



CESAG CENTRE AFRICAIN D'ETUDES SUPERIEURES EN GESTION



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

Pour l'obtention du
MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION
OPTION : GESTION DES PROJETS (MPSG/GP)
Promotion N°6
Année académique 2012-2013

THEME

**ANALYSE DU PROCESSUS DE CONCEPTION
ET DE GESTION DES PROJETS DE
RECHERCHE AGRICOLE A L'ECHELLE
REGIONALE:**

CAS DES PROJETS DE RECHERCHE DE L'ISRA APPUYES PAR LE CORAF/WECARD

Préparé par :

Reine Nadine ZOUNGRANA

Sous la direction de :

Monsieur Papa Félou DIALLO,
Enseignant associé au CESAG

Co-directeur

Dr. Djiby DIA
Directeur du BAME

Octobre 2013

Dédicace

Je dédie ce mémoire à :

- ❖ mes parents pour l'affection qu'ils me donnent, leurs prières, leur confiance et surtout les efforts consentis pour mon éducation ;
- ❖ mes frères et sœurs Bénédicte, Elodie, Arthur, Julien et Romaric pour leur soutien;
- ❖ Monsieur Alban ZIDA pour son soutien et ses encouragements.

Remerciements

La rédaction de ce mémoire a été possible grâce à l'engagement de nombreuses personnes. Je tiens donc à exprimer ma profonde gratitude envers :

- ❖ Mon Directeur de mémoire, Monsieur Papa Félou DIALLO, enseignant associé au CESAG, pour sa disponibilité son encadrement et pour ses conseils qui ont permis l'élaboration de ce mémoire ;
- ❖ Mon Co-directeur de mémoire, Docteur Djiby DIA, Chef de bureau d'Analyses Macro-économiques de l'Institut Sénégalais de Recherche Agricole, pour sa très grande disponibilité, ses multiples suggestions, la documentation et l'appui méthodologique dont j'ai bénéficié pour la rédaction de ce mémoire;
- ❖ Au Docteur El Hadji TRAORE pour son soutien et son aide dans la réalisation de ce mémoire;
- ❖ A l'ensemble du personnel du BAME pour l'accompagnement, dont nous avons bénéficié tout au long de notre stage;
- ❖ Au CORAF, particulièrement à Madame Mbène FAYE, pour ses conseils, sa disponibilité, et les informations dont j'ai bénéficié durant la rédaction de mon mémoire;
- ❖ L'ensemble de ces institutions : LNRPV ; LNERV ; CNRF ; ANCAR ; ASPRODEB ; CNCR qui ont eu le sens de la patience, du partage, ainsi que pour leur disponibilité, durant la période d'enquête ;
- ❖ A l'administration et à l'assemble du corps professoral du CESAG, pour la qualité de la formation que nous avons reçue tout au long de l'année 2012-2013 ;
- ❖ A Madame ZONGO Pulchérie pour ses conseils, son soutien et ses encouragements dans la rédaction du mémoire.

Sigles et acronymes

ANCAR :	Agence Nationale de Conseil Agricole et Rural
ANSD :	Agence Nationale de le Statistique et de la Démographie
ASPRODEB :	Association Sénégalaise pour la Promotion du Développement par la Base
BAME :	Bureau d'Analyses Macro-économiques
CDH :	Centre pour le Développement de l'Horticulture
CERAAS :	Centre d'Études Régional pour l'Amélioration de l'Adaptation à la Sécheresse
CLR:	Cadre Logique de Résultats
CNCR :	Conseil National de Concertation et de Coopération des Ruraux
CNRA :	Centre National de Recherches Agricoles
CNRF:	Centre National de Recherches Forestières
CORAF/WECARD :	Conseil Ouest et Centre Africaine pour la recherche et le développement Agricole / West and Central African Council for Agricultural Research and development
CRA :	Centre de Recherches Agricoles
CRODT :	Centre de Recherches Océanographiques de Dakar- Thiaroye.
CRZ :	Centre de Recherches Zootechniques
DSRP :	Document Stratégique de la réduction de la pauvreté
FARA:	Forum for Agricultural Research in Africa
FCFA :	Franc de la Communauté Financière Africaine
GAR:	Gestion Axée sur les Résultats
IDRC:	International Development Research Centre
IPPC :	Institution Porteuse de Projet CORAF/WECARD
ISRA :	Institut Sénégalais de Recherches Agricoles
ITA :	Institut de Technologie Alimentaire
LNERV:	Laboratoire National d'Élevage et de Recherches Vétérinaires
LNRPV:	Laboratoire National de Recherches sur les Productions Végétales
PDDAA:	Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture en Afrique
PI:	Programme d'Investissement
PIB:	Produit Intérieur Brut
PNIA:	Programme National d'Investissement Agricole
PNUD :	Programme des Nations Unies pour le Développement
PTBA:	Plan de Travail et Budget Annuel
R-H:	Ressources Humaines

*Analyse du processus de conception et de gestion des projets de recherche agricole à l'échelle régionale :
cas des projets de recherche de l'ISRA appuyés par le CORAF/WECARD*

SNRA: Système Nationaux des Recherches Agricoles

UNIVAL: Unité d'Information et de Valorisation

WBS: Work Break-down Structure

Liste des tableaux

Tableau 1 : Présentation des institutions enquêtées	23
Tableau 2 : Les résultats par rapport à l'environnement interne.....	55
Tableau 3 : Les résultats par rapport au suivi-évaluation à l'ISRA	57
Tableau 4 : Les résultats par rapport à la performance de l'ISRA	59
Tableau 5 : Les résultats par rapport à l'environnement externe	62
Tableau 6 : Les résultats par rapport à la conception au CORAF	63
Tableau 7 : Les résultats par rapport au suivi évaluation au CORAF	65
Tableau 8 : Les résultats par rapport à la performance au CORAF	66
Tableau 9 : Les résultats par rapport à la vulgarisation.....	69
Tableau 10 : La disponibilité des ressources financières	74
Tableau 11 : La disponibilité des ressources matérielles	74
Tableau 12 : La disponibilité des ressources humaines	75
Tableau 13 : Appréciation du financement CORAF reçu	75
Tableau 14 : Les procédures d'obtention des financements CORAF sont-elles lourdes?	76
Tableau 15 : L'analyse SWOT des projets CORAF	81

Liste des figures

Figure 1 : Le schéma d'un modèle d'analyse.....	26
Figure 2 : Organigramme de l'ISRA.....	31
Figure 3 : Organigramme du CORAF/WECARD	35
Figure 4 : Source de financement par pays	71
Figure 5 : Les sources de financement de l'ISRA.....	72
Figure 6 : Évolution des chercheurs de l'ISRA (2001-2011).....	73
Figure 7 : L'évolution du budget alloué à la recherche agricole par CORAF/WECARD de 2010 à 2015.....	77
Figure 8 : Évolution du nombre de projets financés par CORAF de 2007 à 2013	78
Figure 9 : Evolution des projets lancés, en cours, et clôturés	79
Figure 10 : Le nombre de projet par pays	80
Figure 11 : La chaîne des résultats	83

Liste des annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien CORAF/WECARD	92
Annexe 2 : Guide d'entretien IPPC.....	95
Annexe 3 : Grille d'appréciation des indicateurs du CORAF/WECARD	97
Annexe 4 : Grille d'appréciation des indicateurs des IPPC	101
Annexe 5 : Questionnaire adresse aux utilisateurs.....	106
Annexe 6 : Répartition des projets par pays.....	107
Annexe 7 : Evolution des projets par année.....	108
Annexe 8 : Evolution du budget alloué à la recherche agricole par CORAF/WECARD	108
Annexe 9 : Les sources de financement de l'ISRA.....	108
Annexe 10 : Evolution du nombre des chercheurs de l'ISRA	108
Annexe 11 : Rôle des organes du CORAF/WECARD	109

Sommaire

Dédicace.....	i
Remerciement.....	ii
Sigles et acronymes.....	iii
Liste des tableaux.....	v
Liste des figures.....	vi
Liste des annexes.....	vii
Sommaire.....	viii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE : METHODOLOGIE ET PRESENTATION DES PROCEDURES DE CONCEPTION DES PROJETS CORAF.....	11
Chapitre 1 : METHODOLOGIE ET CADRE THEORIQUE.....	12
Section 1 : Définition des concepts clés et les outils de gestion.....	12
Section 2 : Méthodologie et opérationnalisation du modèle d'analyse de la performance.....	22
Chapitre 2 : PRESENTATION ET PROCEDURES DE CONCEPTION DES PROJETS CORAF.....	33
Section 1 : Présentation CORAF.....	33
Section 2 : Conception et gestion des projets CORAF /WECARD.....	42
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DES RESULTATS ET LES RECOMMANDATIONS.....	53
Chapitre 3 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	54
Section 1 : Présentation et interprétation des résultats auprès des Institutions porteuses de projets CORAF/WECARD.....	54
Section 2 : Présentation et interprétation des résultats du CORAF/WECARD.....	63
Chapitre 4 : ANALYSES DES SOURCES DE FINANCEMENT, DU PORTEFEUILLE DES PROJETS CORAF/WECARD ET RECOMMANDATIONS.....	71
Section 1 : Analyse des ressources et le portefeuille des projets CORAF/WECARD.....	71
Section 2 : Recommandations.....	84
CONCLUSION GENERALE.....	87
BIBLIOGRAPHIE.....	89
ANNEXES.....	92
TABLE DES MATIERES.....	112

INTRODUCTION GENERALE

L'agriculture joue un rôle important dans l'économie des pays en développement. Cependant, elle se heurte à plusieurs contraintes constituant un handicap à son développement. Les pays en développement deviendront toujours tributaires des importations de céréales, de viande et de lait, car leur production ne parviendra pas à répondre à la demande.

Quant à l'agriculture ouest africaine, elle fait face au problème de productivité. Les rendements sont en général très bas, les pertes après les récoltes élevées, la transformation faible. L'agriculture est souvent victime d'aléas climatiques, d'attaques parasitaires ou de dégradation des sols. L'utilisation d'engrais est très faible (08.kg par hectare en moyenne sur un besoin de 150 à 200 kg/ha). La mécanisation dépasse rarement le niveau de la traction animale et le pourcentage de terre irriguée très bas (4%) contre 39,3% en Asie du Sud et une moyenne mondiale de 20%¹. L'agriculture ouest africaine repose sur l'exploitation familiale qui assure 90% de la production, contrôle 85% des terres et remplit diverses missions fondamentales telles que la sécurité alimentaire, la préservation et la gestion des ressources naturelles, la croissance économique et le développement des zones rurales.²

L'agriculture ouest africaine continue d'avoir un poids essentiel dans le tissu économique, car plus de 60% de la population travaille dans ce secteur qui génère 35 % du PIB de la sous-région et 16,3% de la valeur de ses exportations (CEDEAO, 2009).

L'Afrique de l'ouest est également confrontée au défi de répondre à une demande alimentaire, à la croissance rapide due à l'explosion démographique, avec une population qui devrait passer de 300 millions en 2011 à près de 500 millions en 2030.³ En 2030, l'Afrique de l'ouest pourrait produire seulement 86% de leurs propres besoins céréaliers, avec des importations nettes qui passeraient des 103 millions de tonnes actuelles à 265 millions de tonnes.⁴

La production régionale couvre 80% des besoins alimentaires de la population dans la CEDEAO et les produits alimentaires représentent environ 20 % de ces importations.⁵

¹ www.csa-be.org/IMG/doc_Contribution_FALL.doc

² www.roppa.info/.../note_APE_CEDEAO_FINALE-1-corrections_de_for...³ web.worldbank.org › ... › [Nouvelles & événements](#) › [Quoi de neuf](#)⁴ www.leconomiste.com/.../agriculture-mondiale-comment-mangerons-no⁵ web.worldbank.org/.../0,,contentMDK:23203000~menuPK:51200699~pag...

L'agriculture sénégalaise quant à elle est au cœur de son économie, et à ce titre constitue une priorité pour les autorités politiques, car elle occupe 2/3 de la population active. Le milieu rural occupe 65 à 70 % de la population nationale. Sa contribution à la formation du PIB est de 18% et produirait une partie importante des produits de base pour les ménages (69% selon l'ANSD). Aussi la contribution à la réduction de la pauvreté due à la croissance agricole serait beaucoup plus élevée que la contribution due à la croissance des secteurs non agricoles. A l'horizon 2015, un effort de croissance de 6% réalisé pour l'ensemble du secteur agricole augmenterait le PIB agricole de 604 milliards de FCFA et réduirait la pauvreté de 12,6 %.³ Face aux difficultés rencontrées dans le domaine agricole, le développement de la recherche scientifique est nécessaire pour une maîtrise de la situation.

De manière générale, les pays africains ne mettent pas la recherche scientifique comme une des priorités. Contrairement aux pays occidentaux qui en plus d'accorder une place importante à la recherche scientifique, l'associent à la recherche technologique du fait de l'application de la science. La recherche scientifique est appliquée dans plusieurs domaines. Dans le cadre de notre étude nous nous intéresserons à la recherche agricole, car l'agriculture est le poumon du développement économique dans bon nombre de nos pays africains. La recherche agricole est menée dans le monde par divers groupes d'organisations et d'institutions. Chacune a développé des aptitudes spéciales et possède un avantage dans l'étude de tel ou tel aspect des contraintes qui pèsent sur la production agricole durable.

La recherche fait partie de la politique de développement agricole au Sénégal. La politique définie par le Sénégal en matière de recherche scientifique est de favoriser la recherche et la promotion de l'innovation technologique.

Ainsi la recherche a produit des résultats dans plusieurs domaines, et on constate qu'il y a plus de publications à caractère scientifique et très peu de brevets et de prototypes. Dans le domaine des technologies alimentaires, l'Institut de Technologie Alimentaire (ITA) a capitalisé divers résultats dans la transformation et la conservation de produits alimentaires locaux tandis que l'Institut Sénégalais de Recherches Agricoles (ISRA) a procédé à la

³www.resakss.org/.../senegal-caadp-brochure-3-options-stratgiques-et-so-...

sélection de variétés performantes et à la production de semences adaptées au déficit pluviométrique et à cycle court.

Dans le souci d'améliorer les rendements agricoles, près de 90%⁴ du budget alloué à la recherche scientifique est investi dans la recherche agricole et est destiné à l'ISRA pour assurer la création de nouvelles souches ou de semences, adaptées aux aléas climatiques. Par exemple des semences résistantes à la sécheresse ou aux maladies tropicales. Cette part importante de la recherche scientifique réservée à la recherche agricole s'explique par l'insuffisance alimentaire et les aléas climatiques auxquels sont confrontées la plus part des régions.

Cependant, nous constatons que la recherche scientifique sénégalaise est confrontée à des problèmes récurrents liés à la faiblesse des équipements, au manque d'investissement, au faible engagement du secteur privé et des entreprises dans la recherche-développement, puis l'inexistence d'un marché de l'innovation et des titres de propriété industrielle, l'absence de mesures incitatives pour la créativité et l'innovation.

1. Objet de l'étude

Notre étude porte sur l'analyse de la performance des projets de recherche agricole. Il s'agit de partir de la problématique de la conception et de la gestion des projets pour relever les difficultés auxquelles les institutions sont confrontées dans leur application et faire des recommandations.

2. Problématique

L'agriculture sénégalaise est confrontée à un certain nombre de contraintes écologiques, variant selon les régions du pays. Ces contraintes sont : la salinité, l'acidification, l'érosion éolienne des sols, la réduction des aires de pâturage, le surpâturage, la réduction des superficies de formation forestières (due au contrôle des crues et à la destruction du couvert végétal), l'avancée des dunes vives et la remise en mouvement⁴ des dunes anciennes, l'ensablement des terres de bas-fonds, et le risque de rupture de l'équilibre entre l'eau douce et l'eau salée (menace d'intrusion marine). Ces problèmes, issus d'une mauvaise gestion

⁴<http://levisionnaireafric1.wordpress.com/2012/01/02/72h-de-nva-ed2-de-limportance-de-la-recherche-scientifique-en-afrique-le-cas-dusenegal/>

agricole, s'ajoutent à la précarité du climat (faiblesse et irrégularité des pluies) et menacent la productivité et la rentabilité des exploitations agricoles. Face à ces contraintes, le secteur agricole est ainsi devenu vulnérable parce que dépendant des prix pratiqués sur les marchés extérieurs. Plusieurs causes expliquent cette crise agricole sénégalaise. C'est ainsi que pour la plupart des analystes, l'accroissement de la population et les aléas climatiques seraient les causes majeures. D'autres imputent la responsabilité à l'Etat qui a longtemps encadré et contrôlé toutes les filières et les marchés. Nous pouvons également ajouter le retard technique des paysans et leur manque d'esprit d'entreprise.

Toutes ces raisons sont réelles, mais elles n'expliquent pas les causes essentielles de la crise. Il faudrait souligner que la sécheresse n'est pas un phénomène nouveau au Sahel. Les sécheresses ne sont pas plus fréquentes qu'elles ne l'ont été durant les trois dernières décennies. La distribution des pluies est devenue plus irrégulière et cela affecte certaines espèces et variétés plus que d'autres. Face à cette situation, les analystes s'accordent à proposer l'intensification de l'agriculture comme la solution à tous les problèmes. En effet, la stratégie la plus courante au Sénégal est celle qui cherche à résoudre les problèmes de production en mettant l'accent sur une intensification à base d'intrants d'origine industrielle, combinés à des semences de variétés à haut rendement, sur des sols de meilleure qualité et pourvus d'irrigation.

Le besoin de nos jours est de répondre aux critères de durabilité tout en satisfaisant la demande nationale que sous régionale. L'approche écologique est de plus en plus reconnue par les agriculteurs comme solution durable au développement agricole et au développement dans son sens large du terme. Le Sénégal dispose d'un potentiel de développement de la production biologique, car il existe plusieurs zones écologiques. Ce qui donne un bel avenir à la production biologique si elle privilégie la diversification des cultures et prend en charge la sécurité alimentaire. Toutefois, au-delà de ces caractères généraux partagés par plusieurs paysans, des raisons spécifiques propres à chaque zone écologique justifient le rejet ou l'adoption de l'agriculture biologique.

La recherche scientifique étant un tremplin pour le développement agricole, elle désigne en premier lieu l'ensemble des actions entreprises en vue de produire et de développer les connaissances scientifiques et présente aussi un intérêt pour le progrès économique, social et culturel d'un pays.

La recherche scientifique a un impact sur la société, car le fruit de leur recherche a pour but l'amélioration des conditions de vie sociale. Raison pour laquelle les chercheurs doivent intégrer les dimensions sociale, environnementale, le respect d'un certain nombre d'exigences dont le développement durable dans leur recherche scientifique,

L'impact de la recherche se ressent directement sur la productivité des secteurs d'activités d'un pays d'où l'importance pour ce dernier d'avoir une politique de recherche afin de répondre à ses besoins.

La recherche agricole quant à elle contribue à l'autosuffisance alimentaire et à lutter contre la pauvreté. Elle joue un rôle dans la gestion des ressources naturelles, la protection de l'environnement et demeure l'instrument majeur d'optimisation des performances du secteur agricole.

Au constat de l'importance de la recherche il est nécessaire d'allouer plus de ressource pour son développement. Cependant, son financement rencontre des difficultés pouvant compromettre sa durabilité. Il est donc temps de considérer ce secteur comme un secteur économique si nous voulons le développer. En plus des ressources, il faudra également améliorer les techniques de gestion des projets de recherche. Dans la gestion d'un projet, la phase de conception est la phase critique pour sa réussite. Cependant la phase de conception des projets de recherche agricole joue un rôle important dans l'innovation agricole. Elle est l'étape la plus délicate, car une erreur est difficilement rattrapable même si des ressources importantes peuvent être allouées pour y remédier. Dans notre travail, nous analyserons les techniques de conception des projets de recherche au CORAF et à l'ISRA. Quant aux institutions porteuses de projets CORAF tel que l'ISRA, elles jouent un rôle très important dans la réussite des projets, car elles sont chargées de leur exécution. Ainsi, la problématique de la conception et la gestion de leurs projets de recherche nécessite une attention particulière, car leur bonne mise en œuvre, nécessitent une meilleure coordination et une gestion optimale des ressources qui permettent de résoudre un problème existant, et d'atteindre les objectifs fixés.

Au regard de l'importance des projets de recherche agricole dans l'amélioration de la production agricole et dans la lutte contre la faim à travers une autosuffisance alimentaire, une augmentation du budget alloué à ce secteur est nécessaire et important de la part du secteur privé que public. Dans notre cas, nous analyserons le système de financement du CORAF aux

institutions porteuses de ses projets à travers le processus de financement, le taux de décaissement afin de déceler les faiblesses.

Face à cette problématique de conception et de la gestion des projets de recherche agricole, nous pouvons nous poser les questions suivantes :

- Quelle est la contribution de la recherche dans les projets agricoles sous régionaux ?
- Les résultats pourraient-elles servir au développement de l'agriculture familiale ?
- Le processus de conception a-t-il un impact pour la réussite du projet, et le développement durable ?
- L'allègement du processus, et la mise en place à temps des financements favorise-t-il un développement de l'agriculture sénégalaise ?
- L'augmentation du budget alloué à la recherche n'est-il pas un facteur important pour la réussite et la performance des projets de recherche agricole?
- Les techniques de gestion et de diffusion des nouvelles technologies contribuent-elles à la réussite des projets de recherche ?

C'est dans l'optique de répondre à ces questions que notre travail portera sur le thème suivant : l'analyse du processus de conception et de gestion des projets de recherche agricole à l'échelle régionale : Cas des projets de recherche de l'ISRA appuyés par CORAF.

3. Objectifs de l'étude

3.1. Objectif global

Contribuer à l'amélioration du processus de conception et de gestion d'un projet de recherche de développement agricole en Afrique.

3.2. Objectifs spécifiques

O1 : Analyser la conception et la gestion des projets CORAF /WECARD à l'ISRA

O2 : Analyser le processus de financement et la disponibilité des ressources

O3: Montrer l'importance du suivi évaluation des projets CORAF, dans l'atteinte des objectifs du développement durable.

4. Délimitation de l'étude

L'étude se veut de contribuer à l'amélioration des projets de recherche agricole. Il s'agit pour nous d'analyser le processus de conception et de gestion des projets de recherche agricole. La phase de conception est déterminante pour la réussite du projet, car la pertinence d'un projet est déterminée par cette phase de conception. Quant à la gestion, elle est aussi importante pour l'atteinte des objectifs. L'analyse de la gestion sera articulée autour des indicateurs tels que la planification des activités, l'organisation à travers une responsabilisation, une meilleure coordination des tâches, la direction et un contrôle permettant de s'assurer que l'exécution des tâches est en adéquation avec le planning préétabli. En plus de ces indicateurs, nous analyserons la disponibilité des ressources car la réussite de la gestion des projets nécessite une mobilisation des ressources matérielles, humaines, et financières. Dans le cadre de notre travail nous nous limiterons à l'espace régionale parce que l'une des conditions d'éligibilité d'une équipe aux fonds compétitif de CORAF est, d'être composée au moins de trois pays de l'espace régionale car étant confrontés à la même réalité, les mêmes pratiques, habitudes, et souvent les mêmes besoins en matière de recherche agricole. En plus de cela, il y'a le fait que CORAF intervient dans l'ensemble des pays de la CEDEAO, et est chargé de définir les priorités de recherche commune à l'échelle régionale, sous régionale ; servir d'instance de consultation pour toute recherche menée par les organisations sous régionales ou internationales intervenant dans la sous-région; d'élaborer et d'assurer la mise en œuvre efficace des programmes de développement de la recherche sous régionale visant à ajouter de la valeur aux programmes nationaux.

Quant au choix de l'ISRA : elle est la principale institution de recherche agricole du Sénégal, l'une des plus importantes dans l'espace sous régional et régional et l'une des institutions porteuses de projet CORAF. Face à la question de l'insécurité alimentaire et de l'importance de la recherche agricole dans l'innovation agricole, l'augmentation de la productivité des produits, notre choix s'est porté sur l'ISRA pour identifier ses besoins et difficultés afin d'inviter l'ensemble des partenaires et l'Etat a mettre à sa disposition encore plus de ressources matérielles, financières et humaines pour multiplier les recherches, afin de déterminer les types de semences adaptés à chaque sol, climat, région pour l'atteinte d'une autosuffisance alimentaire au Sénégal et dans l'espace sous régional et régional.

5. Intérêt de l'étude

➤ Le CORAF

En tant que bailleur de fonds de plusieurs institutions, l'identification des besoins de ses bénéficiaires (institutions qu'il finance), et des difficultés rencontrées lui permettra de mettre en place un système pour la satisfaction de leurs besoins, dans l'objectif de la réussite des projets financés.

➤ ISRA/BAME

Pour l'Institut Sénégalais de Recherches Agricoles, cette étude permettra de soulever les difficultés rencontrées dans la gestion des projets, d'identifier les besoins afin attirer l'attention des bailleurs en général, du CORAF en particulier, puis de l'ETAT.

Les bailleurs pourront les intégrer dans l'élaboration des projets futurs, dans le but de rendre plus efficace dans la gestion des projets.

➤ ETAT DU SENEGAL

On note de nos jours la volonté politique pour le développement de la recherche, précisément la recherche agricole pour l'atteinte d'une autosuffisance alimentaire. La preuve est que 90% du budget alloué à la recherche scientifique est investi dans la recherche agricole. En plus de cela, l'Etat mène des actions en vue d'un développement agricole, à travers la subvention les semences.

➤ CESAG

Centre de formation des cadres africains dans le domaine de la gestion, elle offre son expertise par le biais de ses stagiaires et permet à ces derniers de concilier les cours théoriques et la pratique professionnelle. Les résultats de cette présente étude contribueront à l'amélioration des futures recherches et de modèle dans la rédaction des mémoires des futurs stagiaires.

➤ NOUS MEME

Cette étude nous permet de mettre en pratique les cours théoriques acquis lors de notre formation en gestion des projets au CESAG. Elle renforce nos compétences en matière de conception et gestion des projets, plus précisément dans les projets de recherche.

6. Démarche de l'étude

La présente étude s'est effectuée en quatre phases :

- La première phase a consisté à une recherche documentaire sur divers ouvrages et sur l'internet, dans l'objectif de comprendre l'avis de certains auteurs sur la question, ainsi que la définition des différents concepts.
- La seconde a consisté à faire des entretiens et des interviews au sein des différentes institutions pour mieux comprendre leur fonctionnement en vue d'élaborer notre guide d'entretien et le questionnaire.
- La troisième a consisté à la collecte des informations avec le questionnaire et les guides d'entretiens auprès des institutions.
- La dernière a consisté au traitement des données par les logiciels Excel et sphinx. Puis une analyse des données afin de proposer des recommandations.

7. Plan de l'étude

Notre travail s'articulera autour de deux parties composées chacune de deux chapitres. La première partie intitulée « Méthodologie et présentation des processus de conception et de gestion des projets CORAF » est subdivisée comme suit :

Chapitre I : Méthodologie et cadre théorique

Chapitre II : Présentation et procédures de conception des projets au CORAF et à l'ISRA

Quant à la deuxième partie elle est intitulée « Analyse des résultats et recommandations », sera articulée comme suit :

Chapitre III : Présentation et analyse des résultats

Chapitre IV : Analyses des sources de financement, du portefeuille des projets

CORAF/WECARD et les recommandations

**PREMIERE PARTIE : METHODOLOGIE ET
PRESENTATION DES PROCEDURES DE
CONCEPTION DES PROJETS CORAF**

Chapitre 1 : METHODOLOGIE ET CADRE THEORIQUE

Dans ce chapitre nous allons expliquer certains concepts, puis expliciter la méthodologie utilisée pour la collecte et le traitement des données.

Section 1 : Définition des concepts clés et les outils de gestion

Dans cette section nous tenterons d'abord de définir certains concepts puis la présentation de quelques outils de gestion pour la réussite de la gestion d'un projet.

Paragraphe 1 : Définition des concepts clés

A. Plan, Programme, Projet, Cycle de vie du projet

1. Plan

Le terme plan est polysémique et change de signification selon les auteurs, les écoles et les domaines dans lesquels il est utilisé. D'une manière générale, un plan peut être défini comme étant un ensemble de projets, de mesures, de stratégies, de programmes exprimés implicitement ou explicitement dans un document en vue d'atteindre un objectif ou un ensemble d'objectifs. Entendu dans ce sens, les plans peuvent être différenciés sur la base d'un certain nombre de critères : l'étendue, la durée et l'importance des décisions du plan.⁵

2. Programme

Le mot programme a deux significations.

Il peut désigner un groupe de projets gérés de façon coordonnée et continue, permettant ainsi l'obtention d'avantages et de résultats qu'il serait impossible d'obtenir en gérant ces éléments de façon isolée. Exemples : programme immobilier, programme de développement rural.

Un programme est un plan détaillé. Il s'agit aussi d'un ensemble d'instructions et d'informations nécessaires à l'exécution d'opérations déterminées. On peut aussi dire qu'un programme est un ensemble d'activités organisées, ayant un objectif précis, limitées dans le temps et dans l'espace.

⁵Codex préparé par M. Papa Félou DIALLO enseignant associé au CESAG

Un programme peut être global, c'est-à-dire qu'il concerne toute l'organisation, comme il peut être restreint et limité à un seul département ou secteur. En général, un programme contient des projets dont certains sont en exécution tandis que d'autres sont prévus et d'autres éteints.

3. Projet

Selon l'Organisation Mondiale de la Normalisation (ISO), dont la définition a été reprise par l'Association Française de Normalisation (AFNOR) : « un projet est un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées, et maîtrisées, comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délais, de coûts et de ressources »

Le projet est ce qu'on se propose de faire, Il peut être défini selon Bridger et Michail comme étant un ensemble complet d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées et dont certains individus ou groupes attendent des résultats. Ces activités sont conçues en vue d'atteindre des objectifs par une mise en œuvre des ressources.

On appelle projet l'ensemble des actions à entreprendre afin de répondre à un besoin défini dans des délais fixés. Ainsi un projet étant une action temporaire avec un début et une fin, mobilisant des ressources identifiées (humaines et matérielles) durant sa réalisation, celui-ci possède également un coût et fait donc l'objet d'une budgétisation de moyens et d'un bilan indépendant de celui de l'entreprise.

La Gestion des projets est la mise en œuvre de connaissance, de compétences, d'outils et de techniques appliquées au projet, afin d'en respecter les exigences, vis-à-vis du client Interne ou Externe et de sa propre hiérarchie.

4. Cycle de vie du projet

Le cycle de vie du projet est généralement présenté comme étant constitué de phases. Le nombre de phases ainsi que leur appellation peuvent varier d'un domaine à un autre, voire d'une entreprise à l'autre, et leur désignation d'un auteur à un autre.

Le modèle le plus répandu est constitué de 4 phases :

- La phase d'identification (ou d'exploration) : à la fin de cette phase, la demande est clarifiée, les objectifs précisés et le résultat à livrer identifié. Les contraintes sont connues et la stratégie de réalisation définie.
- La phase de définition (ou de préparation) : à la fin de cette phase, le contenu du projet est défini de façon précise, un planning détaillé est établi. Les ressources et les coûts sont définis, ainsi que les politiques et les procédures de gestion.
- La phase de mise en œuvre (ou de réalisation) : à la fin de cette phase le système est effectivement réalisé suivant le plan prévu et en conformité avec les exigences du demandeur.
- La phase de clôture : à la fin de cette phase le produit ou le service est remis au demandeur, le projet est évalué et sa clôture administrative effectuée.

B. B- Planification ; Recherche de développement ; Livrable ; Conception d'un projet de recherche agricole ; Suivi-évaluation

1. Planification

Selon A. R. Titra : (le Management), «La planification est l'organisation selon un plan: un ensemble de dispositions adoptées en vue de l'exécution d'un projet ».

Bergeron: (Gestion dynamique: concepts, méthodes et applications), «la planification représente le processus par lequel un gestionnaire établit les objectifs à viser et prépare les plans de travail devant mener à leur réalisation.

La planification est un processus par lequel les responsables d'une organisation ou institution définissent l'orientation de ladite Institution pour en tirer des plans, des programmes. Nous distinguons trois types de planification :

La planification à long terme ou planification stratégique consiste à définir le bon programme ou projet.

La planification à court terme ou planification opérationnelle consiste à programmer l'exécution des activités du bon projet

Entre les deux, nous avons la planification structurelle qui consiste à définir les lots de travaux par un procédé dit Structure de Fractionnement des tâches (SFT) en Anglais Works break-down structure(WBS), connu également sous le nom de ventilation des activités.⁶

2. Recherche de développement

La recherche de développement est la stratégie de recherche qui vise, en utilisant de façon systématique les connaissances existantes, à mettre au point une intervention nouvelle, à améliorer considérablement une intervention qui existe déjà ou encore à élaborer ou à perfectionner un instrument, un dispositif ou une méthode de mesure (O.C.D.E. 1980).

Dans le cas des recherches de développement agricole, il s'agira de trouver des techniques permettant d'augmenter la productivité dans le but d'atteindre une autosuffisance alimentaire. Elle peut se faire sur le plan scientifique, comme sur le plan technique.

3. Livrable

Un livrable est un résultat ou un produit, tangible et mesurable, permettant la réalisation de tout ou partie d'un projet. En règle générale, l'équipe de projet et les participants approuvent les livrables avant le lancement du projet. Le fait de clarifier les livrables au début d'un projet permet d'assurer que les résultats et les objectifs du projet sont conformes aux objectifs commerciaux de l'entreprise. On appelle «livrables» les résultats attendus du projet.

Selon Sabine CULLMANN « le rôle de la communication pour le développement des produits nouveaux » un livrable est le résultat d'une tâche, d'un processus et d'un projet qui doit représenter une valeur ajoutée pour le client.

4. Conception d'un projet de recherche

La conception d'un projet de recherche comporte plusieurs parties. Selon les auteurs André Pierre CONTANDRIOPOULOS ; François CHAMPAGNE ; Louise POTVIN ; Jean-Louis DENIS ; Pierre BOYLE, dans « Savoir préparer une recherche » nous avons :

- La définition du problème de recherche qui comprend la présentation de l'objectif général, la définition de la cible, la discussion de l'importance du sujet, la formulation

⁶Codex préparé par M. Babacar AW enseignant permanent au CESAG

du problème, l'indication du stade de développement de la recherche, et l'identification des principaux utilisateurs des résultats

- L'Etat des connaissances qui a pour but de montrer comment le problème de recherche s'inscrit dans le champ des connaissances sur le sujet et comment les connaissances permettent de préciser les questions ou les hypothèses de recherches. Il présente les connaissances sur le problème étudié ; les variables de l'étude ; les travaux méthodologiques pertinents.
- Modèle théorique et Hypothèses ou question de recherche qui conclut le travail théorique et conceptuel de la définition du problème de recherche et l'état des connaissances, en proposant un modèle théorique pour résoudre le problème de recherche et formuler des hypothèses ou des questions de recherche. Nous nous intéresserons au cadre logique comme modèle théorique.

5. Suivi-évaluation

➤ *Suivi*

Le suivi est l'enregistrement méthodique et l'analyse périodique de l'information sélectionnée à cet effet et concernant les activités d'un projet. L'objectif du suivi est de fournir des informations pendant la durée du projet de sorte qu'on puisse opérer, si cela s'avère nécessaire, des ajustements et/ou des modifications. Les informations relatives au suivi des activités peuvent être enregistrées avec une fréquence qui, selon les cas, peut être journalière, hebdomadaire, mensuelle ou saisonnière. Mais il faut remarquer que le suivi ne consiste pas seulement à tenir des dossiers. Il consiste surtout à s'arrêter à des moments précis pour analyser l'information recueillie et déterminer si les activités avancent comme prévu. Ce processus s'intègre naturellement dans celui de l'évaluation et à l'instar de ce dernier, pour être plus efficace, doit être conduit de manière participative en impliquant étroitement les bénéficiaires. Au niveau du projet, le suivi est plus espacé : il peut être mensuel, trimestriel ou semestriel. Au niveau des partenaires financiers, des missions de supervision (ou des revues) sont organisées une ou deux fois dans l'année pour s'assurer de l'état d'avancement du projet.

➤ *Evaluation*

L'évaluation est l'ensemble des constats qui permettent de déterminer l'état d'avancement des activités d'un projet par rapport aux objectifs fixés au préalable. Elle peut être également définie comme l'appréciation ponctuelle ou périodique en rapport avec les ressources

humaines, matérielles et financières. Elle consiste fondamentalement à porter un jugement de valeur sur une intervention ou sur n'importe laquelle de ses composantes dans le but d'aider à la prise de décision. Les objectifs de l'évaluation sont: vérifier la pertinence et la cohérence des objectifs de départ ; apprécier la mise en œuvre des moyens ainsi que leur adéquation aux objectifs ; mesurer l'efficacité de l'action, c'est à dire le degré d'atteinte des objectifs ; examiner la durabilité des effets observés. Elle permet de tirer des enseignements sur les raisons et les facteurs explicatifs de l'atteinte ou de la non atteinte des objectifs d'une action ou d'un projet, d'apprécier les retombées sur divers plans : économique, social, environnemental, institutionnel, de prendre des décisions sur la suite à donner au projet du point de vue de l'orientation de la stratégie d'intervention.

➤ ***Suivi-évaluation***

La notion de suivi-évaluation traduit un système intégré faisant jouer la complémentarité de l'information, périodique générée par le suivi et l'évaluation dans le cadre du pilotage, de la gestion, du contrôle et de la coordination des actions du projet de développement.

Paragraphe 2 : Outil de gestion

Nous pouvons appliquer un outil à chaque niveau de planification, et à chaque étape du cycle vie du projet pour une bonne gestion des projets.

Au niveau de la phase d'identification et de formulation, les outils tels que le Cadre logique, l'arbre des problèmes, des objectifs /chaine des résultats, peuvent être utilisés pour la planification stratégique. Ils permettent de savoir ce qui doit être fait pour l'atteinte des résultats.

Quant à la phase de préparation, nous avons le WBS, une forme structurelle en Management de Projet, Structure des lots de travaux (WBS), utilisé dans la planification structurelle, permet de définir comment procéder pour l'atteinte des objectifs.

A l'étape d'exécution nous avons les outils suivants : Graphique de Gantt, Méthode PERTABC, Graphe des responsabilités, utilisé pour une planification opérationnelle, et permet la détermination du moment et l'attribution des responsabilités.

En ce qui concerne l'étape de suivi évaluation, l'utilisation des outils de suivi de l'avancement, de contrôle de conformité, pour une assurance en ce qui concerne la conformité

entre l'évolution réelle, et ce qui est souhaité. Par exemple, pour le suivi de l'exécution du budget, nous avons des fiches d'exécution de suivi et de contrôle budgétaire telles que :

La fiche de suivi des engagements et dépenses par poste budgétaire ;

La fiche de synthèse périodique des engagements et dépenses du budget, le rapport de performance budgétaire.

A. Outils d'analyse de l'environnement interne et de la planification

1. 1. Le cadre logique

Le cadre logique est une description sommaire qui résume l'analyse des éléments de planification et évaluation du projet. Il permet d'identifier et de clarifier les liens logiques entre un objectif et les résultats désirés, de préciser les facteurs externes qui, au cours du projet sont susceptibles d'influencer l'exécution du projet et la probabilité de réussite.

Avec l'avènement de la gestion axée sur les résultats (GAR), plusieurs bailleurs utilisent maintenant le Cadre Logique des Résultats (CLR), en se focalisant plus sur les résultats (plutôt que sur les objectifs). Selon le PNUD, la GAR est « une stratégie ou méthode de gestion appliquée par une organisation pour veiller à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis ».

RESUME NARATIF	RESULTATS ESCOMPTES	MESURE DU RENDEMENT	HYPOTHESES /INDICATEURS DE RISQUE
<p>Objectif du projet (objet du programme) Objectif du programme auquel ce projet est destiné à apporter une contribution.</p>	<p>Impact Résultat de longue haleine en matière de développement et au plan social qui constituerait la conséquence logique de l'achèvement d'une série cohérente et définie d'effet.</p>	<p>Indicateurs de rendement Les indicateurs de rendement qui serviront à prouver que le projet a contribué à l'atteinte de l'impact énoncé en matière de développement.</p>	<p>Hypothèses- Indicateurs de risque HYPOTHESES Conditions nécessaires qui doivent exister pour que les relations causales entre effets et impact fonctionnent comme prévu. INDICATEURS DE RISQUE</p>
<p>But du projet Objectif du projet qui adresse les besoins prioritaires de développement des bénéficiaires identifiés et qui est réalisable dans l'optique des activités du projet.</p>	<p>Effet Résultats à moyen terme en matière de développement, devant profiter à une population cible définie, qui sont réalisables dans les délais du calendrier du projet et qui représente la conséquence logique de l'achèvement d'une série cohérente et définie d'extrants.</p>	<p>Indicateurs de rendement Les indicateurs de rendement qui serviront à prouver que le projet a produit les effets énoncés en matière de développement.</p>	<p>Hypothèses- Indicateurs de risque HYPOTHESES Conditions nécessaires qui doivent exister pour que les relations causales entre effets et impact fonctionnent comme prévu. INDICATEURS DE RISQUE</p>
<p>Ressources Liste par catégories des ressources (intran et/ou activités) nécessaires pour atteindre le but du projet, budget prévu pour chaque type de ressource et budget global du projet.</p>	<p>Extrants Résultats à court terme en matière de développement qui sont produits par ou pour le compte des organisations chargés de la prestation du projet, et qui représentent des conséquences directes des activités et des intrants du projet.</p>	<p>Indicateurs de rendement Les indicateurs de rendement qui serviront à prouver que le projet a produit les extrants énoncé en matière de développement.</p>	<p>Hypothèses- Indicateurs de risque HYPOTHESES Conditions nécessaires qui doivent exister pour que les relations causales entre effets et impact fonctionnent comme prévu. INDICATEURS DE RISQUE</p>

Source : Inspiré du cours de planification stratégique du CESAG élaboré par I.FALL, année scolaire 2012-2013

2. Le graphique de Gantt

TITRE DU PROJET :.....		FPA : FICHE DE PROGRAMMATION DES ACTIVITES													
		VOLET :													
		RESULTAT :													
N° DE CODE	ACTIVITES A REALISER	MOIS												Observation (durée de la tâche et antécédents)	
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12		

B. Outils de contrôle et de suivi-évaluation

1. La fiche de responsabilisation des tâches

Activités	Nom du Responsable	Type de responsabilité					
		<i>Coordonner</i>	<i>Exécuter</i>	<i>Approuver</i>	<i>Informar</i>	<i>Consulter</i>	<i>Evaluer</i>
<u>Planification</u>							
Activité 1							
Activité 2							
<u>Organisation</u>							
Activité 1							
Activité 2							
<u>Direction</u>							
Activité 1							
Activité 2							
<u>Contrôle</u>							
Activité 1							
Activité 2							
<u>Gestion financière</u>							

2. La fiche de suivi des engagements et des dépenses par poste budgétaire

Titre du projet :			Suivi des engagements et des dépenses par poste budgétaire			Exercice
						200x – 200x+1
Volet :			Poste budgétaire :			Montant alloué
Résultat :			Code :			
N°	Date	Libellé	Engagement	Dégagement	Mandatement	Crédit disponible
		Totaux				

Engagement: On engage une dépense quand on émet le bon de commande

Dégagement: On dégage une dépense à la réception et règlement de la facture et toujours pour le montant fixé lors de l'engagement

Mandatement: On mandate une dépense quand on paie la facture

NB: Remplir les colonnes dégagements et mandatements au moment du règlement des factures et toujours sur la même ligne d'écriture

Crédit disponible: Le crédit disponible en début d'exercice n° d'ordre 0 est égal au montant total du crédit alloué pour le poste budgétaire

Section 2 : Méthodologie et opérationnalisation du modèle d'analyse de la performance

Il sera question dans cette section de la méthodologie, du modèle d'analyse de la performance et la présentation de l'ISRA.

Paragraphe 1 : Méthodologie et modèle d'analyse de la performance

A. Méthodologie

1. Définition et justification de la population

Nous avons mené notre étude sur une population de 4 institutions ayant portés ou porteuses de projet financé par CORAF, 2 organisations de producteurs et 1 institution chargée de la vulgarisation des nouvelles technologies, puis le partenaire financier. Nous avons administré le questionnaire et la grille d'appréciation à trois personnes de chaque institution. Cependant pour question de disponibilité de certains agents nous avons eu à nous limiter à 2 personnes dans certaines institutions. Quant aux institutions porteuses de projet CORAF, l'échantillon choisi est composé du coordonnateur, un administratif, et un chercheur. Le tableau ci-dessous présente l'échantillon des institutions enquêtées.

Tableau 1 : Présentation des institutions enquêtées

<i>Entreprises</i>	<i>Nombre de personne enquêtée</i>	<i>Type d'institution</i>
CORAF/WECARD	3	Bailleur
BAME	3	Institution porteuse de projet CORAF
CNRF	3	Institution porteuse de projet CORAF
LNERV	3	Institution porteuse de projet CORAF
LNERPV	2	Institution porteuse de projet CORAF
ASPRODEB	2	organisation de producteurs
CNCR	2	organisations de producteurs
ANCAR	3	Institution de vulgarisation des nouvelles technologies

2. Méthode de collecte, de traitement et d'analyse des données

➤ Instrument de l'étude et méthode d'administration

Pour collecter les données, nous avons utilisé un guide d'entretien et un guide d'appréciation. Le guide d'entretien administré aux institutions porteuses de projet CORAF, est composé de questions ouvertes, qui nous permettent de recueillir réellement l'opinion et les suggestions de la personne enquêtée.

Les informations recherchées auprès des institutions porteuses sont : les appréciations faites du financement, du manuel de procédure du CORAF, la disponibilité des ressources ainsi que le système de gestion des projets.

Quant au CORAF, l'information recherchée porte sur les procédures de conception, de sélection des institutions, de financement et de gestion des projets.

En plus du guide d'entretien, nous avons utilisé un questionnaire administré également aux institutions porteuses de projet CORAF, au CORAF, et aux bénéficiaires. Le guide d'appréciation comporte des questions fermées échelle, et permet de choisir une réponse unique parmi une liste de modalités proposée qui contient des valeurs rangées selon une échelle.

➤ **Mode de dépouillement**

Le système de codage utilisé pour la grille d'appréciation des indicateurs de conception, de l'environnement interne, du suivi-évaluation et de la performance a consisté à faire l'évaluation des critères de chaque indicateur avec un score maximum de 4 points selon son degré d'applicabilité dans la gestion du projet. L'attribution des points va de 0 à 4 en fonction des modalités suivantes : (Pas du tout, ou jamais) = 0 point ; (Faiblement, ou rarement) = 1 point ; (Moyennement ou de temps en temps) = 2 points; (Suffisamment ou souvent) = 3 points ; (parfaitement ou toujours) = 4 points.

Quant aux indicateurs de l'environnement externe, le système de codage utilisé est l'attribution des points allant de 0 à 3 en fonction des réponses.

- **Mesure des critères**

Score par critère = nombre total de points obtenus par le critère dans l'enquête divisée par le nombre maximum de point que peut avoir le critère.

Taux d'appréciation = le score du critère multiplié par 100.

- **Mesure de l'indicateur**

Score par indicateur = Total des points obtenus par les indicateurs de la variables divisée par le nombre maximum de point que avoir l'indicateur.

Taux d'appréciation = le score de l'indicateur multiplié par 100.

- **Mesure de la variable**

Score par variable = somme des points obtenus par les indicateurs de la variable divisée par le nombre maximum de point que peut avoir la variable.

Taux d'appréciation = le score de la variable multiplié par 100.

- **Mode d'interprétation**

Chaque variable est d'abord interprétée en fonction du taux d'appréciation et du code d'interprétation. Ensuite, les variables responsables de la dépréciation de l'indicateur sont identifiées, enfin, nous analysons les critères responsables de la dépréciation au niveau de chaque indicateur.

➤ **Code d'appréciation**

Les taux d'appréciation de moins de 50% sont moins performants, ceux compris entre [50%-60%] sont assez performants, les taux compris entre [60% -80%] sont performants, enfin les taux d'appréciation de plus de 80% sont les plus performants.

➤ **Mode d'interprétation**

Chaque variable est d'abord interprétée en fonction du taux d'appréciation calculé à partir du code attribué à chaque modalité. Ensuite, les critères responsables de la dépréciation de variable sont identifiés, enfin, nous analyserons les indicateurs responsables de la variable.

B. Le model d'analyse

L'analyse de la performance d'une activité revient à chercher les causes, c'est-à-dire tous les facteurs (délais, coût, qualité...) qui influent sur la performance de l'activité.

Elle est le résultat ultime de l'ensemble des efforts d'une entreprise ou d'une organisation. Ces efforts consistent à faire les bonnes choses, de la bonne façon, rapidement, au bon moment, au moindre coût, pour produire les bons résultats répondant aux besoins et aux attentes des clients et plus généralement des parties prenantes de l'entreprise et atteindre les objectifs fixés par l'organisation.

Nous analyserons la performance d'un projet recherche à travers les hypothèses suivantes : la conception, l'environnement interne et l'environnement externe.

Nous conceptualiserons ces hypothèses par l'équation suivante :

$$\text{Performance} = f(\text{Conception, environnement interne, l'environnement externe})$$

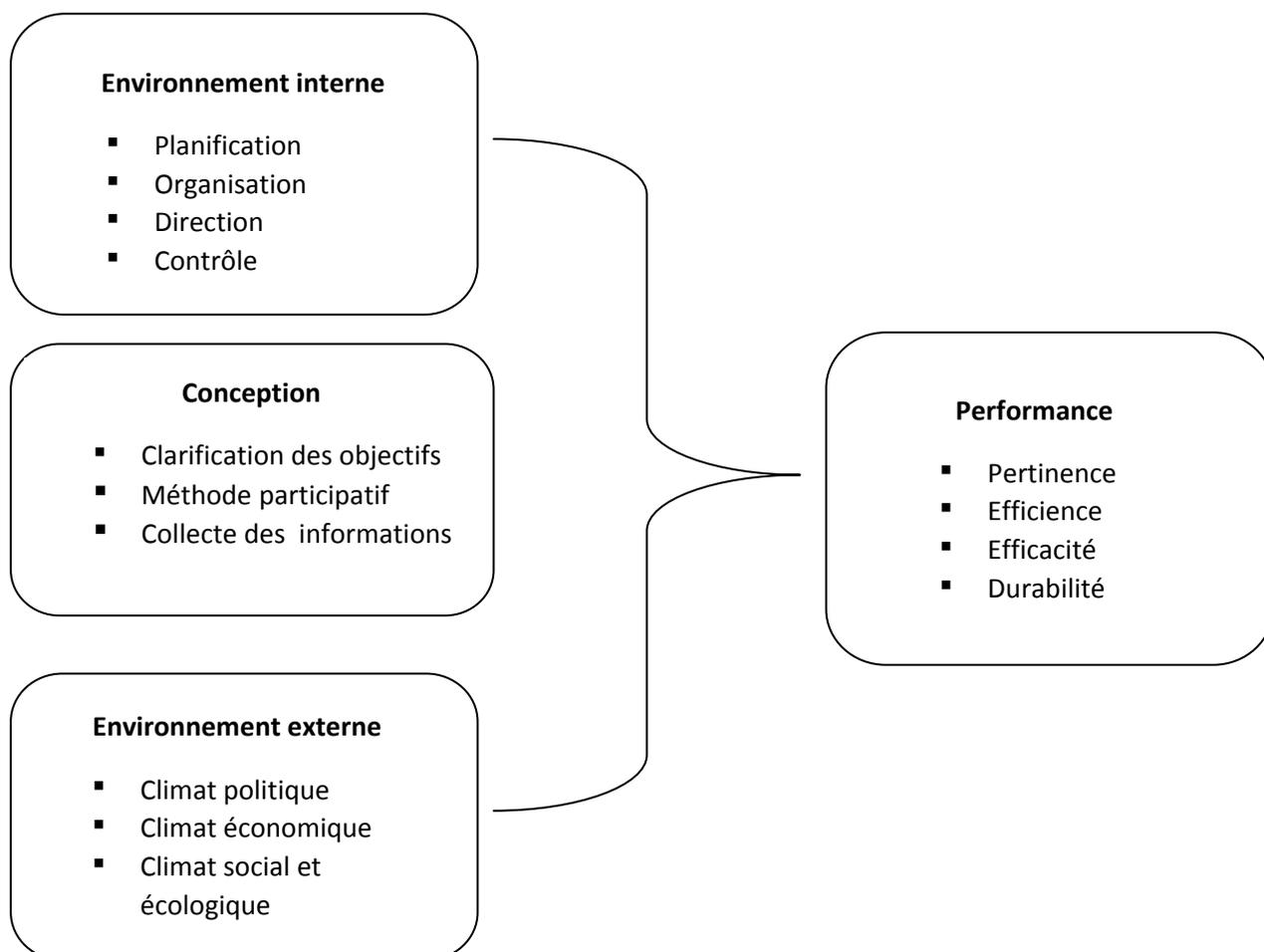
L'analyse de la performance se fera en fonction de quatre variables ; une variable expliquée (dépendante) et trois variables explicatives (indépendantes).

1. Le schéma d'un modèle d'analyse

Figure 1 : Le schéma d'un modèle d'analyse

Les variables explicatives

La variable expliquée



2. Définition des variables

🚦 La variable expliquée : la performance

On dira qu'un projet est performant s'il est pertinent, efficace, efficient, et durable.

➤ ***L'efficacité***

L'efficacité qualifie la capacité d'une personne, d'un groupe ou d'un système à parvenir à ses fins, à ses objectifs ou à ceux qu'on lui a fixés. Être efficace revient à produire à l'échéance prévue, les résultats escomptés et réaliser des objectifs fixés.

Objectifs qui peuvent être définis en termes de quantité, de qualité, de rapidité, de coûts, de rentabilité.

➤ ***L'efficience***

L'efficience est la qualité d'un rendement permettant de réaliser un objectif avec l'optimisation des moyens engagés.

Comment le projet, a-t-il fonctionné ? Les ressources ont-elles été bien mobilisées ? Les coûts unitaires sont-ils dans les normes ? Les résultats immédiats escomptés ont-ils été effectivement atteints et dans quelles conditions de qualité, coût et délais ? Les résultats ont-ils été à la mesure des sommes dépensées ? Les exigences contractuelles ont-elles été respectées?

➤ ***La durabilité***

La durabilité est la poursuite des activités de développement communautaire par les membres de la communauté une fois cessé l'appui extérieur. L'objectif de durabilité a de meilleures chances d'être réalisé si le projet suit une approche participative, puisque les bénéficiaires développent les aptitudes, les compétences et la confiance en eux dont ils ont besoin pour continuer dans le chemin du développement après le départ des intervenants extérieurs. Elle peut être mesurée par le nombre de bénéficiaire formées et susceptibles de prendre la relève des activités, Nombre de mécanismes d'autofinancement mis en place, le nombre d'agents techniques formés.

Les variables explicatives : conception, environnement interne et environnement externe

L'analyse des variables explicatives se fera à travers l'analyse de la conception, de l'environnement interne (la Planification, l'Organisation, la Direction, et le Contrôle), et de l'environnement externe.

L'environnement interne

L'environnement interne comprend la Planification, l'Organisation, la Direction, et le Contrôle.

➤ ***La planification***

La planification est l'organisation dans le temps de la réalisation d'objectifs : dans un domaine précis, avec différents moyens mis en œuvre, et sur une durée précise. La caractéristique principale de la planification est la dimension temps. On peut également optimiser des éléments et des ressources sans utiliser la notion de "temps" ou de "durée". Une planification associée à un projet, Outre la dimension principale qui est le temps (Quand), la planification prend forme selon ses autres dimensions que sont le périmètre des objectifs du projet (Quoi), les ressources (Qui), la manière et le chemin (Comment) et les obstacles possibles (Risques)".

➤ ***L'organisation***

L'organisation désigne l'action mais aussi le résultat de l'action de celui qui délimite, structure, agence, répartit, puis articule. Elle traduit au niveau des moyens, l'expression d'une volonté soit par la manière dont les différents éléments d'un ensemble complexe, d'une société, d'un être vivant sont structurés et articulés, soit par la structure qui en résulte avec une hiérarchie et/ou un agencement concret des organes ou moyens requis. C'est aussi l'ensemble de moyens structurés, constituant une unité de coordination, ayant des frontières identifiables, fonctionnant en continu, en vue d'atteindre un ensemble d'objectifs partagés par l'ensemble de ses membres (salariés, dirigeants, actionnaires...).

➤ ***La direction***

C'est l'ensemble des tâches directement liées à l'administration, c'est-à-dire : la définition de la stratégie et des objectifs généraux et intermédiaires du projet, la prise de décision et arbitrage, négociation interne et externe, animation interne et motivation des intervenants, contrôle du bon fonctionnement des procédures mises en place, coordination des activités principales, optimisation globale des ressources, etc.

➤ **Le contrôle**

Le contrôle est une vérification de la conformité à des données préétablies, suivie d'un jugement. Selon Robert J. Macler le contrôle se présente comme « un effort systématique visant à :

- Etablir les normes de rendement liées aux objectifs de la planification
- Concevoir un système d'information rétroactif
- Comparer les résultats obtenus avec les normes préétablies
- Repérer tout écart éventuel, en mesurer l'ampleur

Prendre les mesures nécessaires pour que l'on utilise toutes les ressources de l'organisation de la manière la plus judicieuse et la plus rentable en vue de réaliser les objectifs généraux.

L'environnement externe

L'étude de l'environnement externe porte sur une analyse du climat externe aux institutions, mais qui joue un rôle important dans la réussite de l'exécution des projets. Notre analyse portera sur le contexte politique, économique, social et écologique des pays.

Paragraphe 2 : Présentation de l'ISRA

A. Historique et organigramme

1. Historique de l'ISRA

L'institut Sénégalais de Recherches Agricoles (ISRA) est un institut de recherche scientifique et technique appliquée. Il est le principal organisme sénégalais de recherche agricole, et fut créée en 1974 pour concevoir, organiser et mener à bien toutes les recherches relatives au secteur rural au Sénégal. Son mandat est vaste, englobant des recherches agronomiques, zootechniques, sylvicoles, halieutiques et socioéconomiques. Au Sénégal, il existe plusieurs structures de recherche, mais c'est le secteur public qui a traditionnellement dominé la scène de la recherche et du développement agricole. Il existe également des entreprises agrochimiques tel Sénégal Chimie (SENCHEM), et la Société de Produits Industriels et Agricoles (SPIA) qui sont les deux principales entreprises chimiques au Sénégal qui sous-traient à l'ISRA certaines recherches sur les pesticides et les engrais. Elles conduisent d'autres recherches en interne et n'importent que très peu de techniques de l'étranger. L'ISRA participe à l'exécution de Programmes Nationaux et Spéciaux initiés par l'Etat du

Sénégal, également à l'exécution de programmes sous régionaux, régionaux et internationaux et aux écoles doctorales.

❖ Le Bureau d'Analyses Macro-économiques (BAME)

Le Bureau d'Analyses Macroéconomiques (BAME) est une unité de recherche transversale de l'Institut Sénégalais de Recherches Agricoles (ISRA). Il est spécialisé dans les recherches en sciences sociales en appui aux politiques de développement agricole, agro-alimentaire et rural. Le BAME travaille en collaboration avec tous les chercheurs de l'ISRA constitués de l'ensemble des chercheurs en sciences sociales de l'ISRA. L'équipe du BAME est composée de chercheurs de différentes disciplines : économie, économétrie, agroéconomie, sociologie et géographie. Elle collabore également avec plusieurs universités, centres de recherche nationaux et internationaux, structures étatiques et organisations de producteurs.

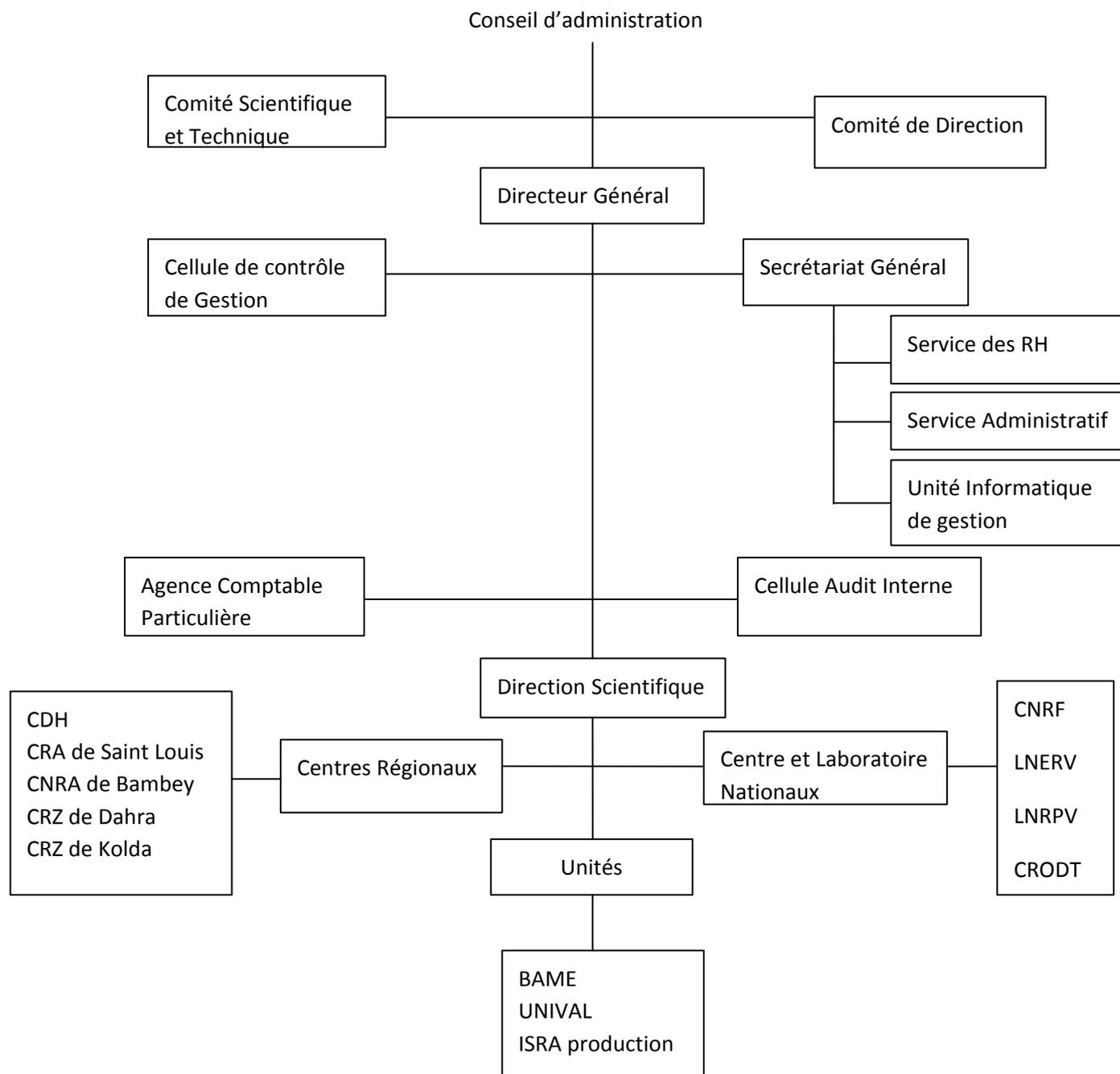
Ces collaborations permettent l'accueil de chercheurs étrangers, le Co-encadrement de thésards ou de masters, la Co-organisation de sessions de formation, d'ateliers ou de séminaires, ou la Co-publication. Le BAME est aussi engagé dans la formation des acteurs du développement (appui aux acteurs des filières, ateliers chercheurs-décideurs, appui aux OP), et participe aussi à des formations collectives ou à des formations continues sur les méthodes, ou des outils de recherche ou de recherche-développement. Dans l'optique d'appuyer des politiques agricoles nationales et régionales un système d'information et d'aide à la décision « l'Nikopol » a été mis en place.

❖ La mission du BAME

Sa mission est de développer des recherches en économie et en sciences sociales, aider des décideurs publics à la formulation et au suivi des politiques agricoles, appuyer les organisations professionnelles dans la définition de leurs stratégies, contribuer à la formation de jeunes chercheurs et de cadres compétents. Il a pour objectif de mieux informer les décideurs pour répondre aux défis de l'agriculture de demain.

2. L'organigramme de l'ISRA

Figure 2 : Organigramme de l'ISRA



B. Objectifs et partenaires l'ISRA

1. Les objectifs de l'ISRA

La mission de l'ISRA consiste en la génération de connaissance et de technologies appropriées pour atteindre l'objectif de sécurité alimentaire des populations, la création

d'emplois, de richesses et le développement économique, social, scientifique et culturel du pays. Il s'est également assigné des objectifs à atteindre tel que :

- Positionner l'ISRA au sein du système national de recherche agricole et agroalimentaire,
- mener des recherches de proximité et de qualité pilotées par la demande,
- Améliorer la valorisation des résultats de recherches, poursuivre les recherches cognitives sur des problématiques stratégiques,
- Diversifier et renforcer le partenariat scientifique national, Régional et international,
- Cultiver l'excellence au sein de l'Institut,
- Redimensionner l'ISRA pour une efficacité dans la gestion scientifique, administrative et financière.

2. Les partenaires l'ISRA

Les partenaires de l'ISRA sont : des partenaires financiers, techniques et scientifiques, ainsi que les agriculteurs, les éleveurs, les pêcheurs, les forestiers, les entrepreneurs agricoles, les industries agricoles, décideurs et planificateurs en matière agricole, éducateurs et consommateurs de produits agricoles, les chercheurs, les développeurs et professionnels de l'agriculture.

Chapitre 2 : PRESENTATION ET PROCEDURES DE CONCEPTION DES PROJETS CORAF

Ce chapitre fera l'objet de la présentation du CORAF dans la première section, puis la présentation des procédures de conception et de gestion des projets CORAF.

Section 1 : Présentation CORAF

Dans cette section nous présenterons d'abord l'historique ainsi que l'organigramme du CORAF, ensuite les objectifs du CORAF, enfin la présentation des partenaires du CORAF.

Paragraphe 1 : Présentation du CORAF

A. Historique du CORAF

La Conférence des responsables de la recherche agronomique africains et français CORAF ancienne dénomination du CORAF/WECARD fut créée en mars 1987 lors d'une rencontre avec les directeurs des quinze institutions francophones de recherche agricole d'Afrique de l'Ouest et du Centre et de Madagascar et de leurs collègues des institutions françaises de recherche agronomique que sont le Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement (CIRAD), l'Institut National de Recherche

Agronomique (INRA) et l'Office de Recherche Scientifique et Technique d'Outre-Mer (ORSTOM) actuel Institut de Recherche pour le Développement (IRD). Le siège initialement implanté à Paris, la décision de transférer le Secrétariat exécutif à Dakar, au Sénégal, fut prise en 1990. La reconnaissance du CORAF par les ministres comme une Organisation sous régionale et l'approbation de son Plan stratégique furent lors d'une conférence en mars 1992. C'est en 1999 que le CORAF prend sa dénomination actuelle : Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricoles (CORAF/WECARD). Il compte actuellement 22 SNRA membres des pays suivants : Benin, Burkina Faso, Cameroun, Cap-

Vert, Congo, Côte d'Ivoire, Gabon, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée-Bissau, Libéria, Mali, Mauritanie, Niger, Nigéria, République Centrafricaine, République Démocratique du Congo, Sénégal, Sierra-Leone, Tchad, Togo. Le CORAF/WECARD a 4 fonctions principales : la coordination de la recherche, le renforcement de capacités, la gestion des connaissances, le plaidoyer par une meilleure gestion de la recherche.

- ❖ La coordination des initiatives des 22 Systèmes Nationaux de Recherche Agricole (SNRA), est indispensable pour éviter la duplication des efforts, afin de créer des synergies et optimiser les ressources disponibles. Cette tâche de coordination se fera à travers la participation directe au plaidoyer, au fora et réunions et la participation indirecte à la mobilisation des ressources, à l'information et au dialogue.
- ❖ Le renforcement des capacités : les SNRA, les institutions et les partenaires seront soutenus dans la mise en commun des ressources au sein des centres de spécialisation, dans la création et le maintien d'une base minimale d'expertise dans les différentes zones, dans la création et le maintien d'un environnement propice à la qualité, le renforcement institutionnel et le développement des compétences pour la mise en œuvre de la méthode du système d'innovation agricole.
- ❖ La gestion des connaissances : le programme spécifique de gestion des connaissances est chargé de la diffusion de l'information et de sa conversion en savoirs au service du travail de plaidoyer, de coordination et d'apprentissage par la pratique. Ainsi, deux plans opérationnels de cinq ans chacun, qui détaillent les résultats attendus et les ressources nécessaires, faciliteront la mise en œuvre du plan stratégique du CORAF/WECARD.

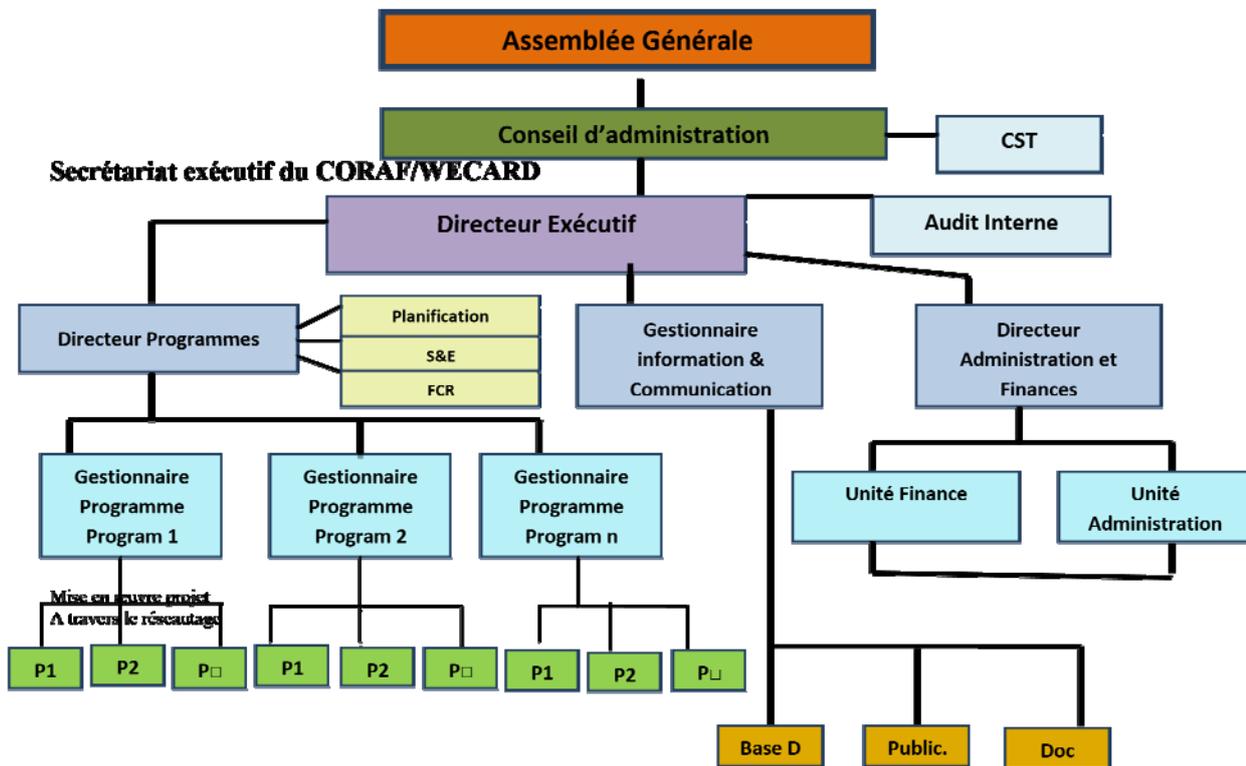
Chaque année, ils seront passés en revue.

Le mécanisme de suivi-évaluation, appliqué à toutes les activités du CORAF/WECARD, sera harmonisé, autant que possible, avec celui du FARA.

B. L'organigramme du CORAF/WECARD et le plan stratégique

Le CORAF/WECARD s'est doté d'instances solides et efficaces qui dirigent et animent l'institution. Nous présenterons l'organigramme et la définition des responsabilités de chaque acteur dans cette partie.

Figure 3 : Organigramme du CORAF/WECARD



L'Assemblée Générale

A la tête du CORAF est, l'Assemblée générale, l'instance suprême. Elle nomme les membres du Conseil d'Administration élargi. Elle est souveraine pour toutes les questions relatives à l'Institution et délègue au Conseil d'Administration des pouvoirs réputés nécessaires pour la mise en œuvre effective et efficace des programmes et activités de l'Institution. Elle se réunit en session ordinaire tous les deux ans. Les sessions extraordinaires se tiennent dans des circonstances exceptionnelles ou pour réfléchir sur des questions liées à la modification des statuts. L'assemblée Générale est composée des représentants de ses SNRA membres, des institutions régionales et internationales présentes dans la sous-région, des organisations intergouvernementales du domaine agricole et des communautés économiques régionales d'Afrique de l'Ouest et du Centre, des partenaires au développement.

Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration élargi, supervise le Secrétariat exécutif. Il assure la surveillance générale de la mise en œuvre technique et financière des programmes et activités approuvés.

Pour cela, il s'est doté d'un important organe de conseil et de réflexion : le Comité Scientifique et Technique (CST).

Le Comité Scientifique et Technique

Le Comité Scientifique et Technique(CST) est un organe technique, organe consultatif du Conseil d'Administration. Il compte douze membres. Son rôle est de veiller à la qualité scientifique des programmes de recherche du CORAF/WECARD, d'examiner et de donner un avis sur la qualité scientifique et la pertinence des propositions de recherche, d'assister le secrétariat exécutif dans ses fonctions d'animation et de coordination scientifiques, d'assister le conseil d'administration dans l'évaluation de toutes les activités de coopération scientifique, y compris les publications scientifiques. Par rapport à la mise en œuvre des nouveaux programmes, le CST a pour rôles et responsabilités d'animer les comités consultatifs techniques des programmes, contribuer à la sélection des projets des fonds compétitifs et des fonds spéciaux ou de subsidiarité, apprécier les programmes et rapports d'activité du secrétariat exécutif, participer à l'identification des sites devant abriter les projets, organiser les revues à mi-parcours et les revues finales des projets, organiser les évaluations des staffs scientifiques, assister le secrétariat exécutif dans l'animation scientifique du CORAF/WECARD.

Le Directeur Exécutif du CORAF/WECARD

Le Directeur Exécutif est responsable des engagements du CORAF/WECARD vis-à-vis du tiers. A ce titre, il a pour rôles et responsabilités de représenter le CORAF/WECARD dans ses rapports avec le tiers, mettre en œuvre les orientations définies par le Conseil d'Administration et approuvées par l'Assemblée Générale, recevoir et instruire les programmes, organiser la coordination des programmes en cours d'exécution, en assurer le suivi et l'évaluation, assurer la mobilisation et la gestion des ressources des programmes, assurer le secrétariat du Conseil d'Administration et des Assemblées Générales, rendre compte de sa gestion tous les six mois au Conseil d'Administration, établir les comptes de fin d'exercice et le rapport annuel d'activités qu'il adresse au Conseil d'Administration et au Commissaire aux Comptes, assurer les missions de suivi évaluation des programmes exécutés par les institutions bénéficiaires de l'appui du CORAF/WECARD.

Le Directeur Exécutif est assisté dans l'exercice de ses responsabilités par un personnel d'encadrement composé d'un directeur des programmes, un Directeur de l'Administration et

des Finances , un Gestionnaire de l'Information et de la Communication, des Gestionnaires de Programmes, un Coordonnateur des Projets, un Responsable du Suivi Évaluation et un Responsable de l'Unité de Planification.

□Elaboration du Plan Stratégique

L'élaboration du plan stratégique du CORAF/WECARD commence d'abord par le processus d'identification des besoins de l'Afrique de l'Ouest et du Centre des pays membres du CORAF/WECARD. En plus de cette phase d'identification des besoins, nous avons la phase de formulation des programmes et la phase de planification des demandes structurées. Pour une meilleure gestion de ses projets, le CORAF/WECARD applique l'approche programme, sur laquelle repose sa stratégie. Il a ainsi mis en place huit programmes qui sont : le programme élevage, pêche et aquaculture, le programme cultures vivrières, le programme cultures non vivrières, le programme gestion des ressources naturelles, le programme biotechnologie et biosécurité, le Programme Politiques, marchés et commerce, le programme gestion des connaissances, le programme renforcement des capacités et de coordination.

Pour chaque programme de recherche du CORAF/WECARD, les contraintes, les problématiques et les besoins de recherche seront identifiés par consultations des principaux acteurs et par zone agro-écologique, notamment : la zone côtière de l'Afrique de l'Ouest, la zone sahélienne de l'Afrique de l'Ouest, la zone de l'Afrique du Centre. Il s'agira plus particulièrement de mener une étude participative au sein de chaque zone et d'identifier dans un processus consultatif les contraintes prioritaires de la chaîne de valeur de chaque programme. Les résultats de cette étude permettront d'élaborer le plan d'action (feuille de route) de 5 ans. De ce document est extrait tous les ans un programme annuel et un budget.

Cette étude participative peut s'effectuer à travers la consultation des partenaires des pays concernés, soit à travers un atelier d'identification des besoins et de planification des demandes structurées. Enfin, un atelier de validation des besoins d'une durée de 3 jours maximum est tenu et regroupent les principaux acteurs et partenaires du programme concerné.

Cela permettra la production d'un document de référence des besoins et des programmes pour le CORAF/WECARD. Il comprend les programmes d'activités, les accords de partenariat, les budgets pour la mise en œuvre des programmes au cours des cinq prochaines

années. Un Plan est établi faisant ressortir clairement l'engagement à fournir un ensemble de résultats comprenant la recherche conventionnelle et l'utilisation, entre autres, de plateformes d'innovations, la recherche sur les politiques, le renforcement des capacités et la gestion des connaissances avec l'implication accrue des acteurs.

Lorsque nous considérons le plan stratégique 2007-2016, il a été élaboré pour contribuer à la réalisation de la croissance agricole annuelle moyenne de 6% d'ici à 2015, tout en tenant compte également des principes et objectifs définis par certains de ses partenaires.

Le plan stratégique se présente comme une suite logique d'étapes et de processus cohérents s'insérant dans un cadre logique. Le cadre logique définit les objectifs global et spécifique que doit viser le CORAF/WECARD pour l'atteinte de ses résultats. Ces résultats sont utilisés pour l'élaboration du plan opérationnel.

Le plan opérationnel est le plan de la mise en œuvre des activités permettant l'atteinte des résultats élaborés dans le cadre logique. Les résultats visés sont :

- Développer l'élaboration des technologies et innovations appropriées. Les actions à mener sont concentrées sur l'élaboration de la technologie et d'innovations, et les principaux participants sont les petits exploitants agricoles et les éleveurs bien que l'approche prenne en compte tous les acteurs, y compris les grands producteurs commerciaux.
- Mettre en place des options de prise de décisions stratégiques pour les politiques, les institutions et les marchés. Dans ce cas, les actions à mener pour un élargissement de la perspective pour assurer un impact accru et des réponses plus adaptées à la demande est d'intégrer certains aspects tels que les politiques, le marketing, les institutions et la socio-économie.
- Renforcer et coordonner le système sous régional de recherche agricole. Ici, l'action à mener est de couvrir tous les aspects de renforcement des capacités du système sous régional de recherche agricole comprenant plusieurs systèmes et différentes zones agro écologiques, des organisations et instituts des secteurs publics et privés et les marchés des intrants et des produits, des instances politiques et de prise de décision.
- Faciliter et satisfaire la demande en connaissances agricoles provenant des groupes cibles. Accroître les efforts pour développer et activer les liens avec les réseaux indispensables pour la production de résultats, qui aboutira à la création des

plateformes pour assurer l'information sur les technologies et sur leur élaboration pour créer les connaissances nécessaires pour l'innovation.

Après avoir analysé l'élaboration du plan stratégique, nous déclinons les objectifs, puis les partenaires du (CORAF/WECARD).

Paragraphe 2 : Objectifs et partenaires CORAF/WECARD

A. Les objectifs du CORAF/WECARD

La vision du CORAF/WECARD, est de contribuer à une réduction durable de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest et du Centre d'ici 2015. Pour y parvenir, le CORAF/WECARD s'attelle à augmenter la croissance économique générée par l'agriculture, et à améliorer le système de recherche agricole de la sous-région.

Son but ultime est la satisfaction de la demande sociale des populations de la sous-région. Ainsi, pour atteindre ce but, il se préoccupe d'améliorer de manière durable la productivité, la compétitivité et les marchés agricoles de l'Afrique de l'Ouest et du Centre. Il a pour objectif d'améliorer l'efficacité et l'efficience des petits exploitants agricoles et promouvoir le secteur de l'agro-industrie.

Le CORAF s'occupe de la coopération et de la coordination de la recherche et du développement agricoles en Afrique de l'Ouest et du Centre. La recherche occupe une place prépondérante dans la stratégie du CORAF et c'est la raison pour laquelle les institutions nationales de recherche agricole constituent les points d'entrée du CORAF dans 22 pays en Afrique de l'Ouest et du Centre. Ainsi la majeure partie du portefeuille des projets du CORAF est coordonnée par les SNRA à l'instar de l'ISRA au Sénégal.

B. Les partenaires du CORAF

Le CORAF/WECARD n'a pas de conditions à remplir pour l'obtention de financement auprès de ses partenaires. Cependant, il doit respecter le manuel de procédure et les règles de gestion de chaque partenaire, en signant des conventions satisfaisantes pour le bailleur de fonds. Il est dans l'obligation de présenter aux partenaires les justificatifs des dépenses budgétaires exécutés par les institutions leaders. L'absence de justificatifs de la part des institutions leaders lui cause souvent des préjudices car il lui arrive de faire le remboursement des fonds aux partenaires. Le CORAF travaille en collaboration avec plusieurs partenaires

financiers, techniques, scientifiques, lui permettant d'atteindre ses objectifs à travers le financement des projets gérés par les institutions.

❖ *Les partenaires financiers*

Les partenaires financiers ont pour rôles et responsabilités de mettre en place des procédures appropriées de mise à disposition des ressources, respecter les engagements en matière de financement des programmes, notamment jusqu'à leur conduite à terme, et de participer aux missions d'évaluation à mi-parcours, de supervision et d'évaluation finale des projets. Le CORAF/WECARD dispose de plusieurs financiers situés à plusieurs niveaux.

Au niveau de la Communauté économique régionale, nous avons: La Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), la Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale (CEEAC), la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC).

Au niveau des Organisations intergouvernementales, nous pouvons citer le Comité inter-états de lutte contre la sécheresse au Sahel (CILSS), la Conférence des ministres de l'Agriculture de l'Afrique de l'Ouest et du Centre (CMA-AOC).

Au niveau des Institutions financières, ses partenaires sont les suivantes : l'Union Européenne (UE), la Direction du Département et de la Coopération (DDC), le Ministère Français des affaires étrangères (MAE), l'Agence des Américaine pour le développement international (USAID), le Département pour le Développement International (DFID), la Banque Mondiale (BM), le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), la Coopération allemande (GTZ), le Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI), l'Agence Canadienne pour le Développement International (ACDI), le Fonds International de Développement Agricole (FIDA), l'Agence Suédoise de Coopération et de Développement International (SIDA), l'Agence Australienne pour le Développement International (AUSAID), la Banque Africaine de Développement (BAD), la Fondation Internationale pour la Science (IFS).

En plus de ces partenaires financiers il collabore également avec des partenaires scientifiques et techniques.

❖ ***Les Partenaires scientifiques***

Les partenaires scientifiques du CORAF/WECARD ont pour rôles et responsabilités d'apporter leur expertise dans la planification et la programmation des programmes qui tiennent compte des besoins de la zone d'intervention du CORAF/WECARD, de faciliter et d'assurer la participation des chercheurs dans toutes ses initiatives. Nous pouvons citer les Centres du CGIAR, Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale Biodiversity International, composés des institutions suivantes :

Association pour le Développement de la Riziculture en Afrique de l'Ouest (ADRAO), Centre international de recherche agricole dans les régions sèches (ICARDA), Centre International pour la Recherche en Agroforesterie (ICRAF), Institut International de Recherche sur les Politiques Alimentaires (IFPRI), Institut International de Recherche sur les Cultures des zones tropicales Semi Arides (ICRISA), Institut International d'Agriculture Tropicale (IITA), Institut International de Recherche sur le Bétail (ILRI), Institut International de Gestion des Ressources en Eau (IWMI), Centre International de Recherche sur la Pêche et l'Aquaculture (Worldfish).

Les Instituts de Recherche Avancée du Nord (IRA).

❖ ***Les Institutions de coopération techniques du CORAF/WECARD***

Elles sont : l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Centre technique de coopération agricole et rurale (CTA), la Fondation africaine pour la technologie africaine (AATF), le Centre international des fruits et légumes (AVRDC), Organisation fédérale australienne pour la recherche scientifique et industrielle (CSIRO).

❖ ***Institutions porteuses du projet CORAF/WECARD***

L'institution hôte a pour rôles et responsabilités de mettre en œuvre les projets sous financement du CORAF/WECARD au sein de l'institution, conformément au contrat et au cahier de charges arrêtés d'accord parties, d'assurer le financement du métabolisme de base du ou des projets du CORAF/WECARD qu'elle abrite, assurer le suivi de l'exécution des projets, faciliter les activités du Coordonnateur du projet en mettant à sa disposition les moyens techniques, logistiques et financiers requis, mettre tout en œuvre pour l'organisation et la mise œuvre de toutes les opérations de suivi et évaluation, organiser et faciliter les

activités liées à l'évaluation d'impacts du projet, assurer le déplacement des chercheurs et techniciens impliqués dans le projet, faciliter les échanges et la diffusion du matériel végétal et animal en collection ou amélioré, assurer la circulation de l'information scientifique, assurer l'organisation des séminaires et d'ateliers, assurer l'accueil de stagiaires et des chercheurs en formation. Comme exemple, nous avons l'ISRA.

Section 2 : Conception et gestion des projets CORAF /WECARD

Dans cette section le premier paragraphe traitera de la conception et de la gestion des projets au CORAF d'une part, puis la conception et la gestion des projets à l'ISRA d'autre part.

Paragraphe 1 : Conception et Gestion des projets au CORAF/WECARD

A. Conception des projets au CORAF/WECARD

Une étude de référence est faite par le CORAF au niveau des pays avec la participation de tous les acteurs d'une chaîne de valeur donnée. Ils définissent leurs besoins et au cours d'un atelier de validation régional organisé par le CORAF, les acteurs classent les besoins par ordre de priorité. C'est sur cette base que les thèmes de projets sont identifiés. A la fin de l'étude on invite les acteurs lors d'un atelier de validation des études de référence. Les gestionnaires des projets sont présents à cet atelier et à la fin ils doivent avoir une liste de projets. Cela permet au CORAF/WECARD de lancer un appel à proposition. L'appel à proposition est fait deux fois par an (octobre et Avril), par le secrétariat exécutif au niveau de la sous-région Afrique de l'Ouest et du Centre. Ces appels sont publiés sur leur site Web et sont largement diffusés par tout moyen jugé approprié.

Il faut noter que le CORAF ne finance pas des projets individuels. Cependant les conditions de dépôt sont : être en équipe composée au moins de trois pays, avec des groupes multi acteurs c'est-à-dire l'ensemble des partenaires ne doivent pas exercer dans le même domaine d'activité.

A la fin du délai de dépôt des propositions, le Conseil de direction procède à l'analyse de la conformité et de la recevabilité des différents dossiers en vérifiant que les projets soumis au financement du CORAF/WECARD satisfont aux différents critères généraux, techniques et financiers de sélection des projets compétitifs. Un premier screening est fait pour rejeter certains projets lorsque l'équipe ne détient pas les compétences nécessaire pour l'exécution,

ne remplit pas les critères requis, ou lorsque les objectifs ne coïncident pas avec les résultats attendus. Les critères à remplir pour l'obtention des fonds compétitifs sont:

Critères généraux

Les ayant répondu à l'avis de manifestation d'intérêt doivent respecter les critères généraux suivant :

- la cohérence avec le plan stratégique du CORAF/WECARD;
- la participation d'un partenariat inter institutionnel;
- l'identification du coordonnateur et du consortium du projet;
- l'engagement des partenaires ; la conformité avec les règles de présentation des projets;
- la promotion de l'aspect genre;
- la promotion et renforcement des capacités et de synergie entre toutes les Composantes des SNRA par le développement des relations fortes entre elles.

Critères techniques

En plus des critères généraux les institutions porteuses du projet CORAF/WECARD doivent respecter les critères techniques suivants :

La qualité scientifique et technique;

- La diffusion et valorisation des résultats;
- La qualité de partenariat;
- La capacité de gestion institutionnelle et financière;
- L'impact social, économique, financier, et environnemental.

Critères financiers

Après avoir fait une vérification des critères généraux, scientifiques et technique, une vérification des critères financiers s'impose.

A ce niveau, le budget doit être présenté clairement et son montant justifié par rapport aux actions envisagées dans la proposition technique. Le budget doit faire apparaître la partie demandée au CORAF/WECARD et la partie fournie par les différents acteurs.

Les dépenses éligibles sont celles liées aux coûts directs des activités de recherche ainsi qu'un pourcentage affecté aux coûts indirects, ne dépassant pas 15% du budget du projet.

Lorsqu'un projet est retenu, l'équipe a un délai d'un mois pour reprendre le document en tenant compte des recommandations du CORAF/WECARD. Un lancement officiel est fait et les gestionnaires des programmes sont présents pour contrôler si les aspects liés aux programmes sont intégrés. Une analyse économique, de la chaîne de valeur, et une vérification de l'intégration de certains critères comme l'approche genre, les politiques environnementales etc. sont faites.

B. Gestion des projets au CORAF/WECARD

Des responsabilités sont situées en ce qui concerne la gestion au niveau du bailleur, ainsi qu'au niveau des institutions porteuses des projets.

Procédure de gestion des fonds

Le contrat est signé avec l'institution leader de l'équipe bénéficiant du fonds compétitif. Dans chaque équipe, il y a toujours une institution leader coordonnatrice du projet, et interlocuteur auprès de CORAF/WECARD. C'est à cette institution de rendre compte de l'évolution des activités, de l'exécution budgétaire au niveau des différents partenaires de son équipe. Après la signature de la Convention de financement, elle transmettra au secrétariat exécutif du CORAF/WECARD une demande de décaissement de la première tranche avec comme justificatif la convention de financement signée et le plan de décaissement. L'institution leader soumet une note conceptuelle pour préciser si le transfert de fonds se fera en son compte, ou à celui de ses partenaires situés dans d'autres pays.

La demande de transfert de fonds se fera 15 jours après le lancement officiel. Cet intervalle de temps a été considérablement réduit car il était de 6 mois.

Pour le paiement des tranches suivantes, l'institution soumet à l'examen et à l'approbation du secrétariat exécutif du CORAF/WECARD une demande de renouvellement de fonds constituée par un rapport technique et financier, un état certifié des dépenses et un relevé du compte bancaire.

Justification des fonds

L'institution leader se soumettra aux audits financiers exécutés par un cabinet indépendant, à la demande du secrétariat exécutif du CORAF/WECARD. Ces rapports d'audit financier devront être fournis dans un délai de trois mois après la fin de l'année.

Dans ce cadre, l'institution fournira également une liste des équipements acquis avec les fonds mis à sa disposition dans le cadre de la convention.

- **Procédure de planification des projets**

Cette procédure a pour objet de définir les modalités de programmation des activités des projets. En règle générale, la programmation pluri annuelle des activités est faite lors de l'élaboration des projets, à partir de cette programmation, est établi le programme de travail et budget annuel (PTBA) y afférent, objet de la présente procédure. Elle s'applique aux coordonnateurs de projets, au gestionnaire des programmes et au comité de pilotage des programmes.

La procédure comprend les étapes suivantes : La préparation, la validation, la consolidation par programme des PTBA de l'institution porteuse du projet, l'approbation, puis la mise en place des PTBA consolidés par programme.

- **Procédures d'exécution des projets**

Cette procédure a pour objet de définir les modalités d'exécution technique et financière des activités des projets des institutions porteuses de projets CORAF/WECARD, inscrites dans les PTBA. Elle s'applique à tous les projets compétitifs et projets spéciaux soumis au financement du CORAF/WECARD.

Quant à la règle générale, les projets financés par le CORAF/WECARD sont exécutés conformément aux dispositions du manuel de gestion financière du CORAF/WECARD.

Les procédures d'exécution technique et financière des projets compétitifs ou spéciaux sont spécifiées par le contrat ou la convention de financement liant le CORAF/WECARD et l'institution porteuse de projet. Elles concernent notamment :

- des procédures de décaissement des fonds au profit des institutions porteuses de projet (Avance initiale, renouvellement des fonds, justification des dépenses) ;

- des procédures d'utilisation des fonds par les institutions porteuses du projet au niveau des passations des marchés de travaux, d'équipement et fournitures, de services, ainsi que les frais de mission, de formation, de personnel, de carburant, etc.;
- des procédures de gestion et du suivi des immobilisations acquises par les institutions porteurs des projets.

Cependant le CORAF rencontre des difficultés lors de la gestion de ses projets au niveau des institutions.

- Le système de rapportage constitue un réel problème. La production des rapports techniques et financiers de qualité et à temps par les équipes, car ils sont souvent impliqués dans plusieurs projets donc ont des exigences envers plusieurs bailleurs en même temps. Cela dénote aussi la nécessité de renouveler le personnel de recherche des pays membres pour étoffer les équipes en ressources humaines.
- Le faible taux de justification des dépenses qui est la cause du retard dans le respect du délai d'exécution, car lorsque les dépenses ne sont pas justifiées, le bailleur ne peut faire un renouvellement des fonds.
- La disponibilité des fonds à cause du processus du bailleur qui est souvent long. Il y a cependant un retard dans la libération des fonds par les bailleurs du CORAF.
- Les difficultés dans le transfert des fonds, à cause des erreurs sur les coordonnées bancaires fournies.
- La longue durée dans le transfert des fonds vers les pays anglophones qui n'utilisent pas le FCFA à cause du processus de la convertibilité.
- Dans certain cas il y a des dépenses inéligibles bien que mentionnés dans les procédures financières du CORAF.

Paragraphe 2 : Conception et Gestion des projets à l'ISRA

A. Conception des projets à l'ISRA

Pour l'atteinte de ses objectifs, l'ISRA a mis en place un plan stratégique sur lequel il se base pour la conception des projets. Il bénéficie de l'appui de l'Etat, de ses ressources propres, des conventions et accords de partenariat établis avec une cinquantaine d'institutions dans le cadre de la conduite de ses programmes et projets. Son plan stratégique se fonde sur une série de priorités de recherche tant au plan national que régional et subdivisé en 5 axes à savoir : la

production végétale, la production animale, la production forestière, la production halieutique, et la socio économie rurale.

Par rapport à la production végétale, la recherche est effectuée sur les bases biologiques et physiques, sur les systèmes de culture, de l'évolution des écosystèmes et développement régional.

Concernant la production animale, la recherche est élaborée sur les thèmes suivants : santé animale, nutrition et alimentation du bétail et de la volaille, recherche et information sur les systèmes d'élevage.

Sur plan de la production forestière, les recherches sont faites dans le but de l'amélioration du matériel végétal, caractérisation et gestion des écosystèmes forestiers et agro forestiers.

Sur les productions halieutiques les recherches sont orientées vers la ressource et milieu, dynamique des systèmes d'exploitation, gestion et aménagement des pêcheries et de leurs milieux.

Enfin, la socio économie rurale mise sur une politique agricole, fonctionnement et dynamique des filières agricoles, développement d'outils méthodologiques.

Dans le but d'atteindre ses objectifs, les recherches menées par le BAME portent sur quatre thématiques. Le fonctionnement et la dynamique des exploitations agricoles, la professionnalisation des filières et la régulation des marchés, la gestion et la gouvernance des ressources naturelles, l'évaluation de l'impact des politiques projets et technologies.

➤ **Fonctionnement et dynamique des exploitations agricoles**

Par rapport à cette thématique, l'élaboration des bases de données constituée pour caractériser les exploitations et évaluer la rentabilité des différentes activités agricoles, notamment : la riziculture, le maraîchage, la culture de niébé, des céréales traditionnelles et la production laitière ; ensuite l'étude des facteurs de durabilité des exploitations, notamment les déterminants de la sécurité alimentaire ; enfin, d'aborder les exploitations dans leur multifonctionnalité pour prendre en compte leur rôle économique, culturel, social et environnemental.

➤ Professionnalisation des filières et régulation des marchés

Il doit conduire des études de filière, des suivis de marchés et des études de consommation dans différents secteurs : maraîchage et horticulture, riziculture, pêche, commerce des produits de l'élevage (lait et viande), céréales, etc. pour la réussite de la professionnalisation des filières et régulation des marchés. Ainsi que plusieurs études notamment la place des OP dans la régulation des filières, les systèmes d'information des marchés ou les formes contractuelles de l'approvisionnement dans les filières agricoles.

➤ Gestion des ressources naturelles

Dans le souci d'une meilleure gestion des ressources naturelles le BAME doit cerner les questions de durabilité des systèmes de production, utiliser des techniques pour évaluer l'impact environnemental des politiques agricoles et de comprendre les stratégies de valorisation des ressources naturelles par les acteurs des communautés locales.

➤ Evaluation de l'impact des politiques, des projets et des technologies

La recherche d'accompagnement doit faire face à de nombreuses demandes de la part des politiques et des projets pour évaluer la pertinence des solutions préconisées. Les programmes d'évaluation de l'impact concernent les politiques sectorielles au niveau des différentes filières, les technologies proposées par la recherche mais également les innovations paysannes.

B. Gestion des projets à l'ISRA

Les projets CORAF gérés par l'ISRA sont des appels à projets de la part du CORAF. Lorsque les termes de l'appel répondent au plan stratégique de l'ISRA, il rédige le projet dans le sens du plan stratégique et postule pour l'obtention des fonds compétitifs du CORAF tout en respectant les conditions. Lorsque l'ISRA répond au projet, il cherche des partenaires pour la formation de l'équipe dans laquelle elle sera l'institution leader c'est-à-dire interlocutrice auprès de CORAF. Cependant il arrive que d'autres institutions répondent et le copte en tant que partenaire.

La gestion est toujours faite avec l'ensemble de l'équipe de la manière suivante : soit les activités sont partagées entre les différents partenaires chargés de l'exécution dans un délai

donné, soit les activités sont exécutées par l'ensemble des partenaires, et chaque acteur exécutera l'ensemble des activités. Pour une meilleure gestion l'ISRA utilise plusieurs outils.

Comme outil de planification des activités il utilise le PTBA qui décrit l'enchaînement des activités, le cadre logique, et le chronogramme. Quant à la gestion budgétaire elle est faite par Logiciel gestbud, les bons d'achats internes, les bons de commandes. Enfin, le plan de suivi des performances est utilisé comme outil de suivi-évaluation.

Les institutions rencontrent des difficultés suivantes:

- Le temps pour la constitution des équipes: le temps mis à la disposition des institutions pour la constitution des équipes est d'un mois, ils trouvent que ce temps est insuffisant.
- La durée entre le temps de notification et le premier versement est longue. Environ 3 à 6 mois mais dans certains projets cette durée a été d'un an voire plus.
- Le délai d'exécution variant de deux à trois ans n'est pas suffisant pour certaines institutions, notamment dans le domaine de la foresterie, et l'agro foresterie. Les résultats sont difficilement atteignables en deux ou trois ans. L'installation des essais pouvant prendre un an, les résultats ne sont pas visibles en deux ans dans le cas de la gestion des ressources naturelles.
- Système de rapportage court pour les institutions porteuses de projet CORAF, il faut rendre les rapports chaque trois mois. Les institutions trouvent ce temps insuffisant et c'est ce qui explique le retard dans le rapportage souligné par le CORAF.
- Enveloppe limitée, souvent imposée par le bailleur. Dans certains cas, les dépenses sont revues à la baisse.
- Pas de souplesse dans les justificatifs. Pour certains, le manque d'une pièce justificatives est une raison suffisante pour le CORAF de ne pas décaisser les fonds.

Procédure d'élaboration de rapport

Tout projet soumis au financement du CORAF/WECARD doit faire l'objet de l'élaboration rapport technique et d'un rapport financier, adressé au directeur exécutif du CORAF/WECARD.

Les rapports élaborés sont trimestriels. A la fin de chaque trimestre, les institutions porteuses de projet CORAF/WECARD préparent un rapport technique articulé autour de l'intitulé du

projet, les objectifs du projet, les résultats attendus, la méthodologie utilisée, les résultats obtenus, les principales difficultés, les perspectives, et un rapport financier articulé autour des montants alloués, les réalisations budgétaires, les soldes, les taux de réalisation.

Les rapports techniques et les rapports financiers sont transmis au directeur exécutif du CORAF/WECARD qui les remet dès réception au directeur des programmes. Dès réception, le directeur des programmes impute les rapports techniques au responsable suivi-évaluation, et les rapports financiers à l'auditeur interne.

Le responsable suivi-évaluation en relation avec le coordonnateur des projets vérifie dans le cadre de ses missions de contrôles périodiques sur le terrain l'exactitude et la réalité des données contenues dans les rapports techniques ainsi que le niveau d'avancement des projets. Il dresse un rapport de suivi technique pour chaque projet et le soumet au directeur des programmes.

- L'auditeur interne vérifie dans le cadre de ses missions d'audit ou contrôles périodiques sur sites, la validité et la réalité des dépenses contenues dans les rapports financiers. Il dresse un rapport d'audit ou de suivi financier pour chaque projet et le soumet au directeur administratif et financier.
- Le directeur des programmes valide les rapports de suivi technique des projets avec les responsables des institutions porteuses de projet CORAF/WECARD et demande le cas échéant, des explications sur les écarts techniques constatés. Après analyse et validation des écarts, il transmet les rapports de suivi technique des projets au Responsable Suivi.
- Le directeur administratif et financier valide les rapports de suivi financier des projets avec les responsables des institutions porteuses de projet CORAF/WECARD et demande le cas échéant, des explications sur les écarts financiers constatés. Après analyse et validation des écarts, il transmet les rapports de suivi financier des projets à l'Auditeur Interne pour corrections.

Après corrections, les rapports de suivi technique des projets et les rapports de suivi financier des projets sont transmis au gestionnaire des programmes.

Ce délai est insuffisant pour la plupart des institutions pour diverses raisons. D'abord le circuit d'enregistrement est souvent long, aussi les retards dans les relevés bancaires, ainsi

que dans l'obtention des pièces justificatives, enfin les institutions sont dans la plupart du temps gestionnaires de plusieurs projets.

Procédure de planification

Les institutions porteuses de projet CORAF/WECARD préparent au courant du mois de septembre de chaque année, leur PTBA de l'année N+1 composé des documents suivants :

- le bilan de l'exécution technique et budgétaire des 3 premiers trimestres de l'année en cours ;
- le programme d'activités de l'année N + 1 ;
- le chronogramme de réalisation des activités de l'année N + 1 ;
- le budget de l'année N + 1.

Les PTBA sont ensuite transmis au responsable de l'unité de planification du CORAF/WECARD au plus tard le 15 septembre de chaque année.

Le responsable de l'unité de planification vérifie la conformité et la cohérence de chaque PTBA avec:

- Le plan stratégique et le plan opérationnel CORAF/WECARD;
- La proposition afférente soumise au financement et approuvée par le CORAF/WECARD,
- Le contrat ou convention de financement liant l'institution porteuse de projet concernée et le CORAF/WECARD.

Les PTBA des institutions porteuses des projets CORAF/WECARD sont transmis au plus tard le 20 septembre de chaque année au directeur des programmes pour validation technique en rapport avec les responsables des institutions porteuses de projet au plus tard le 25 septembre; puis au directeur administratif et financier pour validation budgétaire en rapport avec les responsables des institutions porteuses des projets CORAF/WECARD au plus tard le 30 septembre.

Après validation, les PTBA des institutions porteuses des projets CORAF/WECARD sont ensuite transmis au gestionnaire des programmes au plus tard le 1^{er} octobre.

Analyse du processus de conception et de gestion des projets de recherche agricole à l'échelle régionale : cas des projets de recherche de l'ISRA appuyés par le CORAF/WECARD

Le gestionnaire des programmes consolide les PTBA des institutions porteuses des projets CORAF/WECARD par type de programmes et les transmet au directeur des programmes au plus tard le 05 octobre.

Dès réception, le directeur des programmes transmet les PTBA consolidés par programme au Directeur Exécutif, pour approbation après intégration des observations.

DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DES RESULTATS ET LES RECOMMANDATIONS

Chapitre 3 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

A travers ce chapitre, nous allons aborder dans une première section, la présentation et l'interprétation des résultats auprès des institutions porteuses de projets CORAF/WECARD et dans une deuxième section, nous présenterons et interpréterons des résultats du CORAF/WECARD.

Section 1 : Présentation et interprétation des résultats auprès des Institutions porteuses de projets CORAF/WECARD

Dans cette section, il sera question de faire une présentation et l'interprétation des résultats de l'environnement de gestion des IPPC ainsi que de leur performance.

Paragraphe 1 : Présentation et interprétation des résultats de l'environnement de gestion des IPPC

A. Présentation et interprétation des résultats de l'environnement interne des IPPC

La variable explicative : L'environnement interne enregistre un taux d'appréciation de 73%.

Ce qui signifie que la gestion de l'environnement interne est performante. Au total, les indicateurs « Planification », « Organisation », « Direction », « Contrôle », enregistrent respectivement les taux de 66%, 67%, 81%, 84%

Tableau 2 : Les résultats par rapport à l'environnement interne

Indicateurs	Les critères	valeur maximum par critère	Score par critères (IPPC)	Taux d'appréciation par critère	score par indicateur (IPPC)	Taux d'appréciation par indicateur (IPPC)	Score par variable	Taux d'appréciation par variable (IPPC)
Planification	Les stratégies de réussite de la recherche sont-elles formulées avec vos partenaires ?	4	31/44	70%	115/176	65%	472/660	72%
	Disposez-vous de l'équipement nécessaire pour la recherche ?	4	23/44	52%				
	Le plan de travail de la recherche conçu avec vos partenaires est-il scrupuleusement respecté?	4	26/44	59%				
	L'outil de planification des activités de la recherche est-il mis en œuvre?	4	35/44	80%				
Organisation	Les responsabilités définies dans la recherche sont-elles bien exécutées?	4	33/44	75%	145/220	66%		
	Les activités de la recherche sont-elles organisées en termes de délais et moyens avec vos partenaires ?	4	29/44	66%				
	Les effectifs et les compétences nécessaires à la recherche sont-ils en adéquation avec les objectifs visés ?	4	30/44	68%				
	Les rapports d'exécution périodique sont-ils fournis au bailleur à temps?	4	33/44	75%				
	Les facteurs de motivations sont-ils mis en place ?	4	20/44	45%				
Direction	L'équipe est-elle concertée dans la prise des décisions?	4	35/44	80%	104/132	79%		
	Le climat social est-il favorable pour l'activité de la recherche ?	4	35/44	80%				

	Le système de supervision et de coordination pour la réalisation des activités de recherche est-il mis en œuvre?	4	34/44	77%		
Contrôle	Une fiche de synthèse périodique des engagements et dépenses du budget est-elle mise en place?	4	38/44	86%	108/132	82%
	Un contrôle périodique de l'avancement des activités est-il fait par vos partenaires ?	4	34/44	77%		
	Un contrôle de l'exécution budgétaire est-il effectué ?	4	36/44	82%		

- ❖ Notre guide d'appréciation révèle que la planification est bien faite, les stratégies de la recherche sont formulées avec leurs partenaires, le plan de travail conçu avec les partenaires est scrupuleusement respecté, un outil de planification des activités de la recherche est mis en place, cependant la disponibilité de l'équipement nécessaire enregistre le plus faible taux de 52%. 9% des personnes enquêtées trouvent que la disponibilité de l'équipement est faible, 73% pensent qu'elle est moyenne, et les 18% trouvent qu'ils disposent suffisamment bien de l'équipement nécessaire.
- ❖ L'indicateur « Organisation » montre qu'une bonne organisation des projets au sein des institutions est effective. Les responsabilités définies dans la recherche sont bien exécutées, les activités de la recherche sont organisées en termes de délais et de moyens avec les partenaires, les effectifs et les compétences nécessaires à la recherche sont en adéquation avec les objectifs visés, les rapports périodiques sont fournis au bailleur à temps. Mais la difficulté réside au niveau des facteurs de motivation (un bon salaire, les primes, la logistique nécessaire telle que le véhicule pour le déplacement sur le terrain). Ce critère a enregistré un taux d'appréciation de 45%. Sur les 11 personnes enquêtées, 45% pensent qu'il y a rarement de facteurs de motivation dans la gestion des projets CORAF, 36% trouvent que c'est de temps en temps, et sur les 18% autres restant, 9% trouvent que c'est souvent et pour le reste les facteurs de motivation existent toujours.
- ❖ L'indicateur « Direction » ; il y a une très bonne direction dans les institutions car enregistre un taux d'appréciation de 79%, le climat social est favorable à l'activité de

la recherche, l'équipe se concerta dans la prise des décisions, un système de supervision et de coordination pour la réalisation des activités est mis en œuvre.

- ❖ L'indicateur « Contrôle »; le contrôle des activités et de la gestion budgétaire est bien fait. Une fiche de synthèse périodique des engagements et dépenses du budget est mise en place, un contrôle périodique de l'avancement des activités est effectué par les partenaires et un contrôle de l'exécution budgétaire est fait.

B. Présentation et interprétation des résultats par rapport au suivi-évaluation à l'ISRA

L'analyse du tableau 3 ci-dessous indique que l'indicateur « Suivi-évaluation » est performant et est apprécié à 74%. Le dispositif du suivi-évaluation est très bien organisé et mis en œuvre dans les institutions enquêtées. Le processus organisationnel du système de suivi-évaluation est défini avec l'ensemble des partenaires ; le suivi-évaluation des activités et de l'atteinte des objectifs de la recherche sont faits, les résultats du suivi évaluation sont bien pris en compte dans la gestion, puis sont communiqués aux différents acteurs et partenaires. Cependant l'évaluation de l'impact du projet sur les bénéficiaires enregistre le plus faible taux de 55%. 18% des personnes enquêtées pensent que l'évaluation de l'impact est rarement faite, 45% pensent qu'elle est faite de temps en temps, et 36% trouvent qu'elle est souvent faite.

Tableau 3 : Les résultats par rapport au suivi-évaluation à l'ISRA

Indicateurs	Les critères	valeur maximum par critère	Score par critères (IPPC)	Taux d'appréciation par critères en % (IPPC)	Score par indicateur (IPPC)	Taux d'appréciation par variable (IPPC)
Évaluation	Le processus organisationnel du système de suivi-évaluation est-il défini avec vos partenaires?	4	29/44	66%	162/220	74%
	Le suivi évaluation, des activités et de l'atteinte des objectifs de la recherche est-il fait?	4	36/44	82%		
	Les résultats du suivi évaluation vous sont-ils utiles ?	4	39/44	89%		
	Les résultats du suivi évaluation sont-ils communiqués aux différents acteurs et partenaires ?	4	34/44	77%		
	Une évaluation de l'impact du projet pour les bénéficiaires est-elle faite ?	4	24/44	55%		

Paragraphe 2 : Présentation et interprétation des résultats de performance de la gestion des IPPC

A. Présentation et interprétation des résultats par rapport à la performance de l'ISRA

A l'issu de notre étude, nous avons constaté que la gestion des projets CORAF enregistre un taux d'appréciation de performance de 69%. Les indicateurs « Pertinence », « Efficacité », « Efficience » et « Durabilité » enregistrent les taux respectif de 78%, 68%, 64%, 66%.

Tableau 4 : Les résultats par rapport à la performance de l'ISRA

Indicateurs	Les critères	valeur maximum par critère	Score par critères (IPPC)	Taux d'appréciation par critères en % (IPPC)	Score par indicateur (IPPC)	Taux d'appréciation par indicateur (IPPC)	Score par variable(IPPC)	Taux d'appréciation par variable(IPPC)
pertinence	Le projet de recherche est-il le fruit d'une approche participative ?	4	35/44	80%	137/176	78%	461/628	73%
	L'analyse des forces et faiblesses de vos technologies est-elle faite ?	4	36/44	82%				
	La recherche répond-elle aux besoins du moment ?	4	34/44	77%				
	La nouvelle technologie permet-elle d'améliorer les conditions de vie des bénéficiaires ?	4	32/44	73%				
efficacité	Les objectifs de la recherche sont-ils atteints pour le bailleur ?	4	32/44	73%	81/120	68%	461/628	73%
	Les exigences contractuelles sont-elles respectées ?	4	32/44	73%				
	Les résultats de la recherche sont-ils vulgarisés ?	4	26/44	59%				
efficience	Les résultats de la recherche sont-ils à la hauteur des investissements du bailleur ?	4	26/44	59%	114/176	65%	461/628	73%
	Les ressources sont-elles utilisées de façon efficiente par l'équipe ?	4	34/44	77%				
	Les couts de la recherche sont-ils maîtrisés par la recherche?	4	25/44	57%				
	Les délais d'exécution du projet de recherche sont-ils respectés par la recherche?	4	29/44	66%				
durabilité	L'approche IAR4D permet-il d'assurer la durabilité du projet ?	4	29/44	66%	120/176	68%	461/628	73%

Analyse du processus de conception et de gestion des projets de recherche agricole à l'échelle régionale : cas des projets de recherche de l'ISRA appuyés par le CORAF/WECARD

Les résultats de la recherche sont-ils bénéfiques à long terme ?	4	35/44	80%				
L'utilisation de technique approprié et adaptée à la réalité locale est-elle effective ?	4	31/44	70%				
Les bénéficiaires chargés de continuer les activités promues par le projet sont-ils désignés par l'équipe ?	4	25/44	57%				

- Au niveau de l'indicateur «PERTINENCE», il est performant et enregistre un taux d'appréciation de 78% car les projets de recherche sont le fruit d'une approche participative, l'analyse des forces et faiblesses des technologies est faite, la recherche répond aux besoins du moment et les nouvelles technologies permettent d'améliorer les conditions de vie des bénéficiaires.
- Au niveau de l'indicateur « EFFICACITE», il enregistre un taux d'appréciation de 68% ce qui signifie que la gestion est performante en ce qui concerne l'efficacité. Le critère « les résultats de la recherche sont-ils vulgarisés » a enregistré un taux d'appréciation de 59% inférieur à 60%. Ce critère est assez performant et mérite une attention dans l'optique de permettre la meilleure vulgarisation des nouvelles technologies. Car 18% des personnes enquêtés trouvent que les nouvelles technologies sont faiblement vulgarisées, 45% pensent qu'elles sont moyennement vulgarisées, les 18% trouvent que c'est suffisamment bien vulgarisé, et le reste dit que c'est parfaitement vulgarisé.

Au niveau de l'indicateur « EFFICIENCE » enregistre un taux d'appréciation 65%. Il est performant dans son ensemble.

Le critère « Les coûts de la recherche sont-ils maîtrisés par la recherche ? » a enregistré un taux d'appréciation de 57%, il est assez performant. 18% des personnes enquêtés trouvent que les coûts de la recherche ne sont pas maîtrisés par la recherche, 36% pensent qu'ils sont moyennement maîtrisés ; et les 45% trouvent qu'ils sont suffisamment bien maîtrisés. Cela s'explique surtout par la sous budgétisation des activités, ou l'expression de certains besoins une fois sur le terrain.

L'indicateur « DURABILITE », il enregistre un taux de 68%. Les résultats de la recherche sont bénéfiques à long terme et l'utilisation de technique appropriées et adaptées à la réalité locale est effective. Cependant, le critère « Les bénéficiaires chargés de continuer les activités promues par le projet sont-ils désignés par l'équipe ? » a enregistré un taux d'appréciation de 57% inférieur à 60% ce critère est assez performant. 27% des personnes enquêtées disent que c'est rarement fait ; 27% trouvent que c'est fait de temps en temps, contre 36% disent que c'est souvent fait. Il est important de désigner au moins un responsable résidant dans la zone d'exécution du projet formé et capable de servir de guide et de conseil aux bénéficiaires une fois la mise en œuvre du projet terminé.

B. Présentation et interprétation des résultats par rapport à l'environnement externe

L'analyse du tableau 5 ci-dessous indique que l'environnement externe est apprécié à 90%, ce qui signifie qu'il n'a pas une grande influence dans les activités de recherches, seulement au niveau de certains critères où le taux est faible. Les indicateurs « Politique », « Economique » et « Social » sont très performants et enregistrent respectivement les taux de 100%, 88%, et 78%. Le critère « existe-t-il une stabilité des aléas climatiques favorisant la recherche » enregistre le plus faible taux d'appréciation de 50%. Le critère tel « Les nouvelles technologies sont-elles à la portée des bénéficiaires » enregistre le taux de 73%. Il peut être amélioré par la mise en place d'une politique permettant aux bénéficiaires de pouvoir s'en approprier tant sur plan de la disponibilité (disponibilité quantitative, et géographique), que sur le plan du prix de vente (accessibilité à moindre coût). En plus de cela le critère « la société a-t-elle une vision positive de la recherche » enregistrant un taux de 85% mérite une attention. Car si une partie de la société a une vision négative de la recherche cela

peut être un obstacle pour la recherche. Les chercheurs peuvent ne pas fournir l'effort qu'il faut, cette vision peut être aussi un frein pour les étudiants désirant se lancer dans ce domaine. Par conséquent on observera une baisse progressive du nombre des chercheurs.

Tableau 5 : Les résultats par rapport à l'environnement externe

Indicateurs	Les critères	valeur maximum par critère	Score par critères (IPPC)	Taux d'appréciation par critères en % (IPPC)	Score par indicateur (IPPC)	Taux d'appréciation par indicateur (IPPC)	Score par variable (IPPC)	Taux d'appréciation par variable(IPPC)
politique	Existe-t-il une stabilité politique favorisant la recherche ?	4	22/22	100%	88/88	100%	198/220	90%
	Existe-t-il une stabilité fiscale favorisant la recherche?	4	22/22	100%				
	Existe-t-il une stabilité monétaire favorisant la recherche?	4	22/22	100%				
	Existe-t-il des lois protégeant et encouragent la recherche ?	4	22/22	100%				
économique	Une stabilité économique favorisant la recherche existe-t-il ?	4	22/22	100%	59/66	89%		
	Une stabilité du taux d'inflation favorisant la recherche existe-t-elle ?	4	21/22	95%				
	Les nouvelles technologies sont-elles à la portée des bénéficiaires ?	4	16/22	73%				
Sociale et écologique	Existe-t-il une stabilité sociale favorisant la recherche ?	4	22/22	100%	51/66	77%		
	Existe-t-il une stabilité des aléas climatiques favorisant la recherche ?	4	11/22	50%				
	La société a-t-elle une vision positive de la recherche ?	4	18/22	82%				

Section 2 : Présentation et interprétation des résultats du CORAF/WECARD

Dans cette section, nous ferons une présentation et l'interprétation des résultats de conception des projets du CORAF et des résultats du suivi-évaluation dans le premier paragraphe et dans le second, la présentation et l'interprétation des résultats par rapport à la performance du CORAF et des institutions de vulgarisation.

Paragraphe 1 : Présentation et interprétation des résultats de conception des projets et des résultats du suivi-évaluation

A. Présentation et interprétation des résultats de conception au CORAF

La variable explicative : conception enregistre un taux d'appréciation de 84%. Ce qui signifie que le processus de conception des projets CORAF est performant. Les indicateurs : « Clarification des objectifs », « Démarche participative », « Collecte et traitement des données » enregistrent respectivement les taux de 92%, 83%, 79%.

Tableau 6 : Les résultats par rapport à la conception au CORAF

Indicateurs	Les critères	valeur maximum par critère	Score par critères (IPPC)	Taux d'appréciation par critères en % (IPPC)	Score par indicateur (IPPC)	Taux d'appréciation par indicateur (IPPC)	Score par variable(IPPC)	Taux d'appréciation par variable (IPPC)
les objectifs de clarification	Les stratégies de réussite de la recherche sont-elles formulées avec vos partenaires ?	4	10/12	83%	22/24	92%	81/96	84%
	Disposez-vous de l'équipement nécessaire pour la recherche ?	4	12/12	100%				
Démarche participative	Le plan de travail de la recherche conçu avec vos partenaires est-il scrupuleusement respecté?	4	10/12	83%	40/48	83%		
	L'outil de planification des activités	4	9/12	75%				
	de la recherche est-il mis en œuvre?							

	Les ressources nécessaires à l'exécution du projet sont-elles identifiées avec les parties prenantes ?	4	5/12	42%			
	Un bon système d'information est-il mis en place ?	4	8/12	67%			
Collecte et traitement des données	Un système de collecte périodique des données est-il utilisé?	4	8/12	67%	19/24	79%	
	Un dispositif de diffusion des données est-il utilisé?	4	11/12	92%			

La variable conception des projets CORAF est très performante car elle enregistre un taux d'appréciation de 84%. Les indicateurs « Clarification des objectifs », « démarche participative », et « collecte des données » enregistrent respectivement les taux de 92%, 83%, 79%.

Les projets CORAF sont bien conçus car les objectifs sont clairement définis et bien connus par les partenaires. Le CORAF utilise également une démarche très participative dans la conception des projets.

Les projets sont conçus avec la participation des partenaires et des bénéficiaires. Ils répondent aux besoins de tous les acteurs, et un bon système d'information est mis en place. Le critère « les ressources nécessaires à l'exécution du projet sont-elles identifiées avec les parties prenantes ? » enregistre un faible taux de 42% car le CORAF est chargé de mobiliser les fonds et faire un appel à projet après l'identification des besoins. Le montant initial du financement est déterminé par le CORAF mais l'élaboration des différentes lignes budgétaires est faite par les équipes de projet sur la base des activités. Nous attirons l'attention du CORAF car il arrive que les fonds soient suffisants pour les activités et non pour l'acquisition de certains équipements tels que le véhicule favorisant la bonne mise en œuvre des activités. Un

bon système de collecte périodique des données et un dispositif de diffusion des données sont utilisés.

B. Présentation et interprétation des résultats de suivi évaluation

Après avoir présenté et interprété les résultats par rapport au processus de conception des projets CORAF, nous analyserons le système de suivi-évaluation.

Tableau 7 : Les résultats par rapport au suivi évaluation au CORAF

Indicateurs	Les critères	valeur maximum par critère	Score par critères (IPPC)	Taux d'appréciation par critères en % (IPPC)	Score par variable(IPPC)	Taux d'appréciation par variable (IPPC)
	Le processus organisationnel du système de suivi-évaluation est-il défini avec vos partenaires ?	4	7/12	58%	50/60	83%
	Le suivi évaluation, des activités et de l'atteinte des objectifs de la recherche est-il fait?	4	11/12	92%		
	Les résultats du suivi évaluation vous sont-ils utiles ?	4	12/12	100%		
	Les résultats du suivi évaluation sont-ils communiqués aux différents acteurs et partenaires ?	4	10/12	83%		
	Une évaluation de l'impact du projet pour les bénéficiaires est-elle faite ?	4	10/12	83%		

L'indicateur « Suivi-évaluation » est très performant et est apprécié à 83%. Le dispositif du suivi-évaluation est très bien organisé et mis en œuvre au sein du CORAF. Le processus organisationnel du système de suivi-évaluation est défini, le suivi-évaluation des activités et de l'atteinte des objectifs de la recherche est fait, les résultats du suivi évaluation sont bien pris en compte dans la gestion puis sont communiqués aux différents acteurs et partenaires, puis l'évaluation de l'impact du projet pour les bénéficiaires est faite.

Paragraphe 2 : Présentation et l'interprétation des résultats par rapport à la performance du CORAF et des institutions de vulgarisation

A. Présentation et l'interprétation des résultats par rapport à la performance du CORAF

Les résultats de notre étude montrent que les projets CORAF enregistrent un taux d'appréciation de performance de 71%. Les indicateurs « Pertinence », « Efficacité », « Efficience » et « Durabilité » enregistrent les taux respectifs de 89%, 64%, 75%, 61%.

Tableau 8 : Les résultats par rapport à la performance au CORAF

Indicateurs	Les critères	valeur maximum par critère	Score par critères (IPPC)	Taux d'appréciation par critères en % (IPPC)	Score par indicateur (IPPC)	Taux d'appréciation par indicateur (IPPC)	Taux d'appréciation par variable (IPPC)	Taux d'appréciation par variable (IPPC)
Pertinence	Le projet de recherche est-il le fruit d'une approche participative ?	4	12/12	100%	32/36	89%	111/156	71%
	La recherche répond-elle aux besoins du moment ?	4	11/12	92%				
	La nouvelle technologie permet-elle d'améliorer les conditions de vie des bénéficiaires ?	4	9/12	75%				
Efficacité	Les objectifs de la recherche sont-ils atteints pour le CORAF ?	4	8/12	67%	23/36	64%		
	Les exigences contractuelles sont-elles respectées ?	4	7/12	58%				
	Les résultats de la recherche sont-ils vulgarisés ?	4	8/12	67%				
Efficience	Les résultats de la recherche sont-ils à la hauteur des investissements du CORAF ?	4	9/12	75%	34/48	71%		
	Les ressources sont-elles utilisées de façon efficiente par l'équipe ?	4	9/12	75%				

	Les coûts de la recherche sont-ils maîtrisés par les partenaires?	4	9/12	75%		
	Les délais d'exécution du projet de recherche sont-ils respectés par les partenaires?	4	7/12	58%		
Durabilité	L'approche IAR4D permet-elle d'assurer la durabilité du projet ?	4	9/12	75%	22/36	61%
	L'utilisation de technique appropriée et adaptée à la réalité locale est-elle effective ?	4	10/12	83%		
	Les bénéficiaires chargés de continuer les activités promues par le projet sont-ils désignés par l'équipe ?	4	3/12	25%		

L'indicateur «PERTINENCE» est très performant et enregistre un taux d'appréciation de 89% car les projets de recherche sont le fruit d'une approche participative ; la recherche répond aux besoins du moment, et les nouvelles technologies permet d'améliorer les conditions de vie des bénéficiaires.

- L'indicateur « EFFICACITE» enregistre un taux d'appréciation de 64%. Les objectifs de la recherche sont atteints, les résultats sont vulgarisés. Mais le critère « Les exigences contractuelles sont-elles respectées ? » enregistre un faible taux (58%), contrairement aux institutions porteuses de projet qui enregistrent un taux de 75% pour le même critère. Ce qui signifie que les institutions doivent fournir encore plus d'effort car le bailleur n'est pas totalement satisfait du respect des exigences contractuelles par rapport à leur perception.
- L'indicateur « EFFICIENCE » enregistre un taux d'appréciation 68%. Il est donc performant dans son ensemble.

Le critère « Les coûts de la recherche sont-ils maîtrisés par les partenaires? » a enregistré un taux d'appréciation de 75%, contrairement aux institutions qui ont un taux de 57%. Le bailleur est satisfait car elle demande souvent la révision des dépenses à la baisse. Quant aux institutions, elles trouvent que certaines lignes budgétaires sont sous budgétisées et sont obligées d'omettre certaines activités pour respecter le budget qui leur est alloué.

Le critère « Les délais d'exécution du projet de recherche sont-ils respectés par les partenaires » enregistre un taux de 58% contrairement aux institutions qui enregistrent un taux de 66%. Cette différence montre que le bailleur n'est pas totalement satisfait du respect des délais d'exécutions. Les institutions doivent cependant faire de leur mieux pour respecter le contrat.

L'indicateur « DURABILITE » enregistre un taux de 61% ; l'utilisation de technique appropriée et adaptée à la réalité locale est effective. Cependant le critère «Les bénéficiaires chargés de continuer les activités promues par le projet sont-ils désignés par l'équipe ?» a enregistré un taux d'appréciation de 25%, contrairement aux institutions qui ont un taux de

57%. Le bailleur ne vote pas un budget pour cette rubrique, c'est aux institutions dans la mise en œuvre de projet de bien former les bénéficiaires à pouvoir continuer les activités même après la fin du projet.

B. Présentation et l'interprétation des résultats par rapport aux institutions de vulgarisation

Après avoir présenté et interprété les résultats au niveau de l'ISRA, et du CORAF/WECARD, nous passerons à la présentation et à l'interprétation des résultats auprès des institutions de vulgarisation.

Tableau 9 : Les résultats par rapport à la vulgarisation

Indicateurs	Les critères	valeur maximum par critère	Score par critères (IPPC)	Taux d'appréciation par critères en % (IPPC)	Taux d'appréciation par indicateur (IPPC)	Taux d'appréciation par variable (IPPC)
Place de la recherche pour les bénéficiaires	Les nouvelles technologies sont-elles utiles pour les bénéficiaires ?	4	24/28	86%	115/168	68%
	La nouvelle technologie permet-elle d'améliorer les conditions de vie des bénéficiaires?	4	22/28	79%		
	Les nouvelles technologies sont-elles à la portée des bénéficiaires ?	4	11/28	39%		
	Les nouvelles technologies sont-elles bénéfiques à long terme ?	4	21/28	75%		
	Les nouvelles technologies pourraient-elles servir au développement de l'agriculture familiale ?	4	27/28	96%		
	Les résultats de la recherche sont-ils vulgarisés ?	4	10/28	36%		

Afin de comprendre le processus de vulgarisation, les difficultés rencontrées et leur suggestion pour une meilleure vulgarisation des produits de la recherche, nous avons choisi les institutions comme l'ANCAR, l'ASPRODEB, et le CNCR. La vulgarisation, c'est mettre à la portée d'un individu une connaissance pour qu'il la comprenne, l'accepte et l'adopte. Le processus de vulgarisation doit permettre aux bénéficiaires d'accepter une nouvelle technologie après l'avoir comparé avec l'ancienne.

Pour les institutions de vulgarisation, les faibles taux d'appréciation sont observés au niveau des critères suivants:

« Les nouvelles technologies sont-elles à la portée des bénéficiaires ? ». Sur les 7 personnes enquêtées 5 trouvent qu'elles sont de temps à temps à la portée des bénéficiaires, sur les 2 autres, une personne trouve qu'elle n'est jamais à la portée des bénéficiaires, l'autre trouve qu'elle est rarement à la portée des bénéficiaires. Dans l'ensemble, le critère enregistre un taux de 39%. Cette faiblesse s'explique d'abord par la disponibilité des nouvelles

technologies en quantité souhaitée et au moment voulu, en plus de cela s'ajoute le coût qui est souvent élevé, n'offrant pas une opportunité à tous les producteurs de s'en approprier.

«Les résultats de la recherche sont-ils vulgarisés?» présente un faible taux de 36%. 71% des personnes enquêtées trouvent que les résultats de la recherche sont faiblement vulgarisés. Quant au critère « Les nouvelles technologies pourraient-elles servir au développement de l'agriculture, familiale ?» il enregistre un taux d'appréciation de 96%. Pour les institutions, l'agriculture familiale ne peut être un obstacle à l'autosuffisance alimentaire, Car même si nos producteurs possèdent des petites exploitations ils sont à un nombre élevé. Et lorsque nous faisons la sommation de la superficie de l'ensemble de ces producteurs, nous avons des superficies plus ou moins égales aux superficies des pays développés qui contrairement à nous, disposent peu de producteurs avec des grandes exploitations.

Cependant, les institutions rencontrent des difficultés telles que le refus du producteur au changement; ils sont pour la plupart du temps conservateurs, ont tendance à garder les anciennes technologies. En plus de cela, il n'ya pas une assez bonne communication entre les institutions de recherche et les institutions chargées de la vulgarisation qui trouvent qu'elles ne sont pas assez impliquées dans le processus de recherche, de même que les producteurs. Enfin, le manque de moyen financier et matériel est aussi un obstacle pour une meilleure vulgarisation.

Chapitre 4 : ANALYSES DES SOURCES DE FINANCEMENT, DU PORTEFEUILLE DES PROJETS CORAF/WECARD ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre analysera les sources de financement, du portefeuille des projets CORAF/WECARD dans une première section et dans une seconde section, ressortira des recommandations.

Section 1 : Analyse des ressources et le portefeuille des projets CORAF/WECARD

Cette section fera l'objet de l'analyse de la disponibilité des ressources et du portefeuille des projets CORAF

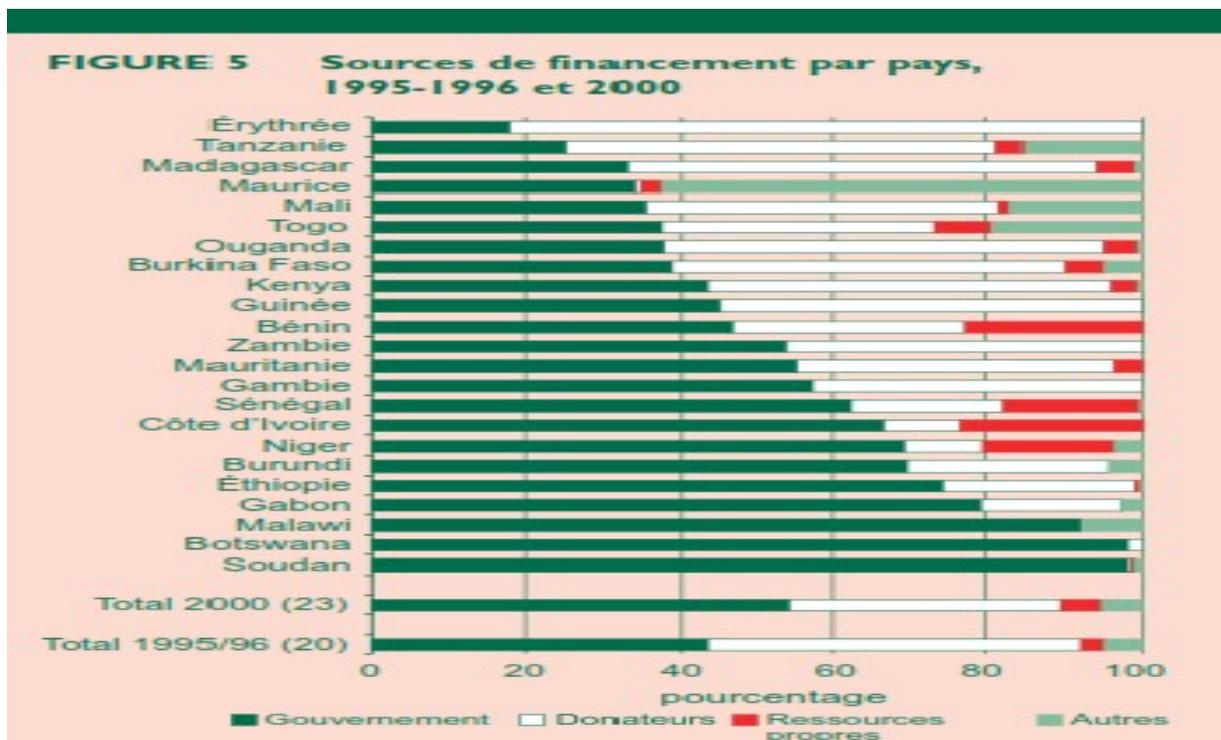
Paragraphe 1 : Analyse de la disponibilité des ressources

A. Analyse des sources de financement par pays et de l'ISRA

1. Source de financement par pays

Nous analyserons dans ce paragraphe la disponibilité des ressources à travers : les sources de financement du secteur de la recherche, et l'évolution du nombre des chercheurs

Figure 4 : Source de financement par pays

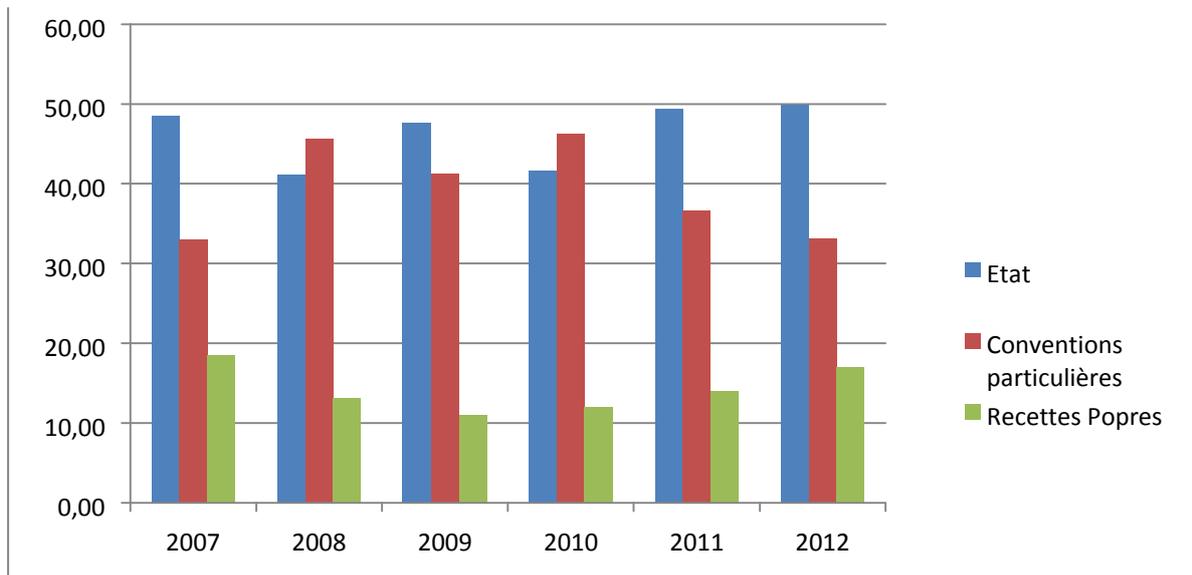


Source « Les investissements dans la recherche agricole en Afrique subsaharienne : Tendances récentes »

L'analyse montre que le financement du secteur de la recherche agricole dans les 23 pays africains ci-dessus provient du gouvernement, les donateurs, des ressources propres, et autres ressources. Chacun des pays avait une source de financement plus élevée que d'autre. Lorsque nous prenons le Soudan, il était financé à près de 100% par le gouvernement. Contrairement à l'Érythrée qui était financé à moins de 20% par le gouvernement et le reste provenait des donateurs. Quant au Sénégal, il avait trois sources de financement : le gouvernement, les bailleurs, et les ressources propres. Le gouvernement finançait la recherche agricole à un peu plus de 60%. Le pourcentage du financement provenant des donateurs et des ressources propres était sensiblement égal. Le Sénégal pourrait cependant attirer plus de financement tout en essayant de garder, ou augmenter la source de financement provenant du gouvernement et des ressources propre. Après l'analyse des sources de financement en matière de recherche agricole au Sénégal, nous ferons l'analyse comparative du budget accordé à l'ISRA.

2. Les sources de financement à l'ISRA

Figure 5 : Les sources de financement de l'ISRA



Source : construit par l'auteur à partir de l'annexe 9

Les financements de l'ISRA proviennent de diverses sources : l'État, les recettes propres (Vente des produits) et des conventions particulières (Bailleurs). L'analyse du graphique ci-dessus montre que l'État joue un rôle important dans le financement de la recherche agricole de l'ISRA. Le budget provenant de l'État est supérieur à celui des conventions particulières. Il

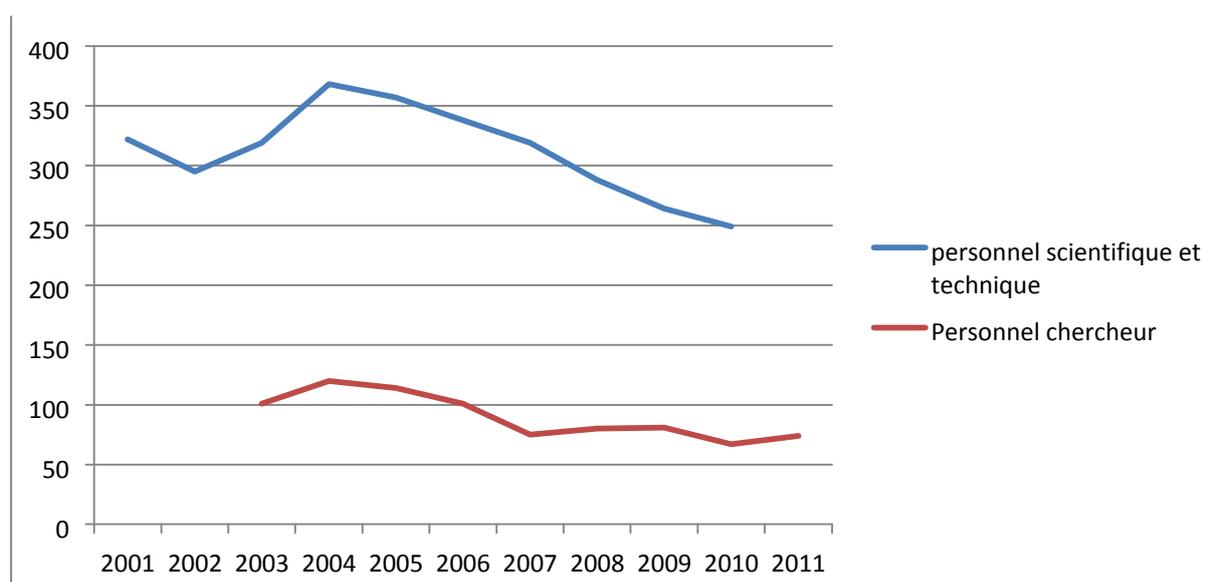
était par contre à la baisse de 2008 et 2010 au taux respectif de 41,66 et 41.66 Quant aux recettes propres, le constat est que l'ISRA n'arrive pas à s'autofinancer à partir des ventes de ses produits. Il était à la baisse de 2007 à 2009, et a connu une augmentation à partir de 2010.

On observe une croissance annuelle passant de 11.99% en 2010 à 17.03% en 2012.

B. Analyse de la disponibilité des ressources

1. Évolution du personnel chercheur à l'ISRA

Figure 6 : Évolution des chercheurs de l'ISRA (2001-2011)



Source : SRH/ISRA 2013

Le personnel scientifique et technique dans son ensemble est supérieur au personnel chercheur. Cependant sur la période 2001-2010 on peut observer trois phases sur l'évolution de l'effectif du personnel scientifique et technique. La première phase de 2001-2002 où on passe de 322 à 295, la deuxième phase où on observe une croissance passant de 319 en 2003 à 368 en 2004, la troisième phase est une phase où la tendance est à la baisse sur la période 2005-2010 passant de 357 à 247.

Quant au nombre de chercheurs qui était de 101 en 2003 est passé à 74 en 2011. Nous observons une baisse dans son ensemble avec quelques fluctuations. Notamment sur les périodes 2003 et 2004 on a une augmentation avec respectivement le nombre de 101 et 120.

A partir de 2005 on observe une baisse progressive jusqu'en 2008. En 2011 on a 74 chercheurs.

Cette baisse s'explique par le manque de facteur de motivation pour les chercheurs. D'abord sur le plan financier certains disent que la recherche ne nourrit pas son homme, et préfère se lancer dans la gestion des projets. Ensuite il y a les départs à la retraite, puis la non valorisation de certains résultats de la recherche.

2. 2. Analyse de la disponible des ressources

▪ Analyse de la disponibilité des ressources financières

Tableau 10 : La disponibilité des ressources financières

	Effectifs	Pourcentage
Manque	3	27
Suffisant	7	64
très satisfaisant	1	9
Total	11	100

Source : résultat de l'enquête (Aout- Septembre 2013)

La disponibilité des ressources financières a été différemment appréciée par le personnel de L'ISRA enquêté. Plus de la moitié (64%) des personnes enquêtées estiment que les ressources financières sont suffisantes, 27% des personnes enquêtées trouvent qu'elles sont en manque, et 9% les trouvent très satisfaisantes.

▪ La disponibilité des ressources matérielles

Tableau 11 : La disponibilité des ressources matérielles

	Effectifs	Pourcentage
Manque	6	55
Suffisant	5	45
Total	11	100

Source : résultat de l'enquête (Aout- Septembre 2013)

Le tableau ci-dessus révèle que plus de la moitié (55%) des personnes enquêtées estiment que les ressources matérielles sont en manque, contrairement aux autres 45% qui pensent qu'elles sont suffisantes. Le pourcentage des personnes trouvant que le matériel est en manque est élevé, L'ISRA devrait prendre ses dispositions pour investir dans l'équipement des laboratoires, ou trouver des mains tenanciers pour le suivi et l'entretien des équipements et améliorer le cadre de travail des chercheurs, car nous constatons une insuffisance des bureaux pour les chercheurs.

- **Analyse de la disponibilité des ressources humaines**

Tableau 12 : La disponibilité des ressources humaines

	Effectifs	Pourcentage
Manque	7	64
Suffisant	3	27
Très satisfaisant	1	9
Total	11	100

Source : résultat de l'enquête (Aout- Septembre 2013)

64% du personnel de l'ISRA enquêté estiment qu'il y a un manque des ressources humaines au sein de l'institution. 27% trouvent que les ressources sont suffisantes, et 9% pensent qu'elles sont très satisfaisantes. Ce manque peut s'expliquer à partir de la figure 5 « L'évolution du nombre de chercheurs à L'ISRA » Ou on constate la baisse de l'effectif du personnel scientifique, technique, et des chercheurs

- **Analyse du financement reçu**

Tableau 13 : Appréciation du financement CORAF reçu

	Effectifs	Pourcentage
Oui	6	55
Non	3	27
moyen	2	18
Total	11	100

Source : résultat de l'enquête (Aout- Septembre 2013)

Afin de connaître le degré de satisfaction des institutions par rapport aux financements du CORAF, 55% des personnes enquêtés trouvent que c'est suffisant, 18% trouvent que le financement est moyen car suffisant pour la réalisation des activités, quant aux 27% restant le financement n'est pas suffisant car le CORAF leur demande souvent de revoir certaines dépenses à la baisse, et ils n'arrivent pas à acquérir certains équipements tel que les véhicules pour la mise en œuvre des activités.

▪ **Analyse des procédures d'obtention des financements CORAF**

Tableau 14 : Les procédures d'obtention des financements CORAF sont-elles lourdes?

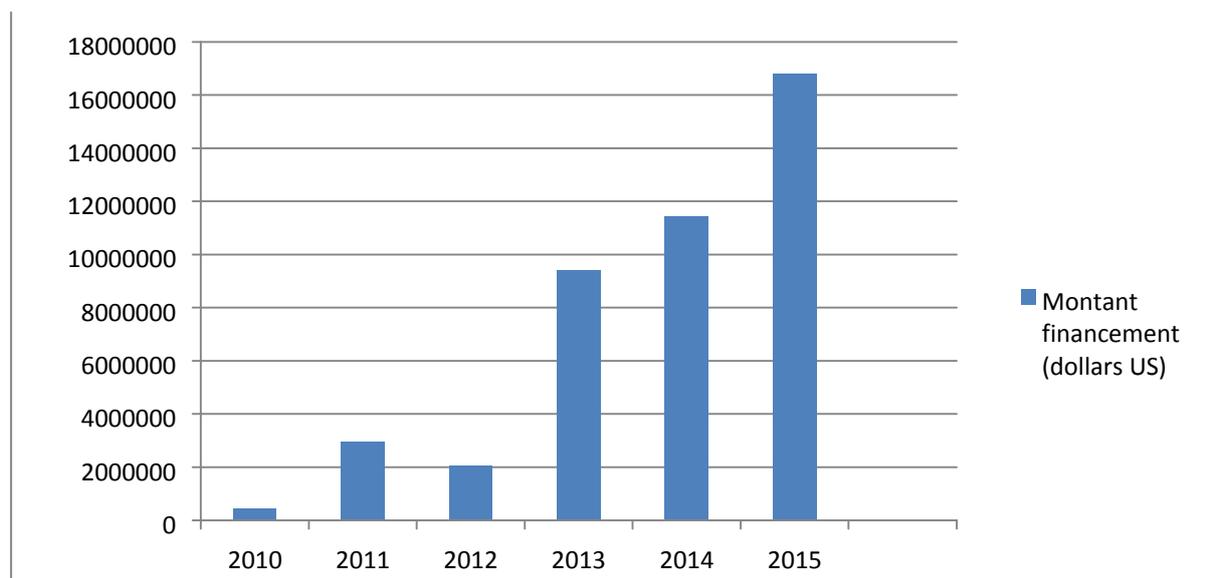
		Effectifs	Pourcentage
Valide	Oui	6	55
	Non	5	45
	Total	11	100

Source : résultat de l'enquête (Aout- Septembre 2013)

55% des personnes enquêtées trouvent que les procédures d'obtention de crédit sont lourdes. Ils soulèvent surtout le temps de rapportage très court, et la totalité des justificatifs à fournir pour l'obtention d'un nouveau décaissement. Le CORAF devrait accorder aux institutions plus de temps pour la collecte de l'ensemble des justificatifs à cause du retard accusé dans le processus de collecte.

▪ **Analyse de l'évolution du budget alloué à la recherche agricole par CORAF/WECARD de 2010 à 2015**

Figure 7 : L'évolution du budget alloué à la recherche agricole par CORAF/WECARD de 2010 à 2015



Source : construit par l'auteur à partir de l'annexe 8

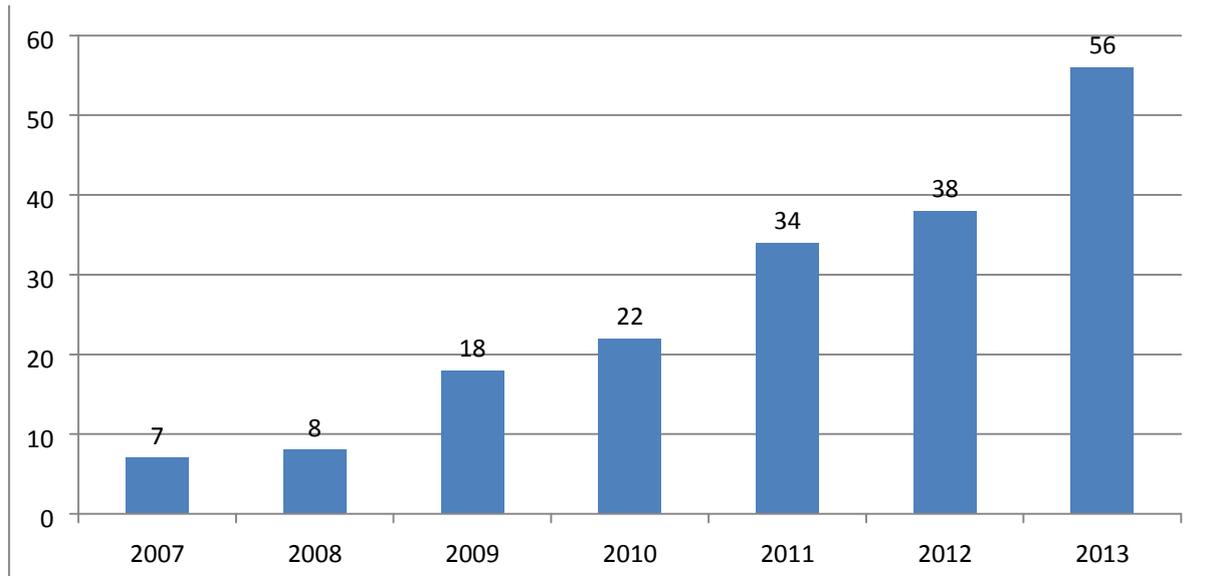
La figure ci-dessus montre l'évolution du montant de financement (dollars US) du CORAF en fonction de la date de fin du projet. Nous constatons une augmentation du montant annuel de financement des projets, ainsi qu'une augmentation du financement par projet. Lorsque nous considérons la figure 8 nous constatons qu'en 2011 et en 2013 les projets à clôturer sont au nombre de 8 pour chacune des années, mais les montants sont respectivement de 2 954 993 et 9 402 121 (dollars US), cela est une force pour le CORAF. Nous encourageons le CORAF à continuer dans ce sens en augmentant l'enveloppe financière par projet.

Paragraphe 2 : Analyse du portefeuille des projets CORAF/WECARD

A. Evolution des projets annuels

- ✓ Analyse de l'évolution du nombre de projets financé par le CORAF de 2007 à 2013

Figure 8 : Évolution du nombre de projets financés par CORAF de 2007 à 2013



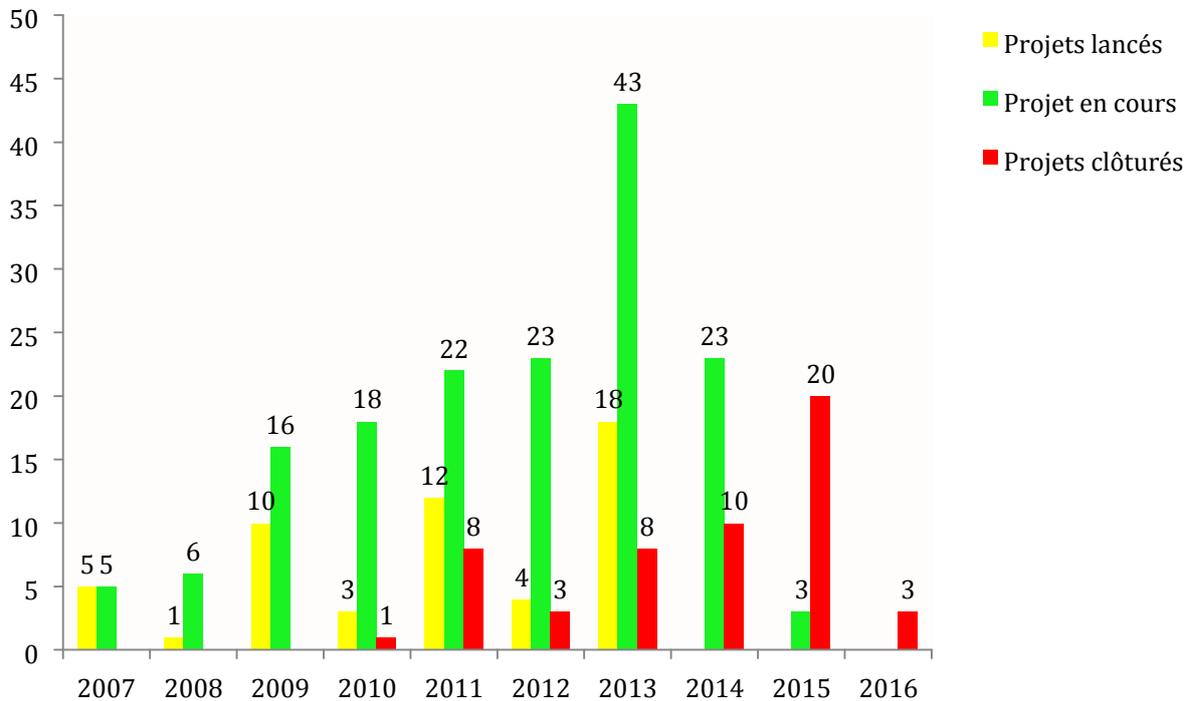
Source : construit par l'auteur à partir de l'annexe 7

L'analyse du portefeuille de projet CORAF/WECARD montre un accroissement annuel des projets. Le CORAF est passé de 7 projets financés en 2007 à 56 en 2013. Cela est une de ses forces et s'expliquerait par sa capacité financière provenant de leurs différents partenaires, sa capacité à réaliser une bonne étude de terrain pour identifier les besoins. Cependant, pour assurer la pérennité des projets CORAF, il faudra que les institutions respectent les clauses du contrat et mettent tout en œuvre pour le succès dans l'exécution des projets.

Cette situation peut cependant poser un problème dans la capacité de gestion. Car lorsque les projets sont nombreux, il faudra plus de personnel et plus de rigueur dans le suivi.

✓ **Analyse de l'évolution des projets lancés, en cours, et clôturés**

Figure 9 : Evolution des projets lancés, en cours, et clôturés

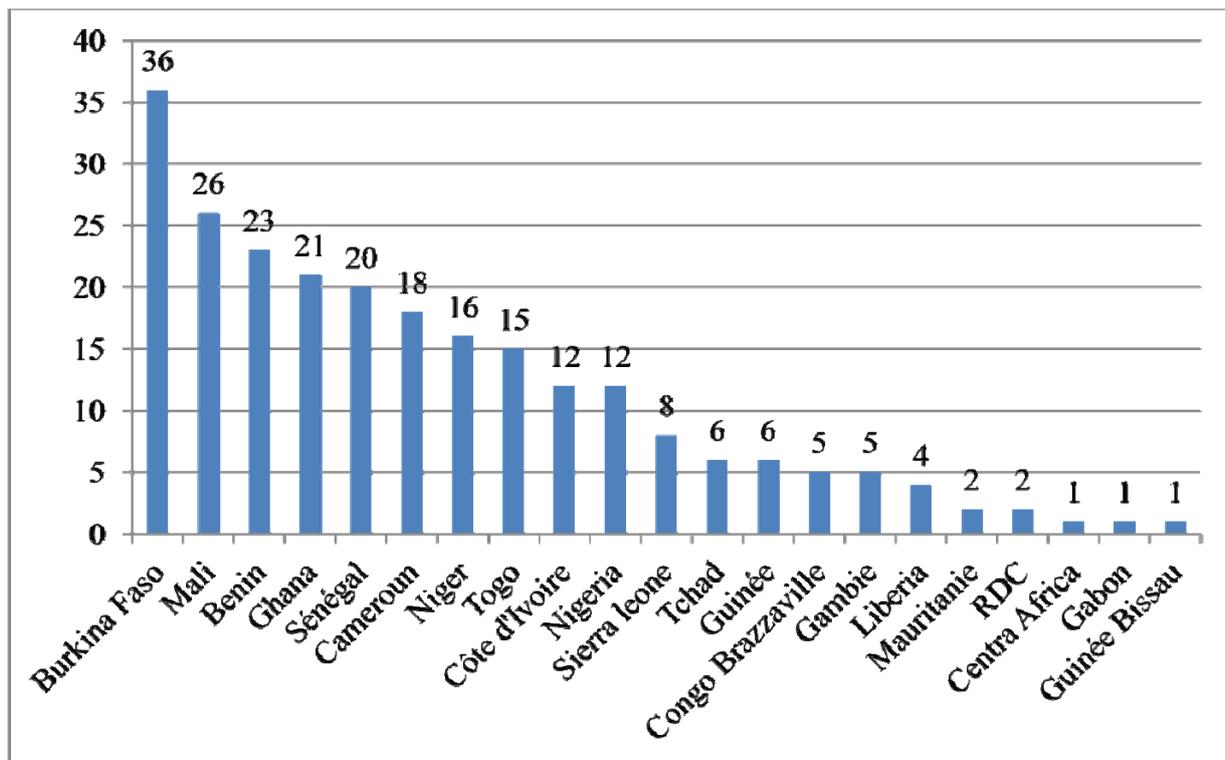


Source : CORAF/WECARD

La durée d'exécution des projets est normalement de trois ans au maximum. Lorsque nous observons la figure, le constat est que le nombre de projets clôturés en année (n), est souvent inférieur au nombre de projet lancé en année (n-3). Le retard s'expliquerait par une mauvaise gestion. Lorsque le gestionnaire n'établit pas un planning des activités à suivre scrupuleusement, ou lorsqu'il n'y a pas une bonne coordination des activités, ces facteurs peuvent occasionner des retards d'exécution. En plus de ces facteurs, nous avons également l'utilisation efficace des ressources matérielles et financières, ainsi que la mise à temps des pièces justificatives pour le décaissement des fonds qui peuvent avoir un impact sur le délai d'exécution du projet.

✓ **Analyse du nombre de projets exécuté par pays**

Figure 10 : Le nombre de projet par pays



Source : construit par l'auteur à partir de l'annexe 6

Lorsque nous observons la répartition des 240 projets dans 21 pays, on s'attend à ce que chaque pays ait en moyenne 11 projets. Ce qui n'est pas le cas, car nous constatons que certains pays n'ont pas cette moyenne requise contrairement à d'autres qui ont un portefeuille de projets plus important.

Les pays tels que le Burkina Faso, le Mali, le Benin, le Ghana, le Sénégal ont exécuté un nombre important de projet ce qui pourrait s'expliquer par le respect des critères d'éligibilité, la qualification de leurs membres, leur capacité de bonne gestion, et la stabilité politique du pays.

Il faudra cependant essayer de comprendre la raison qui limite l'obtention des fonds compétitifs du CORAF/WECARD par certains pays tels que: la Guinée Bissau, le Gabon, la Centre Afrique, la RDC, la Mauritanie, le Liberia, la Gambie, le Congo Brazzaville, le Tchad, et la Sierra Leone, qui ont moins de la moyenne requise. Face aux multiples

avantages que présente un projet dans un pays, tels que le développement économique, la réduction du chômage à cause de la main d'œuvre engagée.

Des facteurs de motivation doivent être mis en place pour permettre à ces pays de bénéficier des divers avantages de ces projets.

B. Analyse SWOT des projets CORAF /WECARD et chaîne des résultats

1. Analyse SWOT des projets CORAF

Nous ferons l'identification des forces des projets CORAF/WECARD, les opportunités qui s'offrent à lui, ainsi que les faiblesses à réduire et les transformer en force.

Tableau 15 : L'analyse SWOT des projets CORAF

Force des projets CORAF/WECARD	Faiblesse des projets CORAF/WECARD	Opportunités des projets CORAF/WECARD	Menaces des projets CORAF/WECARD
Augmentation des projets annuels	Faible soumission des pièces justificatives des dépenses par certaines institutions	Existence de manuel de procédure facilitant la gestion des projets CORAF	Existence d'autres bailleurs internationaux, finançant d'autres projets, pouvant être considéré comme concurrent
Le réseau de partenariat bien fourni	Non-respect des délais d'exécution par certaines institutions	Une assise régionale respectable et une bonne visibilité du CORAF	L'augmentation du nombre de projet peut poser un problème de gestion à long terme
Démarche participative dans l'identification des besoins	Non-exécution des cotisations par certains pays	Mémoires de dépenses sont remboursés dans des délais courts	Décaissement longue, rétention du reste de financement à cause du retard du financement
Accompagnement, renforcement des capacités des chercheurs	La sous budgétisation de certaines activités	Synergie dans l'exécution	Politique agricole sous-régionale inadéquate
le taux de décaissement se trouve à 80 à 95 % de décaissement généralement à la fin des projets	Non-respect des closes par certaines institutions	Crédibilité internationale	Les crises observées dans certains pays
La multidisciplinarité, l'inter-institutionnalité, des équipes de recherche	Retard dans les versements	La durée de la mise en place des fonds est courte	Les contraintes biophysiques
Sécurité financière du CORAF	Le délai d'exécution courte dans le cas de la foresterie, et de l'agro foresterie	Le CORAF est très fédérateur dans les pays	Les aléas climatiques
Virement des fonds dans un délai lorsque les dépenses sont justifiées	Retard dans la transmission des fonds du bailleur au CORAF parfois et/ ou du CORAF vers les pays	A la possibilité d'élargir son champ d'action et toucher d'autre secteur comme l'agro-industrie	
Disponibilité des agents du CORAF	Lourdeur des mécanismes de financement		

couverture sous régionale, et régionale du CORAF			
Prend en compte l'agro-écologique, et plusieurs zones			

Le CORAF devra mettre en place une stratégie lui permettant :

D'une part, d'insister sur les points forts et profiter des opportunités du projet ; en utilisant les forces en interne telles que son réseau de partenariat bien fourni, sa sécurité financière et la disponibilité des agents du CORAF et en profitant des opportunités comme sa bonne assise régionale respectable, sa crédibilité internationale et sa possibilité d'élargir son champ d'action et toucher d'autre secteur comme l'agro-industrie.

D'autre part, de surmonter les faiblesses pour prévenir les menaces, en anticipant les procédures de décaissement des fonds du bailleur de fonds au CORAF, et / ou du CORAF vers les pays en vue de respecter les délais de décaissement.

2. La chaîne des résultats

□ Définition

Le résultat c'est la manifestation observable de l'atteinte de l'objectif, se situe alors à 3 niveaux liés les uns aux autres dans la dite relation de cause à effet. C'est la suite de relations de cause à effet qui mènent d'une action de développement à l'atteinte des objectifs. La chaîne des résultats commence d'abord par la mise à disposition des ressources, se poursuit par les activités et leurs extrants et enfin mène aux réalisations et aux impacts pour aboutir à une rétroaction. La chaîne des résultats est un ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet. Il existe plusieurs types de résultats.

Impact: Résultat de longue haleine en matière de développement et au plan social qui constituerait la conséquence logique de l'achèvement d'une série cohérente et définie d'effets. Résultat à long terme qui découle des effets obtenus (contribution des effets sur des institutions ou groupes de populations plus larges)

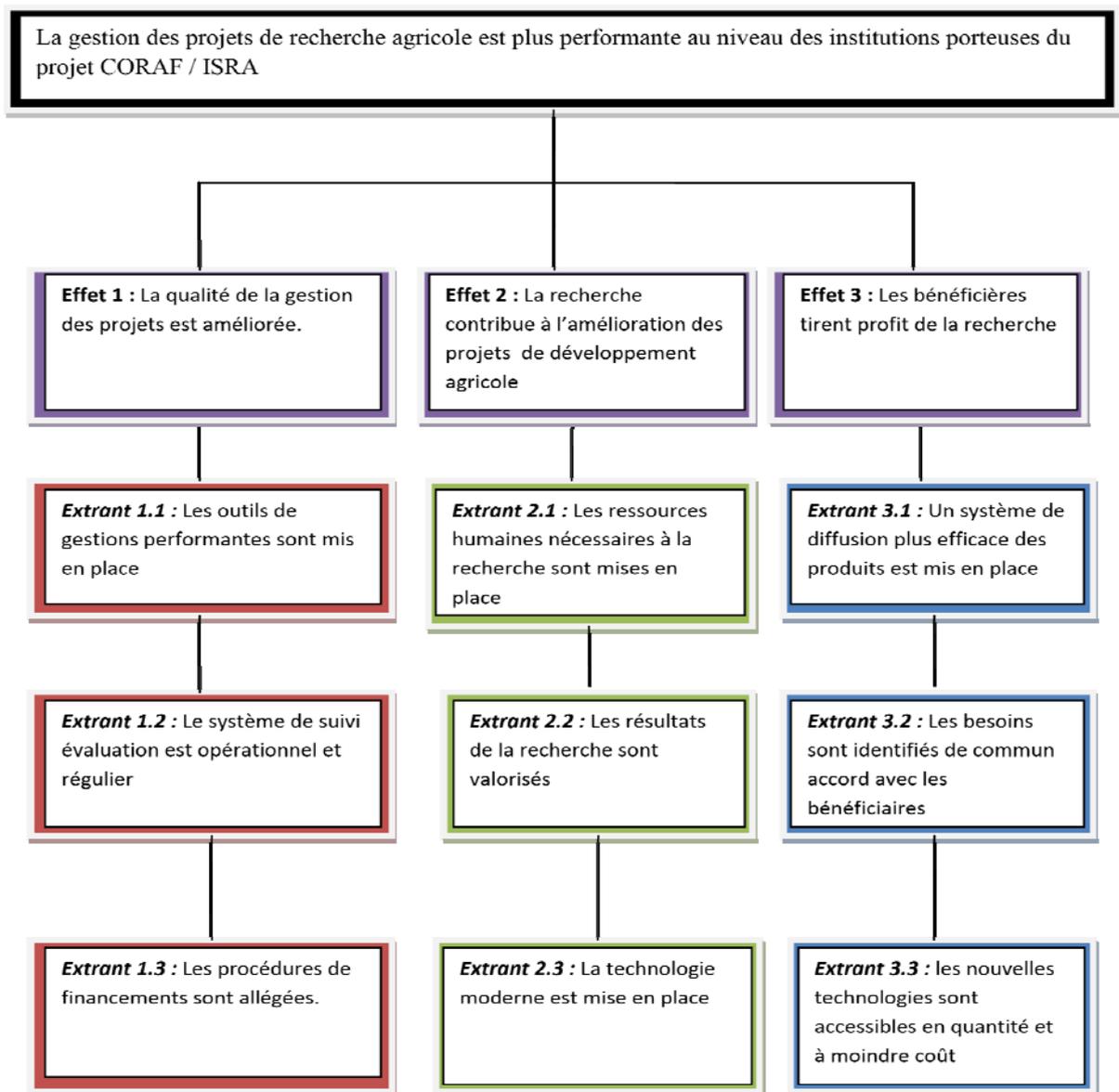
Effet: Résultats à moyen terme en matière de développement devant profiter à une population cible définie, qui sont réalisables dans les délais du calendrier du projet/programme et qui représentent la conséquence logique de l'achèvement d'une série

cohérente et définie d'extrants. Résultats de fin de projet/programme qui sont le produit d'un ensemble d'extrants: changement des conditions des bénéficiaires résultant de l'appropriation des extrants.

Extrants: Résultats à court terme en matière de développement qui sont produits par ou pour le compte des organisations chargées de la prestation du projet/programme et qui représentent des conséquences directes des activités et des intrants du projet. Résultats immédiats: produits et services immédiats générés par les activités réalisées.

□ **La chaîne des résultats**

Figure 11 : La chaîne des résultats



Section 2 : Recommandations

Paragraphe 1 : Pour les Bailleurs

A. Pour CORAF/WECARD

- Pour régler la difficulté rencontrée dans la constitution des équipes, nous proposons une augmentation du temps ou la mise en place d'un système de réseautage entre chercheurs permettant de répertorier les experts dans chaque discipline et dans chaque pays. Cela facilitera la constitution des équipes.
- La réduction de la durée entre le temps de notification d'acceptation du projet et le premier versement sera pour le CORAF de mettre en place un système permettant de réduire le temps de libération des fonds entre les bailleurs de fonds et le CORAF, ou/et entre le CORAF et les institutions d'une part, ou créer un compte de réserve permettant de préfinancer les institutions pour qu'elles commencent en attendant la libération des fonds du bailleur pour le démarrage du projet.
- Le délai d'exécution variant de deux à trois ans n'est pas suffisant pour certaines institutions, notamment dans le domaine de la foresterie et l'agro foresterie, Il faudra donc augmenter le délai d'exécution à cinq ans surtout dans le domaine de la foresterie.
- Augmenter le budget des projets. Pour certaines personnes enquêtées, l'enveloppe financière est limitée car souvent imposée par le bailleur qui demande de revoir les dépenses à la baisse.
- Nous attirons l'attention du CORAF sur la croissance annuelle du nombre des projets. Il doit améliorer sa capacité de gestion pour le long terme dans l'objectif de la mise en œuvre des projets de qualité.

B. Pour L'ETAT

- Mise en place d'une politique encourageant et offrant des opportunités de former plus de chercheurs. Puis valoriser des trouvailles. La valorisation de la recherche est une activité qui consiste à augmenter la valeur des résultats de recherche et développement.
- Prendre de mesures utiles pour assurer la vulgarisation des nouvelles technologies à travers les subventions. Des subventions qui permettront d'abord à l'ISRA de

satisfaire la demande, et aux producteurs de s'en approprier à moindre coût. Dans l'optique de rendre les nouvelles technologies disponibles dans toute les régions, il devrait construire des infrastructures agricoles pour faciliter les transactions entre les régions et dans l'espace régionale.

- Encourager la population à consommer les produits locaux en mettant en place des politiques de promotion des produits à travers le marketing.
- définition et mise en place de programmes d'accompagnement appropriés : enseignement, formation, recherche, vulgarisation.

Paragraphe 2 : Pour les institutions porteuses de projet CORAF/WECARD et les bénéficiaires

A. Les institutions porteuses de projet CORAF/WECARD

- Soumettre les rapports et les pièces justificatives à temps. Tout bailleur à besoin d'avoir la transparence dans l'utilisation des fonds pour continuer le financement ;
- Les institutions ne doivent pas attendre d'utiliser la totalité des fonds reçus avant de faire la requête de fonds, afin d'éviter les retard dans l'obtention des fonds. Car, le processus de décaissement du bailleur et/ou du CORAF est souvent long.
- Utiliser les fonds du CORAF pour ce dont les fonds ont été décaissés c'est à dire les activités approuvées par le CORAF.
- Chercher des fonds pour mettre les chercheurs dans une bonne condition de travail.
- Mettre à la disponibilité des chercheurs l'équipement nécessaire, améliorer le cadre de réflexion en construisant assez de bureau et en formant le personnel pour qu'il ait plus de qualification.
- Intégrer les centres de vulgarisation et les producteurs dans le processus de la recherche. Ne pas considérer le producteur comme un simple client.
- Appliquer la technique d'inoculation c'est-à-dire transformer les besoins exprimés par les producteurs en question de recherche, afin de trouver la réponse avec les producteurs.

B. Les bénéficiaires

Les bénéficiaires doivent accepter le changement, en utilisation les nouvelles technologies proposées. Car cela est à leur avantage. Elles permettront d'abord une augmentation de leur

Analyse du processus de conception et de gestion des projets de recherche agricole à l'échelle régionale : cas des projets de recherche de l'ISRA appuyés par le CORAF/WECARD

productivité, donc de leur revenu, ensuite une amélioration de l'économie parce qu'on importera moins.

CONCLUSION GENERALE

Au terme de notre analyse du processus de conception et de gestion des projets de recherche de l'ISRA appuyés par le CORAF, il ressort que le processus de conception est performant car l'identification des besoins est participative. Un bon système de gestion et de suivi évaluation est également mis en place au sein des institutions.

Notre modèle nous a permis d'apprécier le processus de conception au niveau du CORAF, le processus de gestion de l'environnement interne au niveau des institutions à travers les indicateurs tels que la planification, l'organisation, la direction, le contrôle et le suivi évaluation. Nous avons également étudié la performance des projets en fonction des indicateurs de pertinence, d'efficacité, d'efficience, et de durabilité.

Les résultats de notre étude montrent que la variable conception est appréciée à 84%, c'est-à-dire que les objectifs sont bien clairs, la démarche est très participative, les partenaires et les bénéficiaires sont impliqués dans le processus, et un bon système de collecte des données est mis en place. Quant à la gestion des projets à l'ISRA, la variable environnement interne est performant et est appréciée à 72%. Les activités sont bien planifiées avec quelques difficultés observées au niveau de la disponibilité des ressources, humaines et matérielles. La faiblesse observée au niveau de la direction est due au manque de facteurs de motivation.

En ce qui concerne les structures chargées de la vulgarisation, les nouvelles technologies, ne sont pas assez vulgarisées et ne sont toujours pas à la portée des bénéficiaires. Les nouvelles technologies pourraient cependant servir au développement de l'agriculture familiale pour atteindre l'autosuffisance alimentaire si les nouvelles technologies sont bien vulgarisées et à la portée des producteurs.

BIBLIOGRAPHIE

1. **Conférence des ministres de l'agriculture de l'ouest et du centre**
CMA/AOC (2008), «Etat de l'agriculture en Afrique de l'ouest (année de référence 2005)», 209p
2. **CONTANDRIOPOULOS André-pierre ; CHAMPAGNE François ; POTVIN Louise ; DENIS Jean-Louis ; BOYLE Pierre** (1990) ; «Savoir préparer une recherche»; 174p
3. **CORAF/WECARD** (Décembre 2008) «Manuel de gestion des fonds compétitifs».
4. **CORAF/WECARD** (Mars 2008), «Manuel des procédures administratives et financières», 114p
5. **CORAF/WECARD** «Plan Stratégique 2007-2016»,43p
6. **CORAF/WECARD** (Décembre 2008), «Manuel des procédures de gestion des programmes», 50p
7. **Département de développement durable** (Aout 2001) ; «l'agriculture biologique au Sénégal»
8. **Département du développement durable (1994)**, « Réformer les politiques dans le domaine des ressources en eau: Guide des méthodes, processus et pratiques. (Bulletin FAO d'irrigation et de drainage » 52p
9. **Dr. SECK Pape Abdoulaye** (2001) ; «Gestion de la recherche agricole dans les SNRA (Système National de Recherches Agricoles) en Afrique»; 154 p
10. **DUFUMIER Marc** (édition KARTHALA et CTA, 1996) ; «Projet de développement agricole»; 323p
11. **FALL Ndiogou** (Avril 2006), «Agriculteurs Afrique de l'ouest, situation et défis relever». 6p
12. **Fondation pour l'agriculture et la ruralité dans le monde** (Notes n°3 Novembre 2012), «Les enjeux des partenariats entre coopératives agricoles et financières : enseignements de quatre expériences en Afrique de l'Ouest»
13. **Mazzucato Valentina et Ly Mohamadou El-Habib** (Avril 1994) ; «Abrégé Statistique sur le Système National de Recherche Agricole du Sénégal»
14. **Ministère de l'Economie et des Finances** (octobre 2010) «Formulation du document de politique économique et sociale 2011-2015 / Bilan diagnostique du DSRP-II», 111p

15. **Nienke M. Beintema et Gert-Jan Stads** «Les investissements dans la recherche agricole en Afrique subsaharienne : Tendances récentes»
16. **PDDAA / ECOWAP** : «Croissance agricole, réduction de la pauvreté et sécurité alimentaire : performance récente et perspective», 18p
17. **Science Sud N°3** (2010) «Signification de développement durable pour la recherche scientifique», 9p
18. **STADS Gert-Jan et SENE Louis** (juillet 2010) ; «recherche et innovation agricoles du secteur privé au Sénégal / Tendance récente relative aux ressources financières et humaines et aux politique gouvernementales», 44p

Mémoires

Mme KABORE Mariam Epse COULIBALY, (Avril 2012) «Analyse de la performance du dispositif de suivi-évaluation axé sur les résultats dans l'administration publique : cas du projet de renforcement des capacités de bonne gouvernance (PRECABG)-Sénégal».

<http://books-google.fr>

MESSAGER ROTA Véronique, «gestion de projet agile» 3^e édition, 276p

MEYEFrank Olivier (2007), «Evaluation de la rentabilité des projets d'investissement»; édition L'Harmattan, 255p Webographiewww.innovaxion.net/lexique-de-gestion-de-projets

www.leconomiste.com/.../agriculture-mondiale-comment-mangerons-no

www.slideshare.net/recherche-scientifique et bien comment

www.fao.org(organisation des nations unies pour l'alimentation et l'agriculture)

www.fao.org/DOCREP

www.csa-be.org/IMG/doc_Contribution_FALL.doc

www.roppa.info/.../note_APE_CEDEAO_FINALE-1-corrections_de_for...

<http://levisionnaireafric1.wordpress.com/2012/01/02/72h-de-nva-ed2-de-limportance-de-la>
<http://levisionnaireafric1.wordpress.com/2012/01/02/72h-de-nva-ed2-de-limportance-de-la>

Analyse du processus de conception et de gestion des projets de recherche agricole à l'échelle régionale : cas des projets de recherche de l'ISRA appuyés par le CORAF/WECARD

[recherche-scientifique-en-afrique-le-cas-du-senegal/recherche-scientifique-en-afrique-le-cas-du-senegal/](#)

[www.resakss.org/.../senegal-caadp-brochure-3-options-stratgiques-et-so-...](#)

[www.office.microsoft.com](#)

[www.allafrica.com/storiesw](#)

[ww.persee.frwww.unil.ch](#)

[web.worldbank.org](#) › ... › [Nouvelles & évènements](#) › [Quoi de neuf](#)

[web.worldbank.org/.../0,,contentMDK:23203000~menuPK:51200699~pag... Jolofinfo](#)

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien CORAF/WECARD

GUIDE D'ENTRETIEN AUPRES DU CORAF

I : Identification

1. Quelle est l'historique de la création du CORAF ?

.....

Quels sont vos objectifs ?

.....

Comment êtes-vous organisé pour l'atteinte de vos objectifs ?

.....

2. Quels sont vos partenaires et les pays membres ?

.....

II : Les différentes procédures de conceptions et de sélection des institutions porteurs du projet CORAF

1. Comment concevez-vous les projets d'innovation agricole et les difficultés rencontrées?

.....

Quels sont vos critères de sélection des projets et les difficultés rencontrées?

.....

2. Quelle est la procédure de passation des marchés et les difficultés rencontrées?

.....

III : Le Financement

1. Quelle est la place de la recherche dans la politique de développement agricole au CORAF ?

.....

2. Quel est le taux de décaissement des fonds ?

.....

3. Quelle est la durée des financements ?

.....
.

4. Comment faites-vous la gestion budgétaire ?

.....

5. prenez-vous en compte l'avis et les besoins des chercheurs dans l'élaboration du budget ? OUI./__/ NON./__/

.....
.

6. Quelle est la fréquence de financement des projets par an?

.....
.

7. Quel est le système de décaissement des fonds ?

.....

8. Quelles sont les difficultés rencontrées en matière de financement ?

.....

IV : Gestion des projets

1. Quelles sont les techniques de gestion des projets utilisées ?

a) Exécution

b) planification

2. Quelles sont les techniques utilisées pour le suivi évaluation des projets ?

.....

3. Techniques pour une intégration régionale, et les objectifs attendus ?

.....

4. L'exécution d'un projet a-t-elle déjà échoué ? OUI./__/ NON./__/

5. Si OUI Pourquoi ?

6. Quelles sont les difficultés rencontrées dans la gestion des projets ?

.....

7. Quelles sont vos attentes de la part des bénéficiaires ?

.....

8. Quelles sont les faiblesses des instituts porteurs des projets CORAF ?

.....

Quelles sont vos recommandations pour une utilisation optimale des ressources financières?

.....

Annexe 2 : Guide d'entretien IPPC

GUIDE D'ENTRETIEN AUX INSTITUTIONS PORTEUSES DE PROJET CORAF

I : Identification de la structure enquêtée

1. Nom de la structure
2. Localisation
3. Qui sont vos partenaires?

II) conception des projets

4. Comment faites-vous le choix de vos projets ?
.....
5. La disponibilité des ressources

	Manque	Suffisant	Très Satisfaisant
Ressources financières			
Ressources Matérielles			
Ressources humaines			

III : LE FINANCEMENT

6. Quels sont les types de financement accordés par CORAF ?
.....
7. Le financement reçu est-il suffisant? OUI./__/ NON./__/
8. Si non d'où provient le complément ?
.....
9. Connaissez-vous le manuel de procédure du CORAF? OUI./__/ NON./__/
10. Si oui, vous permet-il de bien exécuter les projets ? OUI./__/ NON./__/
11. Si non faudra t'il le changer ? OUI./__/ NON./__/
12. Les procédures d'obtention des crédits sont-elles lourdes ? OUI./__/ NON./__/Page
13. Si OUI, quelles sont vos recommandations ?
.....
14. Combien de temps entre la notification d'acceptation du projet et le premier versement fonds?
.....
15. Quelle appréciation faites-vous de cette durée ?
.....
16. Un retard de décaissement des fonds a t- il un impact sur la réussite du projet ?
OUI./__/ NON./__/

17. Dans le budget, quelle part revient au fonctionnement et à l'investissement ?

.....

IV : LES OUTILS DE GESTION

18. Quels sont les outils de gestions utilisées pour les projets?

.....

19. Quels sont les outils de suivi évaluation utilisés pour la gestion des projets?

.....

20. Quelles sont vos suggestions pour le succès des projets recherche dans le cadre d'un développement durable?

.....

21. L'exécution d'un projet a-t-il déjà échoué ? OUI./__ / NON./__ /

22. Si OUI pourquoi ?

.....

.....

23. Quelles sont les difficultés rencontrées en matière de gestion ?

.....

24. Quels sont les forces des projets CORAF ?

.....

25. Quels sont les atouts des projets

CORAF

?.....

.....

.....

26. Quelles sont les faiblesses des projets CORAF ?

.....

.....

27. Quelles sont les menaces des projets CORAF ?

.....

.....

Annexe 3 : Grille d'appréciation des indicateurs du CORAF/WECARD

➤ **Variable conception**

Indicateurs	Critères	Modalités
Les clarifications; objectifs et indicateurs	Les objectifs de la recherche sont-ils bien connus par vos partenaires?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
	Les objectifs de la recherche sont-ils clairement définis?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
Démarche participative	Le projet est-il conçu avec la participation des partenaires, et des bénéficiaires?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
	Le projet répond-il aux besoins de tous les acteurs?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
	Les ressources nécessaires à l'exécution du projet sont-elles identifiées avec les parties prenantes ?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
	Un bon système d'information est-il mis en place ?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
Collecte et traitement des données	Un système de collecte périodique des données est-il utilisé?	0=Jamais
		1=Rarement
		2=De temps en temps
		3=Souvent
	Un dispositif de diffusion des données es-il utilisé?	4=Toujours
		0=Jamais
		1=Rarement
		2=De temps en temps
		3=Souvent
		4=Toujours

➤ **Variable performance**

Indicateurs	Critères	Modalités
Pertinence	Le projet de recherche est-il le fruit d'une approche participative?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	La recherche répond-elle aux besoins du moment?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	La nouvelle technologie permet-elle d'améliorer les conditions de vie des bénéficiaires ?	0=Jamais
		1=Rarement
2=De temps en temps		
3=Souvent		
4=Toujours		
efficacité	Les objectifs de la recherche sont-ils atteints pour le bailleur ?	0=Jamais
		1=Rarement
		2=De temps en temps
		3=Souvent
		4=Toujours
	Les exigences contractuelles sont-elles respectées ?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	Les résultats de la recherche sont-ils vulgarisés ?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
efficience	Les résultats de la recherche sont-ils à la hauteur des investissements du bailleur ?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	Les ressources sont-elles utilisées de façon efficiente par vos partenaires ?	0=Jamais
		1=Rarement
		2=De temps en temps
		3=Souvent
		4=Toujours
	Les coûts de la recherche sont-ils maîtrisés par les partenaires?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement

		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	Les délais d'exécution du projet de recherche sont-ils respectés par les partenaires?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
durabilité	L'approche IAR4D permet-elle d'assurer la durabilité du projet ?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	L'utilisation de technique appropriée et adaptée à la réalité locale est-elle effective ?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	Les bénéficiaires chargés de continuer les activités promues par le projet sont-ils désignés par l'équipe ?	0=Jamais
		1=Rarement
2=De temps en temps		
3=Souvent		
4=Toujours		

➤ Suivi Évaluation

Indicateurs	Critères	Modalités
Evaluation suivi	Le suivi évaluation des activités et de l'atteinte des objectifs de la recherche est-il fait ?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	Le processus de la mise en place du suivi évaluation et les modalités organisationnelles sont-ils définis avant le démarrage ?	0=Jamais
		1=Rarement
		2=De temps en temps
		3=Souvent
		4=Toujours
	Les résultats du suivi-évaluation vous sont-ils utiles ?	0=Jamais
		1=Rarement
		2=De temps en temps
		3=Souvent
		4=Toujours
	Les résultats du suivi évaluation sont-ils communiqués aux différents partenaires ?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
Une évaluation de l'impact du projet pour les	0=Jamais	

*Analyse du processus de conception et de gestion des projets de recherche agricole à l'échelle régionale :
cas des projets de recherche de l'ISRA appuyés par le CORAF/WECARD*

	bénéficiaires est-elle faite ?	1=Rarement
		2=De temps en temps
		3=Souvent
		4=Toujours

Annexe 4 : Grille d'appréciation des indicateurs des IPPC

➤ **Variable environnement interne**

Indicateurs	Critères	Modalités
planification	Les stratégies de réussite de la recherche sont-elles formulées avec vos partenaires ?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	Disposez-vous de l'équipement nécessaire pour la recherche ?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	Le plan de travail de la recherche conçu avec vos partenaires est-il scrupuleusement respecté?	0=Non-respect
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	L'outil de planification des activités de la recherche est-il mis en œuvre?	0=Jamais
1=Rarement		
2=De temps en temps		
3=Souvent		
4=Toujours		
organisation	Les responsabilités définies dans la recherche sont-elles bien exécutées?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment
		4=Parfaitement
	Les activités de la recherche sont-elles organisées en termes de délais et moyens avec vos partenaires ?	0=Pas du tout
		1=faiblement performant
		2=Moyennement performant
		3=Suffisamment performant
		4=Parfaitement performant
	Les effectifs et les compétences nécessaires à la recherche sont-ils en adéquation avec les objectifs visés ?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	Les rapports d'exécution périodique sont-ils fournis au bailleur à temps?	0=Jamais
		1=Rarement
		2=De temps en temps
		3=Souvent
		4=Toujours
Les facteurs de motivations sont-ils mis en place ?	0=Jamais	
	1=Rarement	

		2=De temps en temps
		3=Souvent
		4=Toujours
direction	L'équipe est-elle concertée dans la prise des décisions?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	Le climat social est-il favorable pour l'activité de la recherche ?	0=Jamais
		1=Rarement
		2=De temps en temps
		3=Souvent
		4=Toujours
	Le système de supervision et de coordination pour la réalisation des activités de recherche est-il mis en œuvre?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
2=Moyennement		
3=Suffisamment bien		
4= Parfaitement		
controle	Une fiche de synthèse périodique des engagements et dépenses du budget est-elle mise en place?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	Un contrôle périodique de l'avancement des activités est-il fait par vos partenaires ?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	Un contrôle de l'exécution budgétaire est-il effectué ?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
2=Moyennement		
3=Suffisamment bien		
4=Parfaitement		

➤ **Suivi Evaluation**

Indicateurs	Critères	Modalités
Evaluation suivi	Le processus organisationnel du système de suivi-évaluation est-il défini avec vos partenaires ?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	Le suivi évaluation, des activités et de l'atteinte des objectifs de la recherche est-il fait?	0=Jamais
		1=Rarement
		2=De temps en temps
		3=Souvent
		4=Toujours

	Les résultats du suivi évaluation vous sont-ils utiles ?	0=Jamais	
		1=Rarement	
		2=De temps en temps	
		3=Souvent	
	Les résultats du suivi-évaluation sont-ils communiqués aux différents acteurs et partenaires ?	4=Toujours	
		0=Pas du tout	
		1=Faiblement	
		2=Moyennement	
	Une évaluation de l'impact du projet pour les bénéficiaires est-elle faite ?	3=Suffisamment bien	
		4=Parfaitement	
		0=Jamais	
		1=Rarement	
			2=De temps en temps
			3=Souvent
			4=Toujours

➤ **Variable performance**

Indicateurs	Critères	Modalités
pertinence	Le projet de recherche est-il le fruit d'une approche participative ?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	L'analyse des forces et faiblesses de vos technologies est-elle faite ?	0=Jamais
		1=Rarement
		2=De temps en temps
		3=Souvent
		4=Toujours
	La recherche répond-elle aux besoins du moment ?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	La nouvelle technologie permet-elle d'améliorer les conditions de vie des bénéficiaires ?	0=Jamais
1=Rarement		
2=De temps en temps		
3=Souvent		
4=Toujours		
efficacité	Les objectifs de la recherche sont-ils atteints pour le bailleur ?	0=Jamais
		1=Rarement
		2=De temps en temps
		3=Souvent
		4=Toujours
	Les exigences contractuelles sont-elles respectées ?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement

Analyse du processus de conception et de gestion des projets de recherche agricole à l'échelle régionale : cas des projets de recherche de l'ISRA appuyés par le CORAF/WECARD

		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	Les résultats de la recherche sont-ils vulgarisés ?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
efficience	Les résultats de la recherche sont-ils à la hauteur des investissements du bailleur ?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	Les ressources sont-elles utilisées de façon efficiente par l'équipe ?	0=Jamais
		1=Rarement
		2=De temps en temps
		3=Souvent
		4=Toujours
	Les coûts de la recherche sont-ils maîtrisés par la recherche?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	Les délais d'exécution du projet de recherche sont-ils respectés par la recherche?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
durabilité	L'approche IAR4D permet-elle d'assurer la durabilité du projet ?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	Les résultats de la recherche sont-ils bénéfiques à long terme ?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	L'utilisation de technique appropriée et adaptée à la réalité locale est-elle effective ?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
	Les bénéficiaires chargés de continuer les activités promues par le projet sont-ils désignés par l'équipe ?	0=Jamais
		1=Rarement
		2=De temps en temps
		3=Souvent
		4=Toujours

➤ **Variable environnement externe**

Indicateurs	Critères	Modalités
politique	Existe-t-il une stabilité politique favorisant la recherche ?	0=Non
		1=Oui
	Existe-t-il une stabilité fiscale favorisant la recherche?	0=Non
		1=Oui
	Existe-t-il une stabilité monétaire favorisant la recherche?	0=Non
		1=Oui
	Existe-t-il des lois protégeant et encourageant la recherche ?	0=Non
		1=Oui
économique	Une stabilité économique favorisant la recherche existe-t-il ?	0=Non
		1=Oui
	Une stabilité du taux d'inflation favorisant la recherche existe-t-elle ?	0=Non
		1=Oui
	Les nouvelles technologies sont-elles à la portée des bénéficiaires ?	0=Non
		1=Oui
Sociale et écologique	Existe-t-il une stabilité sociale favorisant la recherche ?	0=Non
		1=Oui
	Existe-t-il une stabilité des aléas climatiques favorisant la recherche ?	0=Non
		1=Oui
	La société a-t-elle une vision positive de la recherche ?	0=Non
		1=Oui

Annexe 5 : Questionnaire adresse aux utilisateurs

Indicateurs	Critères	Modalités
Place de la recherche pour les bénéficiaires	Les nouvelles technologies sont-elles utiles pour les bénéficiaires?	0=Jamais
		1=Rarement
		2=De temps en temps
		3=Souvent
		4=Toujours
	La nouvelle technologie permet-elle d'améliorer les conditions de vie des bénéficiaires?	0=Jamais
		1=Rarement
		2=De temps en temps
		3=Souvent
		4=Toujours
	Les nouvelles technologies sont-elles à la portée des bénéficiaires?	0=Jamais
		1=Rarement
		2=De temps en temps
		3=Souvent
		4=Toujours
	Les nouvelles technologies sont-elles bénéfiques à long terme?	0=Pas du tout
		1=Faiblement
		2=Moyennement
		3=Suffisamment bien
		4=Parfaitement
Les résultats pourraient-elles servir au développement de l'agriculture familiale?	0=Pas du tout	
	1=Faiblement	
	2=Moyennement	
	3=Suffisamment bien	
	4=Parfaitement	
Les résultats de la recherche sont-ils vulgarisés?	0=Pas du tout	
	1=Faiblement	
	2=Moyennement	
	3=Suffisamment bien	
	4=Parfaitement	

Annexe 6 : Répartition des projets par pays

Pays	Nombre de Projets
Benin	23
Burkina Faso	36
Cameroun	18
Centre-Afrique	1
Tchad	6
Congo Brazzaville	5
Côte d'Ivoire	12
Gabon	1
Gambie	5
Ghana	21
Guinée	6
Guinée Bissau	1
Liberia	4
Mali	26
Mauritanie	2
Niger	16
Nigeria	12
RDC	2
Sénégal	20
Sierra Leone	8
Togo	15

Source : CORAF/WECARD

Annexe 7 : Evolution des projets par année

Année	Nombre de Projets
2007	7
2008	8
2009	18
2010	22
2011	34
2012	38
2013	56

Source : CORAF/WECARD

Annexe 8 : Evolution du budget alloué à la recherche agricole par CORAF/WECARD

Date fin de projet	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Montant financement de la recherche agricole par le CORAF (dollars US)	450 000	2 954 993	2 036 200	9 402 121	11 422 878	16 802 989

Source : CORAF/WECARD

Annexe 9 : Les sources de financement de l'ISRA

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Etat	48,52%	41,20%	47,65%	41,66%	49,39%	49,85%
Conventions particulières	32,98%	45,59%	41,30%	46,35%	36,60%	33,12%
Recettes Propres	18,51%	13,21%	11,04%	11,99%	14,02%	17,03%

Source : Institut Sénégalais de Recherches Agricoles

Annexe 10 : Evolution du nombre des chercheurs de l'ISRA

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Personnel scientifique et technique	322	295	319	368	357	338	319	288	264	249	
Personnel chercheur	104		101	120	114	101	75	80	81	67	74

Source : Institution Sénégalaise de la Recherche Agricole

Annexe 11 : Rôle des organes du CORAF/WECARD

Le Comité de Pilotage des programmes

Le Comité de Pilotage des programmes a principalement pour rôles et responsabilités d'appuyer et d'assister, le Gestionnaire de Programmes pour le suivi scientifique et la gestion, veiller au bon fonctionnement des programmes entre deux assemblées, rendre compte du fonctionnement de programmes au Comité Scientifique et Technique.

Le Directeur des Programmes

Le Directeur de Programmes, sous l'autorité du Directeur Exécutif, a pour principaux rôles et responsabilités de coordonner la mise en place des programmes spécifiques de recherche et de développement du CORAF/WECARD ;participer à la réflexion au sein du CORAF/WECARD en ce qui concerne les thèmes et les problématiques du programme ;développer et gérer de nouveau projets et programmes ;promouvoir des contacts entre les chercheurs des SNRA membres, les partenaires du CORAF/WECARD et ses acteurs ;préparer des propositions de recherche et des requêtes de financement sur des thèmes liés à leurs domaines d'expertise à la demande du Directeur exécutif ; assurer la liaison avec les organismes de financement sous la direction du Directeur exécutif et en collaboration avec les autres départements ; appuyer la réalisation d'autres activités de l'organisation. Construire une vision globale de l'évolution du CORAF/WECARD à court, moyen et long terme en matière de programmation et de planification des activité de recherche ; recevoir et instruire les dossiers présentés par les SNRA, les CIRAS et les ARI, relatifs au financement des programmes de recherche ;coordonner l'exécution et le suivi des programmes ;organiser les rencontres scientifiques et techniques ;promouvoir les contacts entre les chercheurs des SNRA membres, les partenaires du CORAF/WECARD et les parties prenantes ; organiser la restitution des programmes aux bénéficiaires ; proposer les normes et les critères d'évaluation des institutions exécutant les programmes de recherches financés par le CORAF/WECARD ; assurer la conformité des programmes en cours d'exécution et déterminer l'impact des programmes exécutés ; Assurer le secrétariat du CST.

Le Directeur de l'Administration et des Finances

Le Directeur de l'Administration et des Finances, sous l'autorité du Directeur Exécutif, a pour principaux rôles et responsabilités d'élaborer et mettre en place les systèmes de gestion comptable et financière des programmes ; assurer l'élaboration du budget annuel des programmes de recherche ; participer à la mobilisation des ressources financières pour le

fonctionnement des programmes ; contrôler la fiabilité des informations produites ainsi que le conformité des opérations réalisées au regard des textes réglementaires qui régissent le CORAF/WECARD et la réglementation des pays membres ; gérer la trésorerie du CORAF/WECARD pour assurer un meilleur fonctionnement des programmes ; veiller au respect des règles légales de fonctionnement de tous les services relevant de la Direction des Programmes favoriser l'atteinte des objectifs au CORAF/WECARD par la mise en œuvre d'un environnement propre à développer la motivation du personnel.

Le Gestionnaire de l'Information et de la Communication

Le Gestionnaire de l'Information et de la Communication, sous l'autorité du directeur Exécutif, a pour principaux rôles et responsabilités d'organiser un système fiable et informatisé de collecte et de diffusion d'informations sur les programmes basé sur les NTIC ; assurer la collecte et la diffusion de l'information basée sur les programmes à l'intérieur du CORAF/WECARD et à l'ensemble des partenaires ; gérer tous les supports informatiques nécessaires au bon fonctionnement des programmes.

Le Coordonnateur de Projets

Le Coordonnateur de Projets sous la responsabilité du Gestionnaires de programmes du CORAF/WECARD et du Directeur Scientifique de l'institution abritant le projet a pour rôles et responsabilités d'assurer la mise en œuvre effective du ou des projets au sein de son institution, conformément au cahier de charges liant son institution avec le CORAF/WECARD ; élaborer le plan de démarrage du projet indiquant la méthodologie d'approche, les agents impliqués, les résultats attendus et la date de démarrage des activités ; organiser toutes les missions de suivi du projet sur le terrain par la Direction Exécutive et les partenaires et parties prenantes ; produire les rapports techniques et financiers du projet aux périodes indiquées dans le cahier de charges ou le cas échéant, dans le contrat liant son institution avec la Direction Exécutive du CORAF/WECARD.

Le Suivi, l'Évaluation et l'orientation d'impact

Le Responsable Suivi Évaluation sous la responsabilité du Directeur des programmes a pour principaux rôles et responsabilités de renforcer la fonction et les capacités de suivi et d'évaluation axées sur les résultats ; améliorer les programmes et projets afin de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs au niveau de l'organisation et la responsabilité ; proposer des méthodes permettant de relier les produits des projets, programmes et politiques partenariats

du CORAF / WECARD à la effets selon le cadre de résultats stratégiques ;expliquer les innovations et méthodes nouvelles du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats, y compris le rôle des partenaires ; recueillir des informations au sujet de l'efficacité de la stratégie de partenariat du CORAF / WECARD dans la réalisation des effets recherchés.

Le Responsable de l'unité de planification

Le Responsable de l'Unité de planification sous la responsabilité du Directeur des programmes a principalement pour rôles et responsabilités de réaliser la planification et la programmation des activités du CORAF/WECARD ; assurer la conformité des programmes en cours d'exécution et attirer l'attention de la hiérarchie sur tout dysfonctionnement ; apporter son appui aux structures abritant et/ou coordonnant les projets compétitifs et les projets spéciaux du CORAF/WECARD apporter l'appui nécessaire aux unités opérationnelles (Centres d'excellence et Centres nodaux à leur demande en matière de planification et de programmations de leurs activités.

TABLE DES MATIERES

Dédicace.....	i
Remerciement	ii
Sigles et acronymes.....	iii
Liste des tableaux.....	v
Liste des figures	vi
Liste des annexes	vii
Sommaire	viii
INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE : METHODOLOGIE ET PRESENTATION DES PROCEDURES DE CONCEPTION DES PROJETS CORAF	11
Chapitre 1 : METHODOLOGIE ET CADRE THEORIQUE	12
<i>Section 1 : Définition des concepts clés et les outils de gestion</i>	12
Paragraphe 1 : Définition des concepts clés.....	12
A. Plan, Programme, Projet, Cycle de vie du projet	12
1. Plan.....	12
2. Programme	12
3. Projet	13
4. Cycle de vie du projet.....	13
B. B- Planification ; Recherche de développement ; Livrable ; Conception d'un projet de recherche agricole ; Suivi-évaluation.....	14
1. Planification	14
2. Recherche de développement.....	15
3. Livrable	15
4. Conception d'un projet de recherche	15
5. Suivi-évaluation	16
Paragraphe 2 : Outil de gestion.....	17
A. Outils d'analyse de l'environnement interne et de la planification.....	18
1. 1. Le cadre logique	18
2. Le graphique de Gantt.....	20
B. Outils de contrôle et de suivi-évaluation.....	21
1. La fiche de responsabilisation des tâches.....	21
2. La fiche de suivi des engagements et des dépenses par poste budgétaire.....	21
<i>Section 2 : Méthodologie et opérationnalisation du modèle d'analyse de la performance</i>	22

Paragraphe 1 : Méthodologie et modèle d'analyse de la performance	22
A. Méthodologie	22
1. Définition et justification de la population.....	22
2. Méthode de collecte, de traitement et d'analyse des données.....	23
B. Le model d'analyse	25
1. Le schéma d'un modèle d'analyse	26
2. Définition des variables.....	26
Paragraphe 2 : Présentation de l'ISRA	29
A. Historique et organigramme.....	29
1. Historique de l'ISRA.....	29
2. L'organigramme de l'ISRA	31
B. Objectifs et partenaires l'ISRA	31
1. Les objectifs de l'ISRA	31
2. Les partenaires l'ISRA	32
Chapitre 2 : PRESENTATION ET PROCEDURES DE CONCEPTION DES PROJETS CORAF.....	33
<i>Section 1 : Présentation CORAF</i>	<i>33</i>
Paragraphe 1 : Présentation du CORAF	33
A. Historique du CORAF	33
B. L'organigramme du CORAF/WECARD et le plan stratégique.....	34
Paragraphe 2 : Objectifs et partenaires CORAF/WECARD.....	39
A. Les objectifs du CORAF/WECARD.....	39
B. Les partenaires du CORAF	39
<i>Section 2 : Conception et gestion des projets CORAF /WECARD.....</i>	<i>42</i>
Paragraphe 1 : Conception et Gestion des projets au CORAF/WECARD.....	42
A. Conception des projets au CORAF/WECARD.....	42
B. Gestion des projets au CORAF/WECARD.....	44
Paragraphe 2 : Conception et Gestion des projets à l'ISRA	46
A. Conception des projets à l'ISRA.....	46
B. Gestion des projets à l'ISRA.....	48
DEUXIEME PARTIE : ANALYSE DES RESULTATS ET LES RECOMMANDATIONS	53
Chapitre 3 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	54
<i>Section 1 : Présentation et interprétation des résultats auprès des Institutions porteuses de projets CORAF/WECARD</i>	<i>54</i>

Paragraphe 1 : Présentation et interprétation des résultats de l'environnement de gestion des IPPC	54
A. Présentation et interprétation des résultats de l'environnement interne des IPPC	54
B. Présentation et interprétation des résultats par rapport au suivi-évaluation à l'ISRA	57
Paragraphe 2 : Présentation et interprétation des résultats de performance de la gestion des IPPC.....	58
A. Présentation et interprétation des résultats par rapport à la performance de l'ISRA	58
B. Présentation et interprétation des résultats par rapport à l'environnement externe	61
<i>Section 2 : Présentation et interprétation des résultats du CORAF/WECARD.....</i>	<i>63</i>
Paragraphe 1 : Présentation et interprétation des résultats de conception des projets et des résultats du suivi-évaluation	63
A. Présentation et interprétation des résultats de conception au CORAF.....	63
B. Présentation et interprétation des résultats de suivi évaluation.....	65
Paragraphe 2 : Présentation et l'interprétation des résultats par rapport à la performance du CORAF et des institutions de vulgarisation	66
A. Présentation et l'interprétation des résultats par rapport à la performance du CORAF	66
B. Présentation et l'interprétation des résultats par rapport aux institutions de vulgarisation.....	68
Chapitre 4 : ANALYSES DES SOURCES DE FINANCEMENT, DU PORTEFEUILLE DES PROJETS CORAF/WECARD ET RECOMMANDATIONS	71
<i>Section 1 : Analyse des ressources et le portefeuille des projets CORAF/WECARD.....</i>	<i>71</i>
Paragraphe 1 : Analyse de la disponibilité des ressources.....	71
A. Analyse des sources de financement par pays et de l'ISRA	71
1. Source de financement par pays.....	71
2. Les sources de financement à l'ISRA	72
B. Analyse de la disponibilité des ressources	73
1. Évolution du personnel chercheur à l'ISRA	73
2. 2. Analyse de la disponible des ressources	74
Paragraphe 2 : Analyse du portefeuille des projets CORAF/WECARD	78
A. Evolution des projets annuels.....	78
B. Analyse SWOT des projets CORAF /WECARD et chaine des résultats.....	81

1. Analyse SWOT des projets CORAF	81
2. La chaîne des résultats.....	82
<i>Section 2 : Recommandations.....</i>	<i>84</i>
Paragraphe 1 : Pour les Bailleurs	84
A. Pour CORAF/WECARD.....	84
B. Pour L'ETAT	84
Paragraphe 2 : Pour les institutions porteuses de projet CORAF/WECARD et les bénéficiaires	85
A. Les institutions porteuses de projet CORAF/WECARD	85
B. Les bénéficiaires.....	85
CONCLUSION GENERALE.....	87
BIBLIOGRAPHIE	89
ANNEXES	92
TABLE DES MATIERES	112