; des équipes Interdisciplinaires R4D; l'Intégration des niveaux et secteurs; le processus Interactif d'apprentissage; les filières de production et les systèmes de sources de revenus; le changement systémique dans la gestion des connaissances.

b) Utilisation d'approches et d'outils appropriés et rentables. La section 3 du rapport des consultants en communication du SCARDA (Conroy *et al.*, 2007) relève les leçons tirées à partir des forces des différents types de communication.

c) Le Suivi et évaluation. La stratégie de communication devra être suivie et évaluée en vue d'améliorer son efficacité. La stratégie de Communication devra aussi être alignée sur le système global de S&E du projet. Cette mesure doit être particulièrement prise en compte dans les processus d'apprentissage. L'approche du Changement le plus significatif (MSC)¹⁷ est un moyen d'allier le S&E, la communication et l'apprentissage et cela constitue une option possible à utiliser.

d) Le développement du Contenu. Le contenu du plan détaillé de communication devrait viser à produire des résultats liés à chaque objectif de la stratégie de Communication décrite plus haut.

e) La gestion, les responsabilités et les ressources. S'assurer que les responsabilités de gestion et d'exécution pour les plans et stratégies de communication sont claires et que des ressources appropriées ont été allouées. A cet égard, l'élaboration d'un diagramme de circulation interne de la communication du SCARDA serait utile (similaire à la Figure 3, mais plutôt *intergénérationnel*).

f) La Subsidiarité : Le principe de subsidiarité devrait être appliqué : le FARA délègue l'autorité appropriée de la stratégie et des activités de

¹⁷ Davies, R. & J. Dart (2005) *The Most Significant Change Technique: a guide to its use*. Available online: www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.htm

communication à ceux qui sont bien placés pour l'assumer (notamment les OSR); et permettre à FARA, avec un avantage comparatif, de se concentrer sur les fonctions qui transcendent les domaines de décision sous-régionale afin que les OSR et les SNRA profitent des décisions et actions au niveau continental.

5. Les plans et activités de Communication

La **stratégie de** communication du SCARDA et le plan général de communication peuvent être communs à tous les quatre acteurs principaux (FARA et les 3 OSR). Dès le début de la phase de mise en oeuvre, chaque OSR et le FARA doivent développer leur propre **plan de communication** détaillé pour mettre en oeuvre cette stratégie. Ceci s'explique par le fait que chaque acteur principal et chaque sous-région a ses propres besoins, défis et ses conditions et circonstances, par conséquent les plans généraux du SCARDA varieront d'une certaine façon par rapport à la sous-région et les activités de communication de chaque sous-région refléteront ces différences/particularités.

Une évaluation approfondie des besoins d'informations sur le SCARDA exprimés par les principaux acteurs dans chaque sous-région est requise comme une condition préalable au développement des plans de communication détaillés. Les exécutés de la stratégie de communication (d'abord les OSR et le FARA) devraient comprendre et connaître les besoins et les changements associés que chacune des activités diverses de communication est censée apporter des solutions.

a) Le Délai

La mise en oeuvre de SCARDA durera 30 mois. Des Plans doivent être formulés pour cette période de temps et des évaluations doivent être menées chaque année.

b) La gestion

La responsabilité de la mise en oeuvre de la stratégie de communication retombe sur l'administration de SCARDA. Il s'agit des coordinateurs/Points focaux du SCARDA aux niveaux du FARA, de l'ASARECA, du CORAF/WECARD et de la SADC-FANR. L'équipe de gestion du SCARDA travaillera avec et s'appuiera sur les services d'experts au sein (exemple les Unités d'Information et de Communication) comme en dehors de leurs organisations.

c) Le choix de moyens de communication appropriés

Une circulation régulière d'information est indispensable pour la mise en oeuvre et la coordination des activités. Il y a une gamme variée d'options médiatiques et il est très important que le SCARDA fasse attention dans le choix des moyens de communication les plus appropriés pour chaque type d'acteurs. Le Tableau 12 donne la liste de quelques moyens clés que le SCARDA pourrait utiliser et certains facteurs majeurs qui doivent être pris en compte.

Alors que l'Internet fournit une alternative de communication plus radicale et efficace pour la plupart, les rapports des consultants/les études d'évaluation des besoins ont démontré que les autres s'embourbent dans des connections lentes et inefficaces. Par ailleurs, la possession de téléphone portables/cellulaires augmente rapidement faisant de ce réseau le moyen électronique le plus répandu et utilisé. Bien que les TIC modernes facilitent largement la communication par voie électronique, les rencontres physiques restent essentielles pour tisser de puissants partenariats. Il faudrait tenir des réunions régulières, mais elles ne doivent pas nécessairement être fréquentes. Il n'est pas toujours aisé voire possible de substituer un moyen de communication à un autre, toutefois dans certains programmes de développement et de recherche agricole, l'usage du téléphone mobile dans une certaine mesure a remplacé le besoin d'organiser des rencontres physiques fréquentes.

Tableau 12 Les Critères d'évaluation et de comparaison des moyens de communication

Media/moyen de communication	<i>Potentiel d'avoir des feedback & des interactions</i>	<i>Rapidité de la communication</i>	<i>niveau d'accès et usage de moyen de communication par les acteurs cibles</i>	<i>Rentabilité</i>	<i>Degré d'aptitude/ alphabétisme</i>
<p><i>Presse écrite</i> Brochures Bulletins d'informations Journaux <i>Electronique</i> Sites Web Email E-conférences E-groupes téléphones Mobile téléphones fixes <i>RENCONTRE</i> ateliers <i>Media Visuels</i> Télévision Vidéo</p>					

Annexe 5 Termes de Référence

Coordinateur du Programme SCARDA

Le SCARDA aura besoin d'un Coordinateur de Programme qui sera chargé de diriger l'Unité de Coordination au niveau du Secrétariat de FARA à Accra. Le Coordinateur de Programme sera nommé par le FARA et travaillera sous la direction du Directeur Exécutif de FARA ou si selon la décision en vigueur sous la direction du Directeur Exécutif Adjoint. La responsabilité quotidienne du Coordinateur de Programme sera de veiller au Plan de mise en œuvre du SCARDA qui comprend les activités de programme approuvées.

Les principales fonctions du Coordinateur de Programme sont les suivantes:

- Administration de l'Unité de Coordination du SCARDA au niveau du Secrétariat de FARA à Accra et supervision des tâches du Chargé de Programme.
- Coordination de toutes les activités du programme, y compris le Suivi & Evaluation, la communication et l'organisation d'atelier à l'échelle continental.
- S'assurer que les activités du Programme sont mises en œuvre de manière à optimiser l'efficacité de la contribution du SCARDA aux résultats des fonctions d'Appui aux réseaux du FARA sur le renforcement des capacités et d'autres activités pertinentes du FARA.
- Organiser des rencontres régulières en ligne avec les OSR, les points focaux du SCARDA en vue d'évaluer l'état d'avancement du programme, de partager les expériences, d'identifier les contraintes et opportunités et de convenir des actions appropriées à mener.
- S'assurer que les procédures et conditions du FARA et les engagements du DFID-GB pour contribuer aux activités du programme sont remplis en ce qui concerne la sélection des prestataires de services, l'acquisition de matériels d'importance capitale et aussi s'assurer que les services sont fournis en conformité avec les dispositions du contrat et les procédures d'acquisitions.
- Soumission de factures pro forma au Directeur Exécutif du FARA qui doit autoriser le déboursement des fonds à temps aux prestataires de services après avoir achevé avec satisfaction les activités sous leur responsabilité.
- Révision des rapports d'étape trimestriels et annuels soumis par les coordinateurs des OSR et du coordinateur de l'Institut des Ressources Naturelles (NRI), et feedback à donner sur les questions techniques.
- Renforcement des rapports d'étape trimestriels et mensuels des OSR et du NRI et élaboration de rapports d'étape consolidés à soumettre au DFID-GB (et à d'autres acteurs).
- Coordination de la planification et du processus d'évaluation en vue d'assurer la continuité et l'efficacité des activités du programme.
- Collaborer avec le Chargé des Finances du FARA pour s'assurer que le rapport financier est conforme aux exigences approuvées et que les fonds sont transférés aux OSR dans les meilleurs délais.

- Collaboration avec l'équipe de Communication afin d'identifier les cas de réussite et les leçons pertinentes qui pourraient être diffusées pour accroître l'impact du Programme.
- Promotion des activités du programme à travers la participation dans des Conférences et ateliers appropriés.
- Développer des relations fortes avec les autorités nationales et régionales et les partenaires au développement et autres acteurs pour attirer davantage de ressources pour le Programme.
- Collaborer avec le Directeur Exécutif du FARA en vue d'identifier les questions qui pourraient être abordées et discutées avec les principaux acteurs grâce au rôle de plaidoyer du FARA afin de garantir la réussite et la durabilité du Programme.
- Collaboration avec les dirigeants d'autres initiatives de renforcement des capacités en Afrique subsaharienne pour identifier les domaines de complémentarité et les opportunités pour une synergie.
- Renforcement des partenariats interrégionaux entre les acteurs du SCARDA en vue d'optimiser le degré d'amélioration de l'approche du Programme.

Point Focal de l'Organisation Sous-régionale

Chacune des trois organisations sous-régionales participant au programme (ASARECA, CORAF/WECARD et SADC-FANR) nommera un Point focal à plein temps pour le programme SCARDA. Les personnes focales des OSR du SCARDA travailleront sous la direction respective de leurs chefs au niveau des OSR. Elles auront à envoyer des rapports spécifiques au Coordinateur du Programme SCARDA au niveau de l'Unité de Coordination au sein du Secrétariat du FARA.

La responsabilité quotidienne des personnes Focales des OSR consistera à la mise en œuvre du Programme dans leurs sous-régions respectives. Reconnaisant la complexité et la lourdeur de la tâche qui consiste à trouver des prestataires aux bénéficiaires du renforcement des capacités, y compris la planification et l'assurance de la qualité des services, la plupart des tâches de mise en œuvre seront déléguées aux prestataires de services principaux. Les personnes focales des OSR travailleront en étroite collaboration avec le personnel indiqué des prestataires de services principaux afin de veiller à l'achèvement effectif et opportun du renforcement des capacités.

Les principales fonctions des Personnes Focales des OSR sont les suivantes:

- Supervision de l'analyse institutionnelle des Institutions Focales, y compris la sélection d'équipe d'analyse institutionnelle, l'identification des prestataires de service, l'élaboration et l'évaluation des plans d'actions, et la collaboration avec l'encadreur chargé de travailler avec l' Institution Focale sur le changement institutionnel.
- Préparation de rapports d'étape trimestriels et annuels et leur soumission dans les délais au Coordinateur du Programme SCARDA au niveau du FARA.
- Participation à l'équipe de Communication du SCARDA et dans la mise en oeuvre du plan de communication dans la sous-région.
- Contribution au développement du plan de Suivi & Evaluation et à la mise en oeuvre de ce plan dans la sous-région.

- S'assurer que les apports du programme SCARDA contribuent effectivement au programme global de renforcement des capacités des OSR.
- Tenir une liste de prestataires de services accrédités qui remplissent les critères approuvés.
- S'assurer de l'adéquation du programme SCARDA avec d'autres programmes de renforcement des capacités à travers des mesures telles que relier les bases de données des prestataires de services et le développement de plateformes d'apprentissage commun en tant que système de partage de connaissances.
- Participation à des plateformes d'apprentissage régionales et sous-régionales.
- Renforcement des partenariats entre les institutions participant au programme et d'autres acteurs en vue de promouvoir plus largement l'approche du SCARDA.

Les principaux prestataires de services

Les principaux prestataires de services seront désignés par les organisations sous-régionales pour appuyer la mise en œuvre du programme. Ils seront directement sous la direction des OSR et sous les ordres de la personne focale du SCARDA au niveau des OSR conformément aux dispositions contractuelles. Une personne indiquée parmi les principaux prestataires de services appuiera la personne focale du SCARDA au niveau des OSR en utilisant leur expérience dans la gestion et la fourniture de services de renforcement des capacités dans la recherche et le développement agricoles.

Les principaux prestataires de services seront chargés d'assurer que les services de renforcement des capacités requis par les institutions focales et satellites sont fournis par des organisations ayant une culture institutionnelle appropriée et compétente et qui sont rentables. Ils mettront en œuvre des études de traçabilité dans les sous-régions des OSR. La nomination des Principaux prestataires de services sera basée sur des critères strictes, y compris la couverture géographique au sein de la sous-région, une expérience avérée dans la gestion des programmes de renforcement des capacités, la capacité de fournir des services de qualité et des apports de suivi-évaluation, un engagement à une approche globale du SCARDA et une volonté de partager les expériences avec les acteurs.

Les principales fonctions des Principaux prestataires de services sont:

- Comprendre les besoins, capacités, cultures et budget des organisations fournisseurs et bénéficiaires des services de renforcement des capacités afin de pouvoir proposer aux OSR des fournisseurs qui pourraient le mieux atteindre les résultats désirés dans un bon rapport coût efficacité et de façon durable.
- Proposer des prestataires de services qui ont l'expertise nécessaire dans des domaines thématiques et disciplinaires pertinents pour accréditation.
- Etablir un lien avec le point focal des OSR afin d'associer les prestataires de services à des activités de renforcement des capacités spécifiques.
- Assurer la qualité des formations, des apports des encadrements, la supervision du cycle universitaire et les activités de renforcement des capacités appropriées.
- S'assurer que les productions d'autres prestataires de services sont délivrées à temps et dans les limites du budget alloué.
- Suivre l'application des aptitudes acquises lors des activités de renforcement des capacités dans les institutions focales et Satellites.
- Mener des études de traçabilité pour identifier les besoins de renforcement des capacités dans les programmes pour étudiants formulés par les employeurs des diplômés en agriculture.

La Natural Resource Institute

Contexte

La Natural Resource Institute (NRI) est un institut spécialisé de l'Université de Greenwich au Royaume-Uni qui fournit des services de haute qualité dans les domaines de la recherche, de l'expertise, de la politique et de l'éducation en agriculture et dans les secteurs connexes¹⁸. La NRI travaille avec des réseaux et partenaires internationaux de longue date dans les pays en développement, surtout en Afrique et en Asie dans le but de renforcer la capacité humaine et institutionnelle. L'Institut entretient des rapports étroits avec les organisations sous-régionales (OSR) et plusieurs systèmes nationaux de recherche agricole en Afrique subsaharienne. Dans l'exercice de ses fonctions, la NRI fait appel à son expertise considérable et à son expérience et à ses preuves dans la mise en œuvre de programmes de travail orientés vers les résultats conçus pour aider à la réduction de la pauvreté et à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement.

La NRI, à travers l'Université de Greenwich, actuellement offre des programmes de maîtrise MSc/PhD dans le domaine de la sécurité alimentaire et commerce international et les ressources naturelles. Une gamme variée de formations à court terme est aussi offerte, allant de la biotechnologie aux méthodes de recherche participative, et ces programmes sont de plus en plus délivrés à l'étranger. Aujourd'hui, la NRI compte environ 40 étudiants en doctorat (PhD) qui sont pour la plupart ressortissants des pays en développement. L'Institut est en phase de développer des moyens innovateurs de prestation de services prenant en compte le rapport coût efficacité en vue de satisfaire les besoins des scientifiques et professionnels africains. Des mécanismes flexibles sont développés et appliqués afin de permettre au personnel à plein temps de procéder à leur développement professionnel continu. L'utilisation d'une approche modulaire permet aux étudiants d'accumuler des crédits et les conduira à avoir des qualifications professionnelles accréditées.

Les principaux domaines d'expertise de NRI en matière de renforcement des capacités humaines et institutionnelles sont:

- Procéder à l'analyse institutionnelle pour les institutions de recherche et de développement en vue d'identifier les besoins en renforcement des capacités et de développer et évaluer les programmes de renforcement des capacités.
- Développer et mettre en place des systèmes de gestion des performances qui impliquent des systèmes de planification participative, de suivi évaluation orientée vers l'atteinte de résultats clairs et la prestation de services.
- Faciliter des coalitions interdisciplinaires et intersectorielles entre des individus, des groupes et des institutions afin de concevoir et de conduire des recherches basées sur la demande.
- Appuyer le développement de plateformes d'apprentissage pour identifier et partager les bonnes pratiques.
- Concevoir et appuyer des systèmes de communication et de gestion des connaissances qui satisfont les attentes des dirigeants, du personnel et des partenaires externes des institutions de développement et de recherche agricole.
- Appuyer les universités des pays en développement à élaborer et à dispenser des programmes de maîtrise (MSc) et de doctorat (PhD) et à l'introduire et appliquer des procédures appropriées d'assurance qualité.

¹⁸ NRI est enregistré à la norme ISO 9001 par la British Standards Institute

- Participer à la conception et la mise en oeuvre de programme d'encadrement pour les jeunes scientifiques en vue de les aider à développer leurs talents et à travailler plus efficacement.

La phase initiale du SCARDA

La NRI, le prestataire externe préféré est un partenaire principal du Forum pour la Recherche Agricole en Afrique (FARA) et les OSR dans le programme de renforcement des capacités dans la recherche et le développement agricole en Afrique (SCARDA). La NRI a contribué au développement de la proposition soumise au Département pour le Développement International de la Grande Bretagne (DFID-GB). En réponse aux requêtes émises par les OSR pour des services spécifiques, la NRI s'est activement engagé pendant six mois dans la phase initiale du programme à travers:

1. Participation à la réunion de planification inaugurale qui s'est tenue à Accra en février 2007 et à la préparation des rapports de l'atelier.
2. Contribution à l'élaboration des méthodologies utilisées par les OSR dans les études d'évaluation des besoins.
3. Conseils et appui aux consultants des OSR lors des visites effectuées dans les pays et assistance dans l'élaboration de rapports des pays (SADC).
4. Appui à la planification et la facilitation de chacun des ateliers sous-régionaux des parties prenantes et de l'atelier régional d'évaluation de la période initiale et préparation des rapports d'ateliers.
5. Coordination de l'élaboration des stratégies de Suivi & Evaluation, de Communication et de l'intégration de l'aspect Genre et Inclusion.
6. Développement d'une base de données électroniques pour le stockage et la recherche des informations sur les besoins en renforcement des capacités des institutions des SNRA.
7. En collaboration avec des chercheurs de la région, préparation de documents de discussion sur les cinq domaines clé identifiés par le FARA et par les consultants du CORAF.
8. Contribution à l'élaboration du rapport de la phase initiale et du plan de mise en oeuvre.

Le Rôle de NRI dans la phase de mise en oeuvre

Lors de la phase initiale du programme SCARDA, les rôles et responsabilités des principales parties prenantes ont été identifiés et approuvés et le partenariat entre les principaux partenaires a été renforcé et consolidé. Par conséquent, une compréhension partagée et une vision commune du SCARDA ont été développées parmi les partenaires clé avec des degrés de confiance et de respect mutuels très élevés. Cette mesure permettra de s'assurer que les approches novatrices de renforcement des capacités proposées par les acteurs du programme ont été efficacement mises en oeuvre et que les institutions participant au programme ne retournent pas à leurs pratiques habituelles. Parallèlement, le programme doit s'appuyer sur d'autres prestataires de services qui ont fait leurs preuves dans la résolution efficace des besoins émergents en renforcement des capacités.

Le NRI continuera de contribuer au programme dans les domaines de ses compétences et là où ses services sont demandés et approuvés par d'autres partenaires clé. L'Institut désignera un point focal pour ses services et formations régionaux en collaboration avec le FARA et les OSR et identifiera des personnes contact pour chacun des domaines clés dont il aura la responsabilité. Il s'agit de:

Analyse Institutionnelle

Pendant les six premiers mois du programme, une analyse institutionnelle plus approfondie sera menée dans chacune des institutions cibles afin de peaufiner et de spécifier les besoins principaux en renforcement de capacité et de déterminer ceux qui pourront être résolus grâce aux interventions du SCARDA (voir Annexe 7). Conjointement avec les Institutions principales respectives, le NRI facilitera ce processus et sera chargé de:

1. Elaborer une méthodologie générique pour mener l'analyse institutionnelle qui sera utilisée dans chacune des sous-régions pour assurer la cohérence des approches et faciliter le partage des leçons apprises.
2. En collaboration avec le FARA, les points focaux des OSR et les institutions principales, identifier le personnel de NRI et des institutions des sous-régions ayant des compétences pertinentes pour participer à l'équipe qui sera chargée de l'analyse institutionnelle. Ces équipes seront composées de deux à trois personnes avec des expériences dans la gestion du changement, la gestion de la recherche agricole et sur des questions scientifiques et professionnelles.
3. A travers la participation dans les équipes chargées de l'Analyse Institutionnelle, développer des plans de travail pour chaque institution cible en collaboration avec l'administration, le personnel et les partenaires externes principaux.
4. Faciliter les réunions impliquant les parties prenantes au niveau des Institutions Focales et des institutions en voie d'accréditation pour délivrer des services de renforcement de capacités. Le résultat de l'analyse sera un programme d'activités cohérent avec des rôles et responsabilités définis et des lignes de communication claires entre toutes les institutions participant au programme.
5. Faire la synthèse des résultats de l'analyse institutionnelle dans chaque Institution Focale en vue d'identifier les opportunités de partage des bonnes pratiques, d'échange des supports de formation et d'enseignement et de fournir la base pour des prochains programmes de mise à l'échelle et de diffusion.
6. S'assurer que les méthodologies et techniques d'analyse institutionnelle sont imparties et internalisées par l'institution faisant l'objet de cette analyse comme étant la première activité de renforcement des capacités institutionnelles. Elle sera renforcée tout le long du programme SCARDA à travers un S&E participatif et des activités de communication et d'apprentissage et d'évaluation du Programme.
7. Rappporter les résultats de l'analyse institutionnelle au FARA et aux points focaux des OSR.
8. Evaluer l'efficacité des services de renforcement des capacités proposés aux institutions à travers une évaluation des résultats avec l'administration, le personnel et les partenaires externes. Cette activité sera intégrée dans le cadre S&E du programme global et sera coordonnée par un membre de l'équipe chargée de l'Analyse Institutionnelle. Ce membre de l'équipe sera la personne contact du FARA et du coordinateur des OSR au niveau sous-régional et continuera à appuyer les institutions cibles pendant toute la durée de la phase de mise en oeuvre.
9. Appuyer les institutions cibles dans la préparation des évaluations à mi-parcours et finales à travers l'identification et la collecte de preuves pour les évaluateurs externes (voir la fonction S&E, puce n° 8).

Suivi & Evaluation

Le NRI facilitera la partie Suivi & Evaluation du programme global du SCARDA et désignera un personne contact pour cette tâche. Les principaux rôles et responsabilités de NRI consistera à:

1. Etablir un lien avec le Coordinateur de Programme et le Chargé du S&E au niveau du bureau du Directeur Adjoint du FARA pour installer le système de S&E, y compris la préparation des documents directeurs et des formats de rapport. Concevoir un système de classement électronique efficace pour le stockage et la recherche des informations pertinentes et des rapports d'avancement et des données de base.
2. Appuyer l'intégration de procédures S&E orientées vers la formation dans le programme de mise en œuvre à chaque niveau opérationnel (régional et institutionnel).
3. Faciliter les relations entre niveau régional, sous-régional et organisationnel et encourager la cohérence des méthodologies et des approches.
4. Faciliter l'évaluation de la formation au niveau des principales étapes du programme de mise en œuvre à travers des ateliers et rencontres/interactions d'apprentissage de leçons entre les membres de la plateforme d'apprentissage (conjointement avec la composante Communication: voir ci-dessous).
5. Assister dans l'évaluation interne du programme, les évaluations à mi-parcours et finales.

Communication

Le NRI facilitera la composante Communication du programme global du SCARDA et désignera une personne contact pour ce volet. Les principaux rôles et responsabilités de NRI seront:

1. Collaborer avec le Coordinateur du Programme et les coordinateurs des OSR afin de mettre en place des systèmes et plans détaillés de Communication au niveau régional et en réponse aux requêtes spécifiques sous-régionales.
2. Appuyer le développement de plateformes d'apprentissage en vue de faciliter la communication et le partage des leçons parmi le personnel et autres acteurs au sein des institutions cibles.
3. Faciliter le partage des expériences et des événements de développement des leçons en face à face afin de définir les bonnes pratiques dans le renforcement des capacités organisationnelles. Veiller à la conformité avec l'évaluation des formations conduites dans le cadre du volet S&E (Point à la Puce n° 4)
4. Identifier et documenter les bonnes pratiques d'apprentissage et de partage de leçons à travers la supervision des étudiants en doctorat (PhD) ou en maîtrise (MSc).
5. Contribuer à l'évaluation de l'efficacité des approches de communication utilisées dans les activités du programme.

Qualité de la Science

Pour répondre à la demande formulée dans les analyses institutionnelles, le NRI offrira des programmes de maîtrise (MSc) et des formations de courte durée dans des matières prioritaires. Les formations spécialisées dispensées seront déterminées en consultation avec le Coordinateur de Programme, les personnes contact des OSR et l'administration des institutions cibles et pourraient être délivrées en collaboration avec les institutions africaines ; par exemple à travers des présentations conjointes des cours. Basé sur la liste des besoins prioritaires identifiés lors des études d'évaluation des besoins au niveau sous-régionales, ces formations pourraient inclure:

- La gestion des ressources naturelles (y compris des questions liées à l'environnement)
- La gestion intégrée des cultures /ravageurs
- Les questions de Post-récolte, y compris la commercialisation
- La sécurité alimentaire
- La biotechnologie et la biosécurité

- Les méthodes de recherche participative
- La gestion de l'information et de la communication agricoles
- Préparation des résultats des recherches pour d'autres services et utilisateurs.
- L'analyse de l'intégration de l'aspect genre

Le NRI offrira des programmes de maîtrise aux étudiants identifiés par les institutions participant au programme SCARDA. Cette option fournira une certaine flexibilité aux étudiants sélectionnés pour commencer une formation universitaire plus tôt qu'ils avaient cru possible. Cela permettrait d'assurer que les activités principales des institutions cibles ne sont pas perturbées par l'absence prolongée de leur personnel compétent. Des opportunités seront recherchées parmi les formations délivrées par les institutions africaines afin d'aider au renforcement de leurs capacités.

Sur la base de la demande formulée par les institutions cibles, le NRI offrira des services de personnel qualifié ayant des aptitudes dans le développement de nouveaux programmes de maîtrise et dans l'application de pratiques d'assurance qualité. En fonction des expériences directes des membres de son personnel et de la connaissance des bonnes pratiques développées ailleurs, le NRI identifiera et partagera les modèles d'encadrement pour le personnel jeune. Le personnel du NRI participera aux « communautés de pratique » qui permettront de partager les expériences acquises à travers les activités d'encadrement du programme.

Ci-dessous, le budget indicatif de NRI s'élevant à 989.448 livres sterling pour la phase initiale de mise en œuvre de 30 mois. Les acteurs participant à l'atelier régional d'évaluation de la phase initiale ont apprécié l'importante contribution de NRI à la phase initiale de SCARDA et ont souhaité que NRI continue de participer activement au programme. Tout en reconnaissant que le plafond actuel du budget était de 7,8 millions de livres sterling, ils ont discuté et adopté une option qui permettrait d'accorder l'excédent de 1,5 million de livres sterling à NRI si des ressources supplémentaires devenaient disponibles. Ce qui permettrait d'avoir des programmes de formation et d'apprentissage communs fort variés qui seront fournis par NRI et les partenaires Africains. Cette option permettrait d'attirer plus d'attention sur les besoins spécifiques d'un plus grand nombre d'acteurs dans le développement et la recherche agricoles.

Budget Indicatif

Poste	Unité	Prix unitaire/ £	Numéro	Total / £
Analyse Institutionnelle				
Honoraires	Mois	13.080.00	17.40	227.592
Perdiems	Jours	75.00	414.55	31.091
Billets d'avion	Aller/Retour	1.000.00	34.00	34.000
Sous- total				292.683
Facilitation et Coordination Internationales				
Honoraires	Mois	14.300.00	12.46	178.125
Perdiems	Jours	75.00	45.00	3.375
Billets d'avion	Aller/Retour	1.000.00	8.00	9.000
Sous-total				190.500
S&E				
Honoraires	Mois	13.200.00	7.6	100.451
Perdiems	Jours	75.00	140.00	10.500

Billets d'avion	Aller/Retour	1.000.00	11.00	11.000
Sous-total				121.951
Communication				
Honoraires	Mois	13.200.00	2.70	35.640
Perdiems	Jours	75.00	20.00	1.500
Billets d'avion	Aller/Retour	1.000.00	4.00	4.000
Installation du site Web	LS	10.000.00	1.00	10.000
Entretien du site Web	Mois	11.000.00	2.16	23.860
Sous-total				75.000
Enseignement et formation				
Développement de nouvelles formations en partenariat avec les universités africaines	Formation	15.000.00	8.00	120.000
Prestation de formations à court terme	Formation	7.500.00	9.00	67.500
Programmes de maîtrise enseignés	Personne	9.000.00	5.00	45.000
Maîtrise de recherche	Personne	19.000.00	2.00	38.000
Doctorat (MPhil)	Personne	19.000.00	2.00	38.000
Sous-total				308.500
TOTAL				988.634

Les principaux prestataires de services du SCARDA

Les trois principaux prestataires de services du SCARDA sont:

Le Centre Régional AGRHYMET à Niamey, Niger

Le Centre régional AGRHYMET (CRA) est un institut spécialisé du Comité inter-Etats de lutte contre la sécheresse au Sahel (CILSS), une organisation intergouvernementale créée en septembre 1973 à la suite d'une grave sécheresse dans la région. Son mandat est d'assurer la sécurité alimentaire et combattre les effets de la sécheresse et de la désertification pour un nouvel équilibre écologique au Sahel.

Les neuf pays membres du CILSS sont le Burkina Faso, le Cap Vert, le Tchad, la Gambie, la Guinée Bissau, le Mali, la Mauritanie, le Niger et le Sénégal. En termes d'organisation, le CILSS est composé de trois centres d'opérations qui sont :

- Le Secrétariat exécutif (Ouagadougou, Burkina Faso); www.cilss.bf
- L'Institut du Sahel (institut spécialisé basé à Bamako au Mali); www.insah.org
- Le Centre régional AGRHYMET (institut spécialisé basé à Niamey au Niger); www.agrhymet.ne

Le mandat du Centre régional AGRHYMET (CRA) est le suivant:

- Collecte, traitement et diffusion des données sur la sécurité alimentaire, la gestion des ressources naturelles, la gestion et le contrôle de l'eau et le contrôle de la désertification au Sahel ;
- Développement des outils d'aide à la décision en vue de satisfaire les besoins de la population sahéenne ;
- Renforcement de la capacité technique à travers la formation et le transfert des outils, des méthodes et du savoir-faire adaptés aux pays sahéens dans les domaines de la

climatologie, l'agro-météorologie, l'hydrologie, la protection des plantes, la géomantique et la télédétection.

Le Centre compte environ 100 experts et fonctionnaires (y compris un expert spécialisé en TIC) disposant pour la plupart de connaissances en ingénierie, en sciences naturelles et en technologie de l'information. Le Centre a été bâti sur un domaine de 71 hectares dont 2,5 hectares de terres irriguées. Le Centre est bien doté en équipement de technologies de l'information et de la communication (exemple: des ordinateurs haute performance pour le téléchargement et le traitement de données climatiques).

AGRHYMET a une longue liste de partenaires techniques tels que la FAO, le WMO, le PAM, FEWS-Net, les institutions PIREM (NBA, ACMAD, CRESA, EAMAC, CERMES, ICRISAT), l'Université Abdou Moumouni de Niamey, RECTAS, CERE, CERAS, IRD, l'Université polytechnique de Bobo Dioulasso, le CIRAD, l'Institut danois pour la recherche agricole, l'Université royale vétérinaire et agricole du Danemark, l'Université Reading (GB), USGS, IBIMET, IAO, CTA, Environnement Canada, l'Université de Liège, UQAM (Université du Québec à Montréal),

Les partenaires financiers incluent les Etats membres du CILSS, l'USAID, DANIDA, la Coopération Française, l'Agence Italienne de Coopération, l'Agence Canadienne de Développement International, la Coopération Belge, l'Union Européenne, BADEA (Banque Arabe pour le Développement Economique en Afrique).

Le Centre est bien équipé pour l'organisation de programmes de formation de durées diverses grâce à son foyer d'une capacité de 130 chambres d'étudiants, un amphithéâtre d'une capacité de 120 places assises, cinq laboratoires équipés et six salles de classe climatisées dont trois ont des ordinateurs connectés à Internet (au total 52 pour les besoins de formation)

Jusqu'à récemment, les programmes de formation de AGRHYMET (d'une durée de 3 ans pour les ingénieurs et deux ans pour le diplôme supérieur) ont mis l'accent sur les quatre disciplines suivantes :

- L'hydrologie
- L'agro météorologie
- La protection des plantes, et
- L'instrumentation et la micro-informatique

Entre 1975 et 2007, le Centre régional AGRHYMET a formé 935 diplômés dans ces disciplines, dont 205 ingénieurs et 730 hauts techniciens. En outre, plus de 5000 professionnels ont bénéficié de cours de formation à court terme sur des sujets tels que l'agriculture durable, la gestion des bases de données climatologiques, la gestion intégrée des insectes nuisibles, la gestion des ressources naturelles, le genre et le développement. Bien que la majorité des diplômés et des participants aux cours viennent de pays membres du CILSS, le Centre a également formé des personnes originaires des autres pays en Afrique Centrale et de l'Ouest.

En janvier 2007, le Centre a entamé un programme de 12 mois de Masters en gestion des ressources naturelles concertées (15 participants au total, y compris 4 femmes). De nouveaux programmes de Masters sont en cours de préparation dans les domaines de la « protection durable des plantes et de l'environnement » et la « gestion intégrée des ressources en eau ».

Dans le contexte du SCARDA, les forces du Centre régional de AGRHYMET sont les suivantes :

- Une infrastructure bien développée pour l'organisation de divers types de formation (y compris dans d'autres pays).
- Une capacité renforcée dans ses disciplines de base, à savoir : l'agro météorologie, la protection des plantes, la gestion de l'eau, la sécurité alimentaire, le contrôle de la désertification et les technologies de l'information et de la communication ;
- Des procédures établies pour l'audit interne et externe. L'audit interne relève d'une équipe du siège de CILSS, alors que l'audit externe est entrepris par des firmes internationales après un appel d'offres ;
- Habitude à sous-traiter avec d'autres organisations sur des projets spécifiques ;
- Un réseau dense d'organisations partenaires, y compris l'accréditation auprès de CAMES (Conseil Africain et Malgache pour l'Education Supérieure) ;
- AGRHYMET suit les carrières de ses diplômés y compris l'identification des besoins en formation au vu de l'évolution constante du marché du travail. Cette initiative leur donne un avantage comparatif pour participer aux études de traçabilité.

AGRHYMET reconnaît ses limites en tant que principal prestataire de services du SCARDA. L'organisation fonctionne principalement dans les pays du CILSS et n'a pas été en mesure d'offrir toute la gamme de disciplines que couvre le programme. De façon générale, AGRHYMET dispense ses cours en français, les rendant ainsi difficiles d'accès pour les participants originaires de pays non francophones. Ces contraintes seront abordées à travers un partenariat avec ANAFE dont AGRHYMET est membre, et avec d'autres organisations telles que l'Institut du Sahel (www.insah.org), qui possède une expérience impressionnante en sciences sociales et davantage de personnel féminin.

ANAFE (Réseau Africain pour l'Education en Agriculture, Agroforesterie et Ressources Naturelles)

Lancé en 1993 par 17 Universités et 12 grandes écoles de l'Afrique orientale, occidentale et australe, le Réseau africain pour l'éducation en agriculture, agroforesterie et ressources naturelles (ANAFE) compte 128 institutions membres dans 34 pays africains. Il a été enregistré en 2007 comme réseau international dont le centre d'intérêt est l'enseignement. Les activités d'ANAFE incluent l'analyse des politiques de l'enseignement et le plaidoyer, l'évaluation de la capacité de l'enseignement agricole, les révisions de programme, le développement des ressources d'apprentissage, le renforcement des outils et méthodes pour l'exécution de l'enseignement agricole, le renforcement de l'approche intégrée de l'apprentissage, la liaison de l'enseignement à la recherche et l'établissement d'une culture du partage de l'information et de l'expertise parmi les institutions.

En 1999, ANAFE a adopté une structure régionale, décentralisant ainsi la prise de décision du réseau, la mise en œuvre, le suivi et le contrôle. Cette initiative a également amélioré l'appropriation et la gestion par la base, la durabilité, la flexibilité, et l'efficacité du réseau. Ainsi le réseau dispose de quatre réseaux régionaux (appelés RAFT : Forum Régional Agricole pour la Formation), un de chaque pays d'Afrique de l'Est et du Centre (RAFT-ECA), en Afrique Tropicale Humide (RAFT-AHT), en Afrique australe (RAFT-SA) et au Sahel (RAFT-Sahel). Toutes les institutions membres dans une région constituent le RAFT. Il est possible de former des RAFT supplémentaires puisque le réseau est en pleine expansion

géographique, particulièrement pour faire face aux besoins des institutions de formation dans les pays sortant de guerres civiles (Afrique Centrale) et l’Afrique du Nord.

Les membres d’ANAFE de chaque région se réunissent une fois tous les deux ans. Ils élisent leur Président, leur Vice-président et cinq membres du Conseil d’Administration de RAFT. Le Président du RAFT est automatiquement membres du Conseil d’Administration d’ANAFE. Les réunions régionales tenues tous les deux ans prennent en charge les politiques et les décisions du Conseil d’Administration d’ ANAFE dans le contexte des besoins et priorités régionaux.

Les activités d’ANAFE sont exécutées sur la base du partage des coûts entre les institutions participantes (membres d’ANAFE et autres). En général, les activités sont conduites par les institutions membres d’ANAFE, qui contribuent financièrement ou en nature aux dépenses. Les autres participants et donateurs peuvent également fournir une assistance financière ou en nature.

ANAFE échange des expériences avec des réseaux et des initiatives similaires en Afrique (RUFORUM), ainsi qu’en Asie et en Amérique Latine. Ces expériences sont partagées au cours des réunions des enseignants à ANAFE, le Réseau d’Asie du Sud-est pour l’enseignement de l’agroforesterie (SEANAFE), le Réseau d’agroforesterie de l’Asie et du Pacifique (APAN) et les représentants en Amérique latine. ANAFE joue un rôle dans le développement de cadres de travail pour les réseaux d’enseignement, par exemple, le Partenariat International pour l’Enseignement Forestier (IPFE) et le Réseau Global pour l’Enseignement Agroforesterie (GANAFE).

A travers l’initiative BASIC, ANAFE a noué des partenariats avec les institutions européennes telles que l’ICRA (Centre International pour la Recherche Agricole Orientée vers le Développement), NATURA et les réseaux des EU, NASULGC, etc.

Secrétariat de ANAFE

Pour coordonner les activités du Réseau et fournir une plateforme servant d’interface, ANAFE a un Secrétariat dirigé par un Secrétaire exécutif. Le secrétariat bénéficie de l’appui d’un Assistant administratif et de chercheurs principaux basés dans chaque RAFT. Ces chercheurs principaux sont habituellement membres du personnel des universités et facultés enseignant l’agriculture et les ressources naturelles. Leurs principales fonctions consistent à coordonner les activités des institutions membres de leurs régions respectives et de les assister dans le développement de projets et la collecte de fonds. Le Secrétariat est également soutenu par un parrain, Professeur August Temu, qui possède une expérience considérable dans l’enseignement et le réseau de l’agriculture.

QUELLE CONTRIBUTION ANAFE PEUT-IL APPORTER DANS LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME SCARDA ?

A. Un Secrétariat bien établi, basé à Nairobi au Kenya, et quatre réseaux sous-régionaux qui sont des plateformes fortes pour la mise en œuvre du SCARDA

1. Le Secrétaire exécutif de l’ANAFE offre deux avantages de poids au SCARDA : C’est une africaine, professeur d’université qui a occupé le poste de Fonctionnaire par intérim chargée de Programme SCARDA durant toute la phase initiale. En tant que telle, elle possède une excellente connaissance du programme SCARDA. Durant son séjour au niveau du

FARA, elle a travaillé en étroite collaboration avec tous les acteurs impliqués dans la phase initiale (OSR, Consultants, points focaux SCARDA/OSR, experts en assistance technique de NRI, etc.). Elle a visité les trois sous-régions et était activement engagée dans tous les ateliers organisés dans ces zones par les partenaires du SCARDA. Elle était également la Présidente du volet Sahel d'ANAFE. Elle a, par le passé, effectué plusieurs consultations pour ANAFE sur les évaluations des besoins en renforcement des capacités dans les institutions membres au Sahel.

2. Quatre Chercheurs principaux travaillant à plein temps, coordonnent les activités des institutions membres de RAFT. Ils sont tous professeurs principaux d'université en agriculture et en ressources naturelles. Ils couvrent également les institutions de formation dans les pays bénéficiaires sélectionnés par les OSR. CORAF a sélectionné le Mali et la Gambie qui sont inclus dans RAFT-Sahel et le Ghana et les pays de l'Afrique centrale qui sont inclus dans RAFT-AHT. ASARECA a décidé de cibler le Rwanda, le Burundi, et le Soudan, tous couverts par RAFT-ECA. SADC a retenu le Botswana, la Zambie, le Malawi, le Zimbabwe et la Tanzanie, tous couverts par le RAFT-SA. Dans chacune des institutions membres, il existe un interlocuteur lié au chercheur principal dans la région. En bref, ANAFE fournit une infrastructure de travail disposant de personnes et d'institutions compétentes (en plus des relations institutionnelles) permettant au SCARDA de fonctionner rapidement et efficacement.

B. Une collaboration à long terme avec le FARA (matérialisé par la signature d'un Protocole d'Accord Préliminaire) entre le FARA et ANAFE, conformément à son Cadre pour la productivité de l'agriculture africaine (FAAP) développé pour exécuter le Pilier IV du PIDAA

L'initiative conjointe de ANAFE et FARA est un exemple remarquable au niveau continental de collaboration entre la recherche agricole et l'enseignement pour agir en synergie dans le but d'influencer le développement. La conception conjointe de l'initiative BASIC (Renforcer la Capacité Scientifique et Institutionnelle de l'Afrique en Agriculture et en Ressources Naturelles) est une réalisation majeure. INRA (Instituts Nationaux de Recherche Agricole) et les universités appliquent déjà les principes et approches préconisés par BASIC.

C. Tirer profit du capital social important développé dans les écoles et universités

Parmi les 128 membres, il existe au moins 1200 enseignants en agronomies dont les connaissances et expériences peuvent être facilement mobilisées pour participer aux activités du SCARDA et contribuer à produire des résultats.

D Communication régulière avec les facultés et universités, y compris un bulletin semestriel « Agricultural Education News (AEN) »

Distribué à toutes les institutions membres et les partenaires à travers le monde, AEN est un outil de communication puissant qui informe les membres et les autres partenaires sur les sujets courants et facilite également la comparaison par les pairs des développements dans les capacités et les programmes. SCARDA peut utiliser la même courroie pour promouvoir ses objectifs, décrire ses activités et partager ses progrès.

E. Un site web accessible pour l'affichage de documents de formation et autres documents produits par ANAFE et ses institutions membres.

Le site Web de ANAFE www.anafeafrica.org est un centre souvent visité pour les outils, les méthodes et les ressources de l'enseignement. Ce site peut facilement abriter les informations du SCARDA ou être relié au site du SCARDA.

D. Les institutions membres de ANAFE pourront contribuer à plusieurs activités programmées par le SCARDA

Le SCARDA a pour objectif de:

- Renforcer les compétences et la capacité en gestion de la recherche agricole ; et
- Renforcer les capacités professionnelles en matière de recherche et développement agricoles.

ANAFE a été principalement impliqué dans la promotion de la collaboration des entreprises académiques. Cependant, à la faveur de ses activités, il a acquis de l'expérience dans la promotion de rencontres entre les prestataires de services dans le domaine du renforcement des capacités et les institutions et individus et dans l'organisation des programmes et des mesures de contrôle de la qualité. ANAFE est également capable de fournir de tels services pour le renforcement des capacités, qu'ils soient fournis par une institution traditionnelle de renforcement des capacités ou par une entreprise privée, par exemple en ce qui concerne les ressources humaines et la gestion financière.

RUFORUM – Le Forum Régional Universitaire pour le Renforcement des Capacités Agricoles.

RUFORUM (Forum Régional Universitaire pour le Renforcement des Capacités) est une initiative conjointe des universités en Afrique orientale et australe pour conjuguer les efforts d'implication des universités dans le processus et la pratique du développement et former des ressources humaines de qualité pour l'Afrique et en Afrique.

RUFORUM dispose d'un secrétariat régional bien établi qui fournit des services aux universités et autres acteurs. Il est opéré par un personnel expérimenté recruté sur le plan international dont un coordonnateur régional, des spécialistes en finance et administration, un fonctionnaire chargé de la gestion des prêts et du programme, un fonctionnaire chargé de la formation et de la qualité, un chargé de l'information et de la communication, et un assistant administratif principal chargé de la logistique. RUFORUM dispose d'un système financier bien établi et efficace qui favorise les déboursements de fonds et le suivi des responsabilités auprès des partenaires à travers le globe. Il est audité par une firme internationale, Deloitte & Touche.

Bien que RUFORUM fonctionne principalement dans 12 universités, il jouit de relations privilégiées et de partenariats qui lui permettent de fonctionner à travers l'Afrique. Il est connecté à plusieurs institutions en dehors de l'Afrique. En particulier, RUFORUM travaille en étroite collaboration avec le NEPAD, FARA et plus spécialement ASARECA et SADC/FANR. RUFORUM a une expérience étendue dans la facilitation des échanges entre le personnel et les étudiants, les partenariats, leur permettant d'entretenir des relations avec des experts autres que ceux des universités membres. Actuellement, RUFORUM coordonne l'un des partenariats de l'enseignement supérieur de l'USAID pour le développement de l'Afrique, qui réunit des universités africaines et américaines. RUFORUM est un partenaire dans le programme 'Research into Use' (La recherche appliquée) de DFID et abrite sur son site web (www.ruforum.org) une base de données pour les prestataires de services pour le développement des capacités dans le domaine agricole.

Un rôle essentiel de RUFORUM consiste à catalyser les changements institutionnels. Au fil

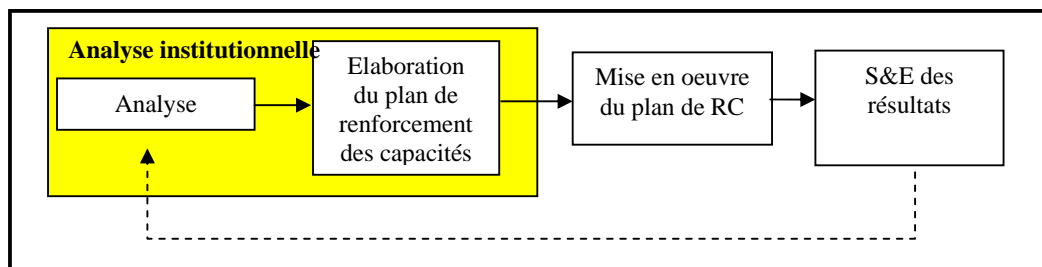
des ans, RUFORUM s'est impliqué dans les réformes des programmes et les processus de changement du développement institutionnel des Universités, y compris le renforcement des capacités de gestion et de la compétence des universités et des autres principaux responsables. Dans le cadre de sa fonction globale, et dans le but d'améliorer la qualité de la recherche en Afrique, RUFORUM distribue présentement à travers le monde grâce à des CD et à son site web, le 'Research Skill Guide' (Guide pour les techniques de recherche) à l'usage des universités et autres acteurs, y compris « Genstat » (Système Statistique). RUFORUM est un leader réputé en matière de développement des capacités et joue le rôle de porte-parole des Universités.

Méthodologie pour mener une analyse institutionnelle

1. INTRODUCTION

Le SCARDA a adopté une approche novatrice et inclusive pour identifier et combler les lacunes en capacité qui posent problème aux partenaires des systèmes nationaux de recherche agricole dans l'accomplissement de leur mandat.

En fonction des nombreuses méthodologies utilisées dans le secteur privé (notamment dans les processus de ré-invention et de gestion du changement¹⁹) les activités de renforcement des capacités destinées aux institutions de recherche et de développement agricoles seront développées d'une nouvelle façon créative. Le diagramme ci-dessous résume le processus dans son ensemble :



En collaboration avec diverses institutions de recherche et de développement rigoureusement choisies (auxquelles le présent document fait référence en tant qu'institutions focales) et en **collaboration étroite** avec les prestataires majoritairement africains de services de renforcement des capacités, l'équipe du SCARDA appuiera les institutions focales à :

- Analyser minutieusement leur propre situation
- En collaboration avec les institutions de renforcement des capacités, élaborer un plan de renforcement des capacités
- Mettre en œuvre le plan de renforcement des capacités et
- Evaluer l'impact de ce plan sur leur performance.

Le renforcement des capacités doit constituer une fonction récurrente dans toute organisation à succès et qui se veut dynamique ; l'une des caractéristiques clés de l'approche du SCARDA est donc de faire en sorte que cette culture d'amélioration continue soit un processus en cours, sans délais pré-défini. Cet aspect fait également partie de développement et du changement organisationnel et pas uniquement du maintien et du remplacement des capacités.

Il est donc important que les résultats puissent orienter les actions futures. La première étape importante de ce processus est « l'analyse institutionnelle », processus qui comprend l'analyse des activités existantes et l'élaboration d'un plan de renforcement des capacités. Cette analyse démarre d'abord avec des principes, se penche sur le mandat des institutions focales et implique les parties prenantes clés et membres du personnel.

L'objectif de ces étapes est d'autonomiser l'institution focale à élaborer, mettre en œuvre,

¹⁹ Beittler, Michael : "Strategic Organisational Change" 2006

suivre et évaluer son propre programme de renforcement des capacités qui rehaussera sa performance de façon pré déterminée et mesurable.

Cet objectif sera atteint si :

- Les faiblesses en matière de capacités (ressources humaines, processus et systèmes) qui entravent l'aptitude de l'institution à fonctionner sont identifiées et quantifiées ;
- Un plan de renforcement des capacités réaliste, budgétisé et limité dans le temps est préparé et a l'engagement de la direction ;
- Un système de suivi de la mise en œuvre et de l'évaluation de l'impact de ce plan est élaboré et mis en œuvre ;
- La direction de l'institution est habilitée pour gérer de façon active ce programme en partenariat avec les prestataires de service sélectionnés ;
- Les politiques, gouvernance, et engagement de l'institution à changer rassure que l'amélioration des capacités sera offert dans un environnement dans lequel elle peut fonctionner efficacement et avec des motivations professionnelles et monétaires suffisantes à rester avec l'institution.

Les termes de référence suivants présentent l'approche et la méthodologie détaillées pour que le travail nécessaire soit effectué.

2. Approche: l'analyse institutionnelle

La clé de tout renforcement institutionnel est l'aptitude de l'organisation à effectuer un changement. Plusieurs modèles sont utilisés dans la compréhension des processus du changement (par exemple, la méthodologie de Peter Senge²⁰, le modèle de Kurt Levin freeze-thaw-freeze²¹ et la formule de Gleicher) et leur application dans les grandes organisations. Le modèle ADKAR de Prosci²² résume les éléments clés de ce processus :

Conscience de la raison pour laquelle le changement est requis

Désire de soutenir et de participer au changement

Connaissance de comment changer

Aptitude à mettre en œuvre de nouvelles compétences et comportements

Renforcement pour un changement soutenu

Le processus de de changement des institutions focales doit mettre l'accent sur tous ces points de façon systémique et chronologique: il va de soit que le premier élément doit consister en l'analyse des changement requis (et leurs priorités) et l'expression de cette nécessité aux personnes et groupes concernés de façon direct ou indirecte.

Cette analyse institutionnelle est un processus introspectif qui identifie les contraintes et

²⁰ Senge Peter; Otto Scharmer; Joseph Jaworski; Betty Flowers : "Presence : Human purpose and the fields of the future" 2004

²¹ Levin Kurt : "Field theory in Social Science" 1951

²² Hiatt, J. : ADKAR : A model for change in business, government and the community, 2006

propose des actions tout en aidant à la fois la direction et le personnel à s'approprier et à diriger les processus du changement.

L'approche de l'analyse institutionnelle se base sur les principes fondamentaux suivants :

- **Définition du mandat / de la mission définition** : Un certain nombre des institutions focales n'ont peut être pas mis à jour leur mandat depuis leur création (ou n'ont même pas de mandat clairement défini). Il est très important de faire en sorte que tous les membres du personnel et la direction se souviennent et si besoin est, reformule leur mandat et leur mission. C'est une bonne façon de commencer l'analyse et d'initier le processus du changement sur la base d'une fondation consensuelle et collective.
- **Appropriation**: l'analyse institutionnelle n'est pas un processus par lequel les experts externes entreprennent seuls une étude et ensuite émettent des recommandations qui peuvent être adoptées ou non. C'est un processus par lequel une équipe externe **travaille avec** l'institution pour l'aider à identifier « **ses obstacles** » et à identifier et mettre en œuvre un plan réaliste qu'ils **s'engagent à réaliser**. Pour garantir cela, les approches spécifiques suivantes seront adoptées :
 - L'équipe chargée de l'analyse sera directement responsable devant le Directeur (ou son équivalent) de l'institution focale et tiendra (au moins) des réunions hebdomadaires de mise à jour avec lui/elle et l'équipe de la direction. Ces réunions sont appelées **réunions clés**.
 - Au cours de ces réunions, les conclusions et propositions d'action clés seront convenues et approuvées par l'équipe de la direction de l'institution.
 - L'équipe chargée de l'analyse demandera que l'institution nomme un cadre supérieur qui travaillera tous les jours avec elle.
 - Dans la mesure du possible, un membre de l'équipe chargée de l'analyse continuera d'être disponible sur le long terme pour aider l'institution dans la mise en œuvre du processus du changement
- **Approche de la gestion du changement** : le secteur privé utilise d'excellents outils (basés sur la ré-invention et les méthodologies TQM ainsi que sur une recherche intensive) afin de faciliter le processus de changement institutionnel. Par exemple, la formation, le tutorat et la communication interne sont des « motivations sociales » pour faciliter l'évolution des attitudes.
- **Création d'une culture institutionnelle** : quelque soit la nature des contraintes, elles sont en général encrées dans l'histoire et la culture de la gestion de l'institution (syndrome de la tour d'ivoire, syndrome du n'a pas été inventé ici, inaptitude au travail d'équipe ou au partage d'idée, indifférence pour les considérations budgétaires, etc.). Tout changement institutionnel consiste d'abord et avant tout en un changement d'attitude : l'analyse abordera ces questions.
- **Focalisation**: Le SCARDA a pour objectif le renforcement des capacités pour la recherche et le développement agricoles. Le but de l'analyse est donc d'identifier les contraintes solvables en matière de capacité – et non d'élaborer des plans de restructurer les systèmes de recherche agricole. L'équipe chargée de l'analyse se penchera donc sur les points suivants :

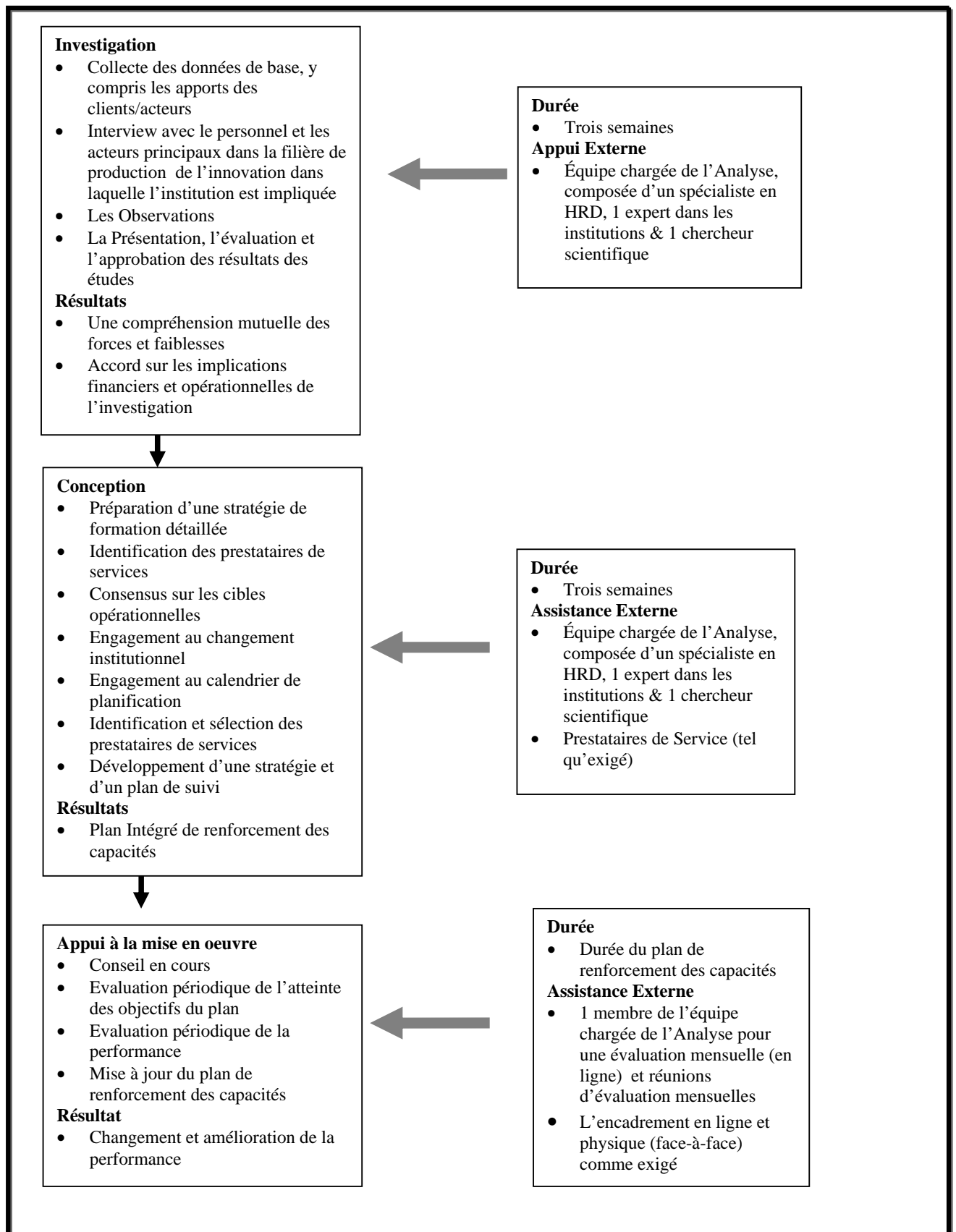
- Comment les compétences de l'institution en matière de gestion et de recherche contribuent à ou posent problème aux activités de recherche pour le développement menées par l'institution ;
- Chercher à savoir si les compétences individuelles (notamment compétences, motivation, discipline, système hard & soft ainsi que les capacités et attitudes personnelles) de chaque catégorie d'employés de l'institution contribuent à ou entravent leur aptitude à mener une recherche efficace au profit de l'agriculture locale.
- **Résultats:** le SCARDA vise à accroître la capacité pour la recherche et l'innovation agricole à travers le renforcement des capacités. Plus particulièrement, il consiste à l'amélioration de l'environnement « soft/non physique » dans lequel travaillent les scientifiques et les techniciens (gestion de la recherche) et à améliorer les compétences de ces scientifiques et techniciens à mener une recherche efficace (compétences scientifiques). Ceci entraînera un changement mesurable. C'est une fonction fondamentale de l'équipe de recherche d'aider l'institut à fixer des cibles pour le changement et à donner à l'institution les moyens de mesurer ce changement. De cette façon, le programme de renforcement des capacités sera focalisé et axé sur les résultats.

Méthodologie

L'Analyse Institutionnelle se fera en trois phases:

- L'investigation
- La conception
- L'appui à la mise en oeuvre.

Le déroulement de l'analyse est démontré dans le schéma ci-dessous:



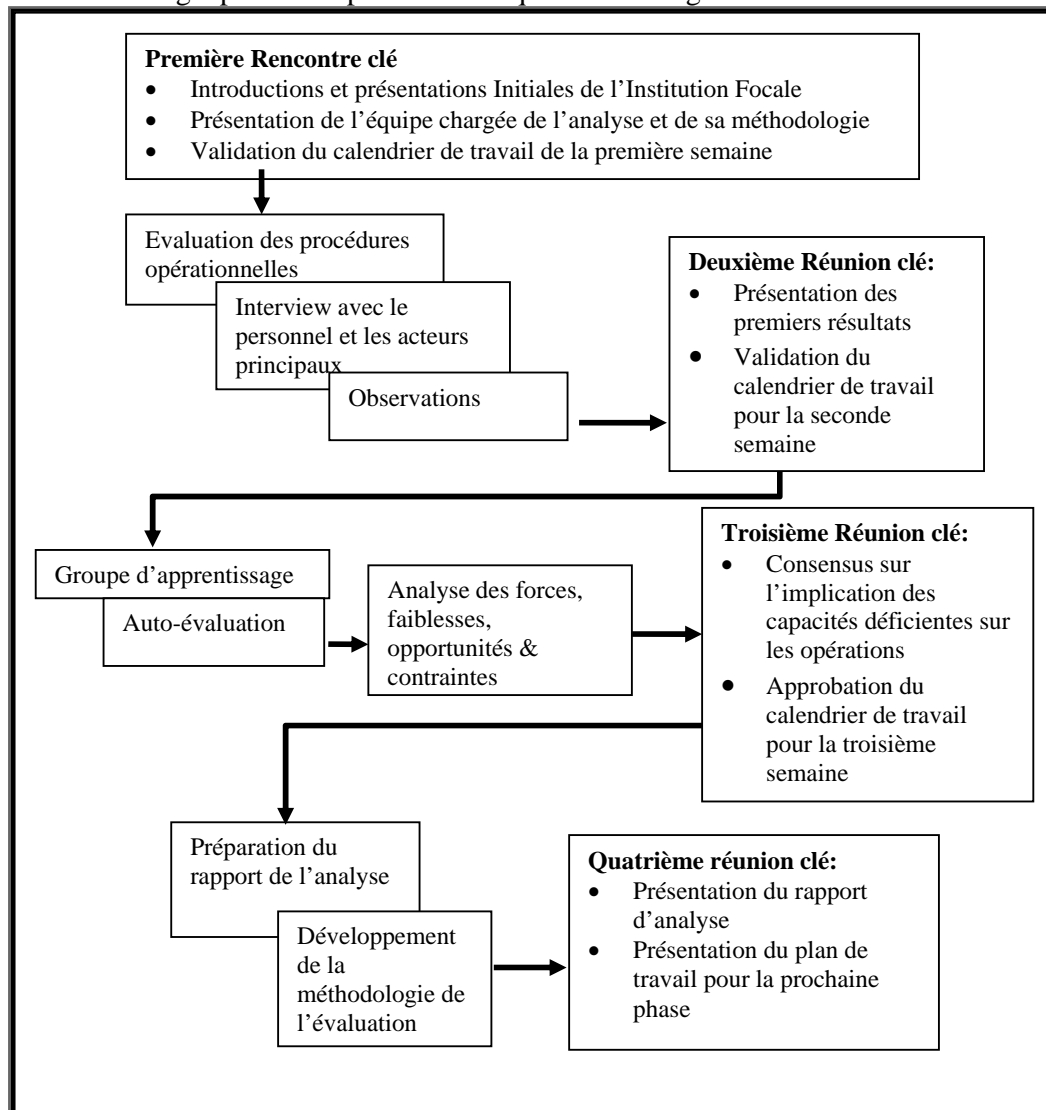
3.1 Investigation

Les objectifs suivants seront atteints:

L'institution comprendra clairement comment sa capacité institutionnelle et individuelle **empêche ou favorise** l'accomplissement de son mandat. Il est évident que SCARDA a été conçu pour pallier les faiblesses dans les systèmes de recherche agricole. Mais cela ne voudrait pas dire qu'ils n'ont aucune force. Il est donc important de reconnaître les forces puisqu'il est plus facile d'améliorer ses forces que de rectifier ses faiblesses.

L'Institution devra pouvoir mesurer son efficacité et sa productivité en matière de recherche et d'innovation. Elle pourra aussi évaluer sa perte d'efficacité (coût), résultat d'une capacité institutionnelle et individuelle déficiente ou non optimale. Cette réflexion permettra à l'institution d'ajouter une valeur (un avantage) sur un programme de renforcement des capacités réussi et de les aider à entreprendre leur propre analyse du rapport coût -bénéfice.

L'Institution reconnaîtra et acceptera que ses besoins en renforcement des capacités puissent être résolu de façon positive. Cette acceptation marquera la transition vers la prochaine phase. La méthodologie pour cette phase est indiquée dans la figure ci-dessous :



La prochaine phase débutera par une réunion formelle entre l'équipe chargée de l'analyse et l'équipe supérieure de gestion de l'Institution.

Cette réunion sera la première d'une série de **réunions clés**. **La première réunion clé** aura trois grands objectifs: présenter l'équipe chargée de l'analyse, permettre à l'équipe de gestion de présenter leur institut et leurs objectifs et convenir sur le programme de travail de la première semaine, en particulier l'appui requis de la part de l'équipe de gestion de l'Institution.

Il est recommandé que l'équipe soit présentée au personnel de l'institution par le Directeur lors d'une réunion du personnel au cours de laquelle il/elle approuvera l'analyse et démontrera clairement son appui et son adhésion aux objectifs du programme de renforcement des capacités. Cette procédure a un impact assez important du point de vue de la motivation.

Le travail de la première semaine consistera principalement à la collecte des données de base, y compris des informations sur tous les acteurs de l'institution focale. Cette équipe examinera le contexte institutionnel et opérationnel/de fonctionnement à travers une évaluation opérationnelle des procédures et rapports, la tenue d'interviews avec le personnel et les clients principaux, l'observation du fonctionnement quotidien de l'institut et des activités plus stratégiques

Les parties prenantes principales, tels que les agents de vulgarisation, les cultivateurs et les utilisateurs des résultats de recherche seront aussi interviewés. Cela permettra à l'analyse de prendre en compte le rôle de l'institution focale dans le système d'innovation nationale et d'être complète.

Les résultats et observations principales seront évalués et approuvés avec l'équipe de gestion de l'Institution lors de la **Seconde réunion clé**.

L'équipe d'analyse cherchera par la suite des apports auprès du personnel de l'institut en général. Ce qui se fera à travers deux grandes méthodes:

- La charge de travail et les ressources seront examinées par un travail collectif. Elle constituera un élément de renforcement des capacités et d'apprentissage expérimental dans cette activité qui marquera le début du processus de renforcement des capacités.
- L'Autoévaluation par laquelle le personnel remplit un questionnaire (ou à travers interviews guidés) qui examine leur compréhension et leur attitude en rapport avec leurs talents et l'environnement de travail aussi bien humain que technique.

Suivant ces résultats, l'équipe d'analyse procédera à une analyse détaillée des forces et faiblesses (internes) des systèmes de gestion existante et un évaluation des aptitudes existantes à utiliser et à gérer ces systèmes. En particulier, l'équipe identifiera les domaines spécifiques où les capacités déficientes ont un impact négatif sur la performance de la recherche.

Par exemple, il pourrait s'agir d'une procédure budgétaire encombrante et/ou une mauvaise compréhension de la budgétisation peut conduire à des projets de recherche disposant de ressources inadéquates.

L'équipe identifiera les écarts existants dans les talents, dans les domaines où l'institution n'est pas capable de remplir son mandat à cause du manque de capacité technique. Par exemple, l'institution pourrait posséder un programme de production agricole active avec une

expertise technique qualifié dans le secteur de la production. Toutefois, l'efficacité du programme est limitée par l'absence d'un membre de l'équipe disposant de compétences appropriées dans le secteur « post-récolte ».

Le manque d'aptitudes techniques n'est pas toujours l'obstacle majeur et la capacité de comprendre le problème dans un contexte plus global est nécessaire. La technique du Broadbed tirées par des charrues (ox-drawn broad-bed maker) a été développée en Ethiopie pour améliorer le drainage et accroître la saison de récoltes. Cela avait bien marché dans les expériences mais n'a pas été adopté à cause des faiblesses des marchés. Les graines et les engrais n'étaient pas disponibles quand cela était nécessaire et donc le récolte accrue a engendré la chute des prix des céréales parce qu'il n'y avait pas d'acheteurs.

Finalement, l'équipe examinera les menaces extérieures et les opportunités affectant l'institut et évaluera le degré de capacités institutionnelles et humaines à tirer profit des opportunités et à gérer les menaces.

Par exemple, il y a une opportunité considérable à développer des portefeuilles innovateurs de recherche orientés vers les clients à travers un financement compétitif. Toutefois, l'Institution Focale a besoin tant de sa capacité institutionnelle que humaine pour le développement par exemple de projets et pour la mobilisation des ressources.

De même, la menace permanente de la réduction du financement principal peut être géré à travers une planification et budgétisation proactives ajoutée à l'amélioration des capacités de démontrer clairement la valeur du financement public des recherches pour induire le développement. Ici le fait que l'analyse implique tous les acteurs renforcera le processus de changement tant en interne comme à l'extérieur.

Cette analyse sera présentée à l'équipe de gestion lors d'une **troisième réunion clé**. L'attention sera mise sur la nécessité de recueillir l'accord sincère de l'équipe de gestion en ce qui concerne les observations et conclusions. Lors de cette réunion le programme de travail de la dernière semaine d'analyse sera approuvé/validé.

La dernière semaine de la phase d'analyse portera sur la validation des résultats et l'élaboration du rapport d'analyse.

La validation des résultats est essentielle pour la durabilité du programme de renforcement des capacités. A cette fin, l'analyse sera présentée au personnel de l'Institution et discutée à travers des ateliers de formation. Cet atelier a deux objectifs à savoir :

- Encourager le personnel à valider les résultats, ce qui confirmera que l'évaluation est d'actualité et exacte et qu'elle reflète la situation
- Comprendre et croire qu'il peut y avoir des solutions. L'aptitude est un mélange de talents et d'attitudes. La formation formelle peut résoudre le problème d'aptitudes mais s'assurer que l'institut peut appliquer ces aptitudes nécessite la bonne attitude!

L'équipe développera une méthodologie d'évaluation et des outils qui seront basés sur les indicateurs de mesure de changement attribuable au renforcement des capacités. Ces indicateurs de mesure, typiques à chaque Institution Focale, seront désignés par Indicateurs clé du renforcement des capacités (KCI). Ce cadre constituera la ligne de base de mesure des réalisations/progrès du programme de renforcement des capacités.

Le rapport d'analyse finale sera présenté à l'équipe de gestion lors de la **quatrième réunion**

clé. Il présentera en termes clairs ce que les contraintes des capacités coûtent à l'institut, comment aborder ces défis et à quels avantages l'institut pourrait s'attendre. L'équipe présentera également les objectifs et le plan de travail pour la prochaine phase de l'Analyse Institutionnelle.

Les conclusions tirées depuis l'investigation jusqu'à la conception doivent se faire de façon progressive. Toutefois, il pourrait être dans l'intérêt de l'institution d'évaluer et de digérer les résultats des rapports ; cela pourrait prendre des semaines. L'une ou l'autre des options est valable.

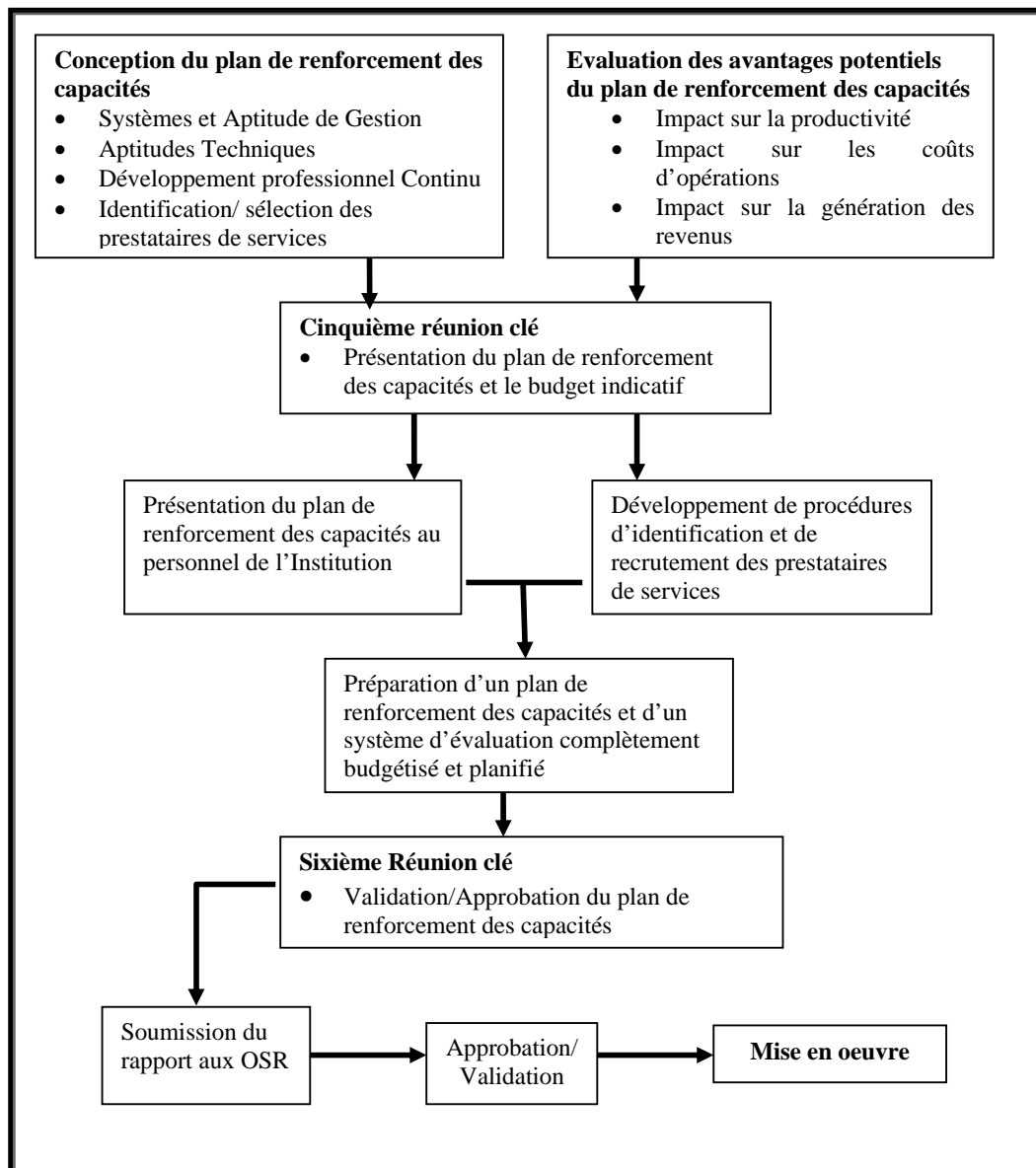
Dans tous les cas, la transition de l'investigation à la conception doit être marquée par un consentement écrit et l'appui de l'institution.

3.2 Conception

Les objectifs suivants seront atteints:

- L'Institution, en collaboration avec l'équipe chargée de l'analyse préparera et approuvera un plan de renforcement des capacités avec un budget complet et un calendrier strict
- Les prestataires de services potentiels ont été identifiés et contactés et ont contribué en détail à l'élaboration du plan
- Approbation et engagement sur des cibles claires
- Le plan et le budget du renforcement des capacités ont été approuvés par les OSR concernées.

La méthodologie utilisée est indiquée dans la figure ci-dessous:



Cette phase commencera par la conception détaillée d'un plan de renforcement des capacités, élaboré en collaboration avec les prestataires de services sélectionnés qui aborderont la question de:

i) Gestion des besoins en renforcement des capacités identifiés. Diverses questions d'ordre général et spécifique pourront être abordées, à savoir (*entre autres*) :

- HRD, gestion des aptitudes, leadership, termes de référence des emplois, délégation
- Circulation horizontale et verticale de la communication & de l'information, GSI
- Gestion du temps, résolution de problèmes, aptitudes de négociation, productivité
- Aptitudes en contrôle des finances et du budget, marketing et analyse de marché
- TIC, usage de l'Internet, gestion de site Web, RP international, mobilisation de ressources

- Loi sur les propriétés Intellectuelles (droit d'auteur), brevet
- Autres domaines identifiés.

ii) les besoins en capacités techniques identifiés incluent (*entre autres*) :

- Toute expertise scientifique obstruant l'efficacité de la recherche au service des populations agricoles pauvres
- Conception de protocole Scientifique, méthodes d'hypothèses- expérimentation, méthodologie expérimentale
- Gestion des essais sur le terrain
- Analyse statistique et modélisation /présentation informatique
- Gestion des Labo et accréditation des laboratoires
- Autres domaines identifiés.

iii) les conditions d'un développement professionnel continu incluent (*entre autres*) :

- Présentation des résultats des recherches destinés à des services de vulgarisation et d'autres utilisateurs finals
- Analyse de l'aspect genre.

Dans chaque cas, le plan présentera les stratégies à mettre en place pour satisfaire les besoins de capacités. Entre autres on peut citer :

- a) Encadrement & conseil
- b) Formation de courte durée sur site et à l'extérieur (On- et off site),
- c) Formation universitaire à domicile ou sur terrain,
- d) Formations en ligne (basées sur Internet)
- e) Détachement et stages,
- f) Autres stratégies pertinentes de renforcement des capacités.

Le plan se concentrera sur l'impact de la mise en œuvre du plan de renforcement des capacités sur l'institution de même que la contribution de l'Institution en matière de renforcement des capacités de tous les acteurs et institutions satellites. Cet impact sera pris en compte dans le cadre d'évaluation développé lors la phase précédente.

Ce plan tiendra également compte du besoin naturel de l'Institution de continuer ses activités **pendant** le processus de renforcement des capacités. Par exemple, envoyer un grand nombre de son personnel en formation pourrait entraver sérieusement le fonctionnement efficace de l'Institution.

Le plan intégral sera présenté à l'équipe de gestion de l'Institution lors de la **cinquième réunion clé**.

Sous réserve de leur approbation, le plan sera ensuite présenté au personnel de l'Institution Focale et tous les commentaires et critiques seront les bienvenus. Le plan sera ajusté en fonction des recommandations.

Parallèlement, sur une période d'une semaine, l'équipe chargée de l'analyse finalisera l'identification et la désignation du meilleur prestataire de service pour inclure les apports nécessaires.

Il doit être souligné que les prestataires de service (que ce soit des universités, des fournisseurs privés, des ONG, des institutions étatiques ou tout autre prestataire compétent), seront impliqués dans le processus d'identification, de définition et de quantification des apports. Ils seront consultés/approchés au cours des dernières étapes de l'analyse en cas de besoin. Pour les fournisseurs extérieurs, tout le processus est un élément fondamental de renforcement des capacités et des réseaux qui pourrait conduire à une amélioration des capacités de collaboration et d'établissement de réseaux d'apprentissage. Par exemple, si les prestataires de services de renforcement des capacités de gestion choisis sont une entreprise privée, ils auront eux-mêmes beaucoup à apprendre en ce qui concerne comment une institution de recherche publique est financée, comment se fait le recrutement et quels sont les motivations dans cette structure. Les prestataires de formation en maîtrise, voire tous les prestataires de services de formation doivent comprendre le but et l'environnement de travail de leurs étudiants.

Un plan final entièrement budgétisé sera présenté à l'équipe de gestion lors de la **sixième réunion clé** pour approbation.

Sous réserve de leur accord, ce plan sera ensuite soumis aux OSR concernées pour approbation/validation. Ensuite il pourra être mis en œuvre.

3.3 Appui à la mise en œuvre

Les Plans devront être dynamiques. En effet, un plan pourrait être défini comme un cadre de gestion du changement !

Il est donc proposé qu'un membre de l'équipe chargée de l'analyse continue à collaborer avec l'institut en vue de l'appuyer dans la gestion et l'encadrement du processus de mise en œuvre. Spécifiquement, l'analyste aidera à:

- Evaluer les progrès mensuellement et assister l'équipe de gestion de l'Institution à identifier et à résoudre les problèmes au fur et à mesure qu'ils surgissent. Il/elle bénéficiera de l'appui complet de NRI et des partenaires dans ce genre de situations
- Rencontrer l'équipe de gestion/d'administration semestriellement (chaque six mois) pour évaluer minutieusement l'état d'avancement de la mise en œuvre par rapport au plan et l'impact du processus de renforcement des capacités. Il/elle appuiera l'équipe en cas d'ajustement de quelques aspects du plan
- Par sa disponibilité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, il servira d'encadreur en ligne comme physiquement en cas de besoin. Il/elle collaborera avec l'équipe de gestion de SCARDA et des systèmes de communication en vue de fournir les informations et de recevoir des feedback ou retours à temps.

Par expérience, nous savons que cet engagement continu est un facteur décisif de réussite.

4. Calendrier de l'analyse institutionnelle

Le Tableau 13 ci-dessous présente ce calendrier.

Tableau 13. Calendrier de l'Analyse Institutionnelle

Activité	Semaine							
	1	2	3	4	5	6	7+	
analyse								
Première réunion clé	*							
Evaluation	*****							
Deuxième réunion clé		*						
Apprentissage en groupe & auto- Evaluation		*****						
Analyse		*****						
Troisième réunion clé			*					
Prep. du rapport d'analyse			*****					
Quatrième réunion clé				*				
Prep. du plan de renforcement des capacités								
Conception du plan de renforcement des capacités					*****	*****		
Identification & sélection des fournisseurs/prestataires			***				*****	
Sixième réunion clé							*	
Approbation des OSR								*
Mise en œuvre								*****

Sigles et Abréviations

AARINENA	Association des institutions de recherche agricole du Proche-Orient et d'Afrique du Nord
AGRYMET	Centre régional de formation et d'application en Agrométéorologie et hydrologie opérationnelle
ANAFE	Réseau africain pour l'éducation sur l'agriculture, la forêt et l'environnement
ASARECA	Association pour le renforcement de la recherche agricole en Afrique de l'est et du centre
ASS	Afrique Sub-Saharienne
BASIC	Renforcement des capacités scientifiques et institutionnelles en Afrique
BCA	Botswana College of Agriculture
CEDEAO	Communauté économique des Etats de l'Afrique de l'ouest
CORAF/WECARD	Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricole/The West and Central African Council for Agricultural Research and Development
CPD	Développement professionnel continu
CRAL	Centre de recherche agronomique de Loudima
CSIR – CRI	Conseil pour la recherche scientifique et industrielle – Institut de recherche sur les plantes
CTA	Centre technique de coopération agricole et rurale
DAR	Département de la Recherche Agronomique (Botswana)
DFID	Département pour le développement international
DONATA	Programme pour la Diffusion des Nouvelles Technologies Agricoles en Afrique
FAAP	Cadre pour la Productivité Agricole en Afrique
FARA	Forum pour la Recherche Agricole en Afrique
GCRAI	Groupe consultatif pour la recherche agricole international
IAR4D	Recherche Agricole Intégrée pour le Développement
ICART	Mise en œuvre et coordination de la recherche et de la formation agricole
IER	Institut d'Economie Rurale
INRA	Institut National de Recherche Agricole
ISABU	Institut des sciences agronomiques du Burundi
ISAR	Institut des sciences agronomiques du Rwanda
MAPP	Programme de productivité agricole multi-pays
NEPAD	Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
NRDC	Natural Resource Development College
NRI	Natural Resources Institute
NUL	Université nationale du Lesotho
OC	Organisations communautaires
ODM	Objectifs de Développement du Millénaire
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
OSR	Organisation Sous-régionale
PC ASS	Programme Challenge pour l'Afrique Sub-Saharienne
PI	Propriété intellectuelle
PIDAA	Programme Intégré pour le Développement de l'Agriculture en Afrique
RAFT	Forum régional agricole pour la formation

RAILS	Système Régional d'Informations et d'Apprentissage Agricoles
RAIN	Réseau régional d'informations agricoles de l'ASARECA
RUFORUM	Forum régional universitaire pour le renforcement des capacités en agriculture
SADC	Communauté de Développement de l'Afrique australe
SADC-FANR	Direction de l'Agriculture et des Ressources Naturelles - SADC
SCARDA	Programme pour le Renforcement des Capacités pour la Recherche et le Développement Agricole en Afrique
SNRA	Système National de recherche agricole
TIC	Technologie de l'Information et de la Communication
UA	Union Africaine
UoZ	Université de la Zambie

Le FARA en bref

Le FARA est le Forum pour la Recherche Agricole en Afrique, l'organisation fédératrice qui rassemble les principales parties prenantes de la recherche et du développement agricole en Afrique pour former des partenariats.

Le FARA est l'organe technique de la Commission de l'Union Africaine (CUA) pour les questions liées à l'économie rurale et au développement agricole et aussi l'organisme chef de file du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) de l'UA pour la mise en œuvre du 4^{ème} pilier du Programme Intégré pour le Développement de l'Agriculture en Afrique (PIDAA) qui traite de la recherche agricole ainsi que de la diffusion et de l'adoption des technologies.

La **vision** du FARA est de réduire la pauvreté en Afrique grâce à une croissance durable des secteurs agricoles et surtout à l'amélioration des moyens de subsistance des petits exploitants.

Le FARA a pour **mission** d'améliorer tous les secteurs de la productivité, de la compétitivité et des marchés agricoles en apportant un soutien aux organisations sous-régionales africaines dans le renforcement des capacités pour l'innovation agricole.

L'**idée de base du FARA** est d'offrir une plateforme stratégique pour promouvoir la création de réseaux à l'échelle continentale et mondiale qui soient à même de renforcer les capacités des systèmes nationaux de recherche agricole en Afrique ainsi que les organisations sous-régionales africaines.

Le FARA apportera cette contribution par le biais de son *Objectif Spécifique* d'**amélioration durable de la productivité, de la compétitivité et des marchés agricoles diversifiés**.

Pour réaliser cet objectif, le FARA a identifié cinq *produits finaux* qui répondent aux besoins exprimés par ses partenaires; à savoir:

1. La mise en place d'arrangements institutionnels et organisationnels appropriés pour la recherche et le développement agricole régional;
2. Un accès diversifié des partenaires à la connaissance et à la technologie nécessaires à l'innovation;
3. L'élaboration d'options stratégiques de prise de décision pour les politiques, les institutions et les marchés;
4. Le développement des capacités humaines et institutionnelles pour l'innovation;
5. L'appui aux plateformes d'innovation agricole.

Le FARA offrira ces résultats à travers l'appui aux réseaux des OSR; notamment par:

1. Le plaidoyer et la mobilisation des ressources
2. L'accès à la connaissance et aux technologies
3. **Les politiques et les marchés régionaux**
4. **Le renforcement des capacités**
5. **Les partenariats et alliances stratégiques**

Les principaux bailleurs de fonds du FARA sont la Banque Africaine de Développement, l'Agence Canadienne pour le Développement International, la Commission Européenne, les gouvernements des Pays-Bas, du Royaume-Uni, de l'Italie, de l'Irlande, de l'Allemagne et de la France, le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale, la Fondation Rockefeller, la Fondation Bill et Melinda Gates, la Banque Mondiale et l'Agence des Etats-Unis pour le développement international.