COMITE PERMANENT INTER-ETATS DE LUTTE
CONTRE LA SECHERESSE DANS LE SAHEL

PERMANENT INTERSTATES COMMITTEE FOR
DROUGHT CONTROL IN THE SAHEL

SECRETARIAT EXECUTIF

Version du 26 août 2005

Août 2005

SOMMAIRE

SIGLES ET ABREVIATIONS 3

RESUME EXECUTIF 5

CHAPITRE I - INTRODUCTION 7

CHAPITRE II - COMPOSANTE LEADERSHIP ET MANAGEMENT 9

2.1 ETAT DES LIEUX 9
2.2 DEFINITION DES OBJECTIFS, RESULTATS ET ACTIVITES 10
2.3 BUDGET 11

CHAPITRE III - COMPOSANTE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES 11

3.1 ETAT DES LIEUX 12
3.2 DEFINITION DES OBJECTIFS, DES RESULTATS ET DES ACTIVITES 12
3.3. BUDGET 13

CHAPITRE IV - COMPOSANTE ADMINISTRATION ET FINANCES 13

4.1. ETAT DES LIEUX 14
4.2. DEFINITION DES OBJECTIFS, DES RESULTATS ET DES ACTIVITES 14
4.3. BUDGET 15

CHAPITRE V -COMPOSANTE COMMUNICATION 15

5.1. ETAT DES LIEUX 16
5.2. DEFINITION DES OBJECTIFS, DES RESULTATS ET DES ACTIVITES 16
5.3. BUDGET 17

CHAPITRE VI - COMPOSANTE PLANIFICATION/SUIVI-EVALUATION 17

6.1. ETAT DES LIEUX 18
6.2. DEFINITION DES OBJECTIFS, DES RESULTATS ET DES ACTIVITES 18
6.3. BUDGET 19

CHAPITRE VII – SUIVI-EVALUATION DU PROGRAMME 20

CHAPITRE VIII - CONCLUSION 20

ANNEXES 21

Annexe 1 : Tableau récapitulatif du Budget (en millions de francs CFA) 22
Annexe 2 : Schéma de programmation de la mise en œuvre de la composante « Leadership et Management » 23
Annexe 3 : Schéma de programmation de la mise en œuvre de la composante « Planification/Suivi-Evaluation » 24
Annexe 4 : Schéma de programmation de la mise en œuvre de la composante « Communication-Information-Documentation » 25
Annexe 5 : Schéma de programmation de la composante « Administration-Finances-Comptabilité » 26
Annexe 6 : Schéma de programmation de la composante « Ressources Humaines » 27

BIBLIOGRAPHIES 29

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACER	Adaptation du CILSS aux Enjeux Régionaux
ACDI	Agence Canadienne pour le Développement International
CCD	Convention Contre la Désertification
CEDEAO	Communauté Economique des États de l'Afrique de l'Ouest
CNA :	Composante Nationale AGRHYMET
CILSS :	Comité Permanent Inter-Etats de lutte contre la sécheresse au Sahel
CRA :	Centre Régional AGRHYMET (Niamey)
CSSA	Cadre Stratégique de Sécurité Alimentaire durable
DANIDA	Agence Danoise pour le Développement International
FEWS :	Famine Early Warning System
FAO	Food and Agricultural Organisation
GIRE	Gestion Intégrée des Ressources en Eau
GRH	Gestion des Ressources Humaines
GRN	Gestion des Ressources Naturelles
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zuzammenarbeit
GWP	Global Water Partnership
INSAH	Institut du Sahel (Bamako)
IPV	Ingénieur en Protection des Végétaux
IA	Ingénieur Agro-météorologues
IH	Ingénieur Hydrologue
MIFRAC	Mission Française d'Appui au CILSS
NDVI	Normalized Difference Vegetation Index
NOAA	National Oceanographic and Atmospheric Administration
OGM	Organisme Génétiquement Modifié
OMM :	Organisation Météorologique Mondiale
PAC	Politique Agricole Commune de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO)
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PAO	Plan d'Action de Ouagadougou (sur la population et le développement)
PASR	Plan d'Action Sous régional de la CCD
PIREM :	Plate-forme des Institutions Régionales pour l'Environnement et la Météorologie
PO	Plan d'Opérations
PRC :	Programme de Renforcement de Capacités
PRA :	Programme Régional d'Appui
PRESAO :	Prévision climatique Saisonnière en Afrique de l'Ouest
PT :	Programme de Travail 2004-2008
PV	Protection des Végétaux
REDDA :	Réseau pour l'Environnement et le Développement Durable en Afrique
RESIMAO :	Réseau des SIM de l'Afrique de l'Ouest
ROPPA :	Réseau des Organisations Paysannes et de Producteurs Africains
ROSELT :	Réseau d'Observatoires de Surveillance Ecologique à Long Terme
SE/CILSS	Secrétaire Exécutif/Secrétariat Exécutif
SAC	Système d'Analyse Conjoncturelle
SAP	Système d'Alerte Précoce
SAT	Système d'Analyse Territoriale
SGBD	Système de Gestion des Bases de Données
SIAP	Système Intégré d'Alerte Précoce
SIE	Système d'Information sur l'Environnement
SIM :	Système d'Informations sur les Marchés
SIG/TDT :	Système d'Information Géographique / Télédétection
SISEI :	Système d'Information et de Suivi de l'Environnement par Internet
SISAS :	Système d'Information sur la Sécurité Alimentaire au Sahel
SMIAR :	Système Mondial d'Information et d'Alerte Rapide
SOSAR	Stratégie Opérationnelle de Sécurité Alimentaire Régionale

SP/CONACILSS	Secrétaire Permanent du CONACILSS
SPM	Suivi des Précipitations par METEOSAT
SVN	Suivi de la Végétation par NDVI
SVS	Suivi de la Vulnérabilité au Sahel
TSPV	Technicien Supérieur en Protection des Végétaux
UAM	Unité d'Appui au Management
UEMOEA	Union Monétaire et Economique Ouest-Africaine
USAID	US Agency for International Development

RESUME EXECUTIF

Le présent programme de renforcement des capacités (PRC) du CILSS s'inscrit dans le cadre de l'accompagnement des réformes enclenchées par ses instances statutaires en 2003. Il permettra (i) de lever progressivement les insuffisances institutionnelles et organisationnelles révélées par les différents audits et évaluations pour permettre à l'institution et (ii) d'opérationnaliser sa vision et l'approche programme.

Il a été élaboré de façon participative en impliquant les différents partenaires du CILSS. L'ACDI a délégué des missions d'appui auprès du CILSS. Elles étaient conduites par la firme canadienne *PGF Consultants Inc*. Grâce à ces missions, il a été possible aux cadres des trois sites de l'institution, de façon participative à travers des ateliers de travail, de finaliser l'élaboration de ce programme.

L'objectif global du PRC est le suivant : Le CILSS a un plus grand impact dans la sous-région dans les domaines de sécurité alimentaire, de lutte contre la désertification/gestion des ressources naturelles, maîtrise de l'eau, population et développement.

Cet objectif global est décliné en cinq objectifs spécifiques qui sont :

1. La capacité de leadership et de management du CILSS est améliorée à travers le développement de ses capacités de transiger de manière transparente et efficace avec les Etats et les partenaires ;
2. Le CILSS dispose d'un système de gestion des ressources humaines performant ;
3. Le CILSS dispose d'une gestion administrative et financière rigoureuse et transparente des ressources mises à sa disposition par les Etats membres et les partenaires au développement ;
4. La visibilité du CILSS est renforcée et son expertise et ses travaux sont mieux connues par les Etats membres, les populations et la communauté internationale ;
5. L'impact de l'ensemble des interventions du CILSS dans ses domaines de compétences est mesuré en corrélation avec le processus de développement de la sous-région.

Les résultats suivants sont attendus de ce programme :

- ✓ Les cadres sont capables d'articuler une vision claire et de planifier et exécuter efficacement et de manière transparente le mandat du CILSS;
- ✓ La coordination du système CILSS est améliorée ;
- ✓ Un système de gestion de performance est élaboré et mis en oeuvre ;
- ✓ Un manuel de gestion des ressources humaines est élaboré ;
- ✓ Un plan de développement de ressources humaines est développé ;
- ✓ Le CILSS fournit régulièrement et à temps l'information financière fiable ;
- ✓ La gestion administrative est efficiente.
- ✓ La communication interne et externe du CILSS est améliorée ;
- ✓ Les acquis du CILSS sont valorisés.
- ✓ Une culture de gestion axée sur les résultats est développée ;
- ✓ Le dispositif de suivi-évaluation est opérationnel sur les trois sites ;
- ✓ Des informations pertinentes et fiables sur la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels des programmes sont diffusées à tous les niveaux et servent de base pour l'amélioration de la performance du CILSS.

Prévu pour trois ans (2006-2008), le budget requis pour la mise en œuvre du PRC s'élève à 2.068.200.000 FCFA soit 4.596.000 $ Canadiens.

Force est de reconnaître que le développement d'un programme de renforcement des capacités axé sur l'atteinte des objectifs spécifiques préalablement identifiés doit permettre au CILSS de relever les défis majeurs liés aux aspects de leadership et management dans leur globalité. Ceci contribuera sans nul doute à asseoir une nouvelle culture organisationnelle qui s'accommoderait avec celle d'une entreprise et à redéfinir les bases tangibles d'un développement durable.

Naturellement, une telle situation répondra aux attentes et défis formulés par le Secrétaire Exécutif du CILSS en ces termes : « *Nous voici donc repartis pour un nouveau cycle au cours duquel il faudra rassurer, dynamiser et recentrer. Pour ce faire, il faudra, au-delà de ce que nous faisons de pertinent, élargir le partenariat sous-régional et international afin de recentrer, tout en l'améliorant, notre assiette d'appui aux Etats sahéliens; en même temps, prendre et/ou mettre en œuvre des mesures organisationnelles et opérationnelles appropriées*. ».

Editorial : Faire du CILSS Un centre d'Excellence; Monsieur Musa Mbenga

Reflets Sahéliens spécial XIVème somment du CILSS, janvier-juillet 2004.

CHAPITRE I - INTRODUCTION

Les différentes analyses et études menées ces derniers temps dans le domaine du renforcement des capacités ont permis aux gourous de ce concept et au réseau « Capacity.org » à conclure que : Le concept de renforcement des capacités est apparu dans les années 1990 avec une prise de conscience croissante du fait que les solutions économiques et techniques ne pouvaient à elles seules régler les problèmes de pauvreté et de développement durable. Ils estiment que la théorie organisationnelle, la gestion du développement, les sciences politiques et l'économie ont chacune exercé une influence sur le sens donné à ce terme.

Dans cette perspective, certains le décrivent comme une approche ou un processus, par exemple tendant à réduire la pauvreté tandis que d'autres le conçoivent comme un objectif de développement visant par exemple le développement des capacités des individus ou des organisations.

Parmi eux, nous citerons Lusthaus (1999)[1], l'ACDI [2] (Direction des Politiques), l'ACDI. [3]

En d'autres termes, il n'existerait pas de formules standardisées qui puissent répondre aux préoccupations de toutes les organisations ou entités en matière de renforcement des capacités à une certaine phase de leur évolution.

De cette définition il apparaît évident que les divers éléments déterminent la nature d'un programme de renforcement des capacités et intègrent les capacités essentielles susceptibles d'être renforcées et employées efficacement dans l'atteinte des objectifs stratégiques d'une organisation.

Par exemple, Lavergne et Saxby (2001)[4] font référence à une série de capacités essentielles.

De tout ce qui précède, le Comité Permanent Inter-Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel (CILSS) inscrit le développement de son présent programme de renforcement des capacités par l'intégration d'un certain nombre de capacités essentielles regroupées dans cinq domaines critiques, lesquels ont été identifiés à la suite des audits organisationnels successifs et autres concertations internes. Ils concernent : Leadership et Management, Ressources Humaines, Administration et Finances, Communication, Planification/Suivi et Evaluation.

Il faut rappeler qu'initialement les premières réalisations du CILSS ont contribué à faire émerger, puis à imposer auprès de la communauté internationale la perception d'une réalité sahélienne fortement mobilisée pour réduire les effets négatifs des sécheresses et de la désertification. Le CILSS s'est peu à peu positionné comme un cadre de réflexion stratégique et un instrument de coopération et d'intégration régionale en subsidiarité avec les actions des Etats membres.

---

[1] Par exemple, Lusthaus proposa l'approche organisationnelle, l'approche institutionnelle, l'approche systémique et l'approche participative pour expliquer toute la dimension « approche ou processus du concept de renforcement des capacités ».

[2] Dans cette optique, l'ACDI le définit par exemple comme suit « Le renforcement des capacités est un processus par lequel des particuliers, des groupes, des institutions, des organisations et des sociétés renforcent leur aptitude à repérer et à répondre aux défis de leur développement de manière durable » ACDI, Direction des Politiques. « Capacity Development : The Concept and its Implementation in the CIDA Context », document de travail, février 1996.

3 Et par capacités, l'Agence les définit comme : « les compétences, aptitudes, conceptions, attitudes, valeurs, relations, comportements, motivations, ressources et conditions qui permettent aux individus, aux organisations, aux réseaux et secteurs et à des systèmes sociaux plus vastes de remplir des fonctions et d'atteindre leurs objectifs de développement dans le temps ».

4 Lavergne et Saxby (2001) énumèrent une série de « capacités essentielles » dont les individus, les organisations ou la société tout entière doivent disposer pour concrétiser pleinement leur potentiel humain et social. Ils reconnaissent l'importance des compétences techniques, des connaissances et du développement des ressources humaines, mais y ajoutent des capacités intangibles comme la gestion ou la résolution des conflits, la mise en place de réseaux et l'établissement de relations.

Cependant, au cours des dernières années, le contexte institutionnel, socio-économique et environnemental de la sous-région s'est modifié ; l'économie des Etats s'est progressivement intégrée au sein d'ensembles sous-régionaux (UMA, CEDEAO, UEMOA….). Malgré les acquis et l'audience grandissante, tant auprès des neuf Etats Membres que de la communauté internationale, le CILSS s'est trouvé confronté à des difficultés financières et à une insuffisance de coordination de ses activités.

En 1991, des études de restructuration ont été engagées, qui ont abouti à l'adoption d'un Plan Décennal de Restructuration et de Relance Durable (PRRD), adopté par la onzième Conférence au Sommet des Chefs d'Etat et de Gouvernement à Praia en avril 1994.

Au cours de la période du PRRD, un audit opérationnel et une retraite des cadres de l'Institution ont été réalisés respectivement en 2002 et 2003. Ces évaluations externe et interne ont débouché sur des propositions d'amélioration de la performance du système CILSS, notamment en ce qui concerne les aspects (i) de coordination (la culture-Maison, les relations avec les partenaires, gestion du temps, l'information/communication, les Comités Nationaux CILSS), (ii) de suivi-évaluation, (iii) de leadership/management et (iv) de gestion administrative et financière.

En fin 2003, une évaluation décennale du PRRD et un audit organisationnel ont été réalisés dans le but de donner un nouvel élan à l'institution. Le constat fait par cette évaluation est que l'institution a connu beaucoup de difficultés pour mettre en oeuvre les réformes préconisées dans le PRRD, malgré les efforts déployés depuis son adoption en 1994.

A l'issue de cette restructuration, les instances statutaires du CILSS ont adopté en juin 2004 un nouvel organigramme de l'institution qui la structure en 3 Programmes Régionaux d'Appui (PRA) : Sécurité Alimentaire, Lutte Contre la Désertification et Population-Développement, Maîtrise de l'Eau et Accès aux Marchés. Parallèlement, le Secrétariat Exécutif met en œuvre une importante réforme en son sein qui s'est traduite par la suppression de plusieurs postes et la création, outre les trois Programmes Régionaux, de quatre Unités d'Appui au Management (UAM). Il s'agit de UAM/Gestion des Ressources Humaines, UAM/Planification/Suivi-Evaluation, UAM/Administration – Finance - Comptabilité, UAM/Communication-Information et Documentation.

Compte tenu de tout ce qui précède, l'on pourrait affirmer sans risque de se tromper que le renforcement des capacités constitue à l'heure actuelle une nécessité impérieuse pour le CILSS de soutenir la concrétisation de cette nouvelle structure organisationnelle.

Cela a été particulièrement mis en évidence lors de la retraite des cadres en 2003 et de la mission de l'ACDI d'évaluation du risque financier de l'institution en mars 2004.

Sur la base de ces conclusions, l'on notera qu'une crise de confiance en matière de collaboration entre le CILSS et ses partenaires financiers s'est accrue et qu'indubitablement la mise en œuvre d'un programme de renforcement des capacités soutenu par la nouvelle structure organisationnelle se justifierait en faveur d'une telle institution.

Le présent document a pour but de présenter le contenu de ce programme qui s'articule autour des chapitres suivants :

Les chapitres II à VI donnent un aperçu de toute l'importance qu'accorde le CILSS aux questions de Leadership et Management ; Ressources Humaines ; Administration-Finances-Comptabilité ; Communication-Information-Documentation ; Planification et Suivi-Evaluation. L'état des lieux, la définition des résultats attendus et des objectifs spécifiques, la formulation des indicateurs et activités et une estimation budgétaire constituent la structure de chaque chapitre et indiquent les bases d'orientation pour le renforcement des capacités dans les différents domaines.

Le chapitre VII indique les modalités et approches pratiques indispensables pour assurer le Suivi et l'Evaluation du programme de renforcement des capacités.

Le chapitre VIII conclut le projet du « Programme de Renforcement des Capacités » en mettant l'accent sur son impact sur le processus de mise en œuvre de la nouvelle structure de l'institution.

Enfin les annexes au document de projet indiquent d'une manière générale, les différents schémas de programmation relatifs aux domaines prioritaires identifiés pour des besoins de renforcement.

Ainsi, la description détaillée suivante des principaux chapitres du programme de renforcement des capacités du CILSS illustre et justifie toute l'importance de ce document.

CHAPITRE II - COMPOSANTE LEADERSHIP ET MANAGEMENT

Quelques défis majeurs identifiés au cours des missions externes d'audit, d'appui et de consultation auprès du Secrétariat Exécutif du CILSS ont été formulés comme suit : « L'affirmation d'un leadership responsable, bienveillant et reposant fondamentalement sur le travail d'équipe et le respect des valeurs » ; « Embarquer la nouvelle équipe dans une logique moins – fonctionnariste- mais plus –entreprise- » et « Il n'y a certainement pas comme le croiraient certains une nécessité de définir ou de redéfinir le mandat du CILSS par les Etats membres, mais plutôt une nécessité pour l'institution de traduire en situations concrètes ce qui a été déjà défini ».

De ce point de vue, l'on comprend aisément toute la complexité et l'importance de la dimension Leadership au sein du CILSS. Un objectif opérationnel (objectif opérationnel N°4) dans le programme de travail 2004-2008 est spécifiquement réservé à cette question sensible.

Force est de reconnaître qu'avec l'avènement de la nouvelle structure organisationnelle, le Leadership et Management présente un nouveau visage, épouse progressivement une nouvelle culture de travail avec l'adoption de pertinentes options stratégiques allant dans le sens de la bonne prise de décision, l'anticipation, la communication, la bonne gestion des relations politiques et d'autorité, l'éthique et le développement des valeurs fondamentales.

2.1 ETAT DES LIEUX

L'état des lieux en termes de faiblesses en matière de leadership et management se présente comme suit :

- ✓ Manque d'anticipation ;
- ✓ Manque / insuffisance du suivi ;
- ✓ Difficultés d'exercice de l'autorité ;
- ✓ Faible niveau de concertation interne ;
- ✓ Le CILSS est trop dépendant de ses partenaires ;
- ✓ Absence de gestion de type participatif et concerté ;
- ✓ Absence de culture de travail d'équipe et de culture d'entreprise ;
- ✓ Absence de consensus sur une vision institutionnelle ;
- ✓ Absence de stratégie de génération de ressources et de diversification de sources de financement ;
- ✓ Faible, voire absence de mécanisme fonctionnel de coordination des activités du CILSS au niveau national.

2.2 DEFINITION DES OBJECTIFS, RESULTATS ET ACTIVITES

L'objectif spécifique de la composante est : **La capacité de leadership et de management du CILSS est améliorée à travers le développement de ses capacités de transiger de manière transparente et efficace avec les Etats et les partenaires**.

Pour cet objectif spécifique (OS), des indications sur les résultats attendus, les indicateurs et les activités à mener sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Obj. Spécifique/ Résultats	Intitulé	Indicateurs	Activités
OS1	**La capacité de leadership et de management du CILSS est améliorée à travers le développement de ses capacités de transiger de manière transparente et efficace avec les Etats et les partenaires**		
R1	Les cadres sont capables d'articuler une vision claire et de planifier et exécuter efficacement et de manière transparente le mandat du CILSS	1. Le taux de satisfaction des Etats et des partenaires par rapport à la qualité des prestations du CILSS (taux à déterminer en fin 2006) ; 2. L'existence d'un plan stratégique fonctionnel ; 3. L'amélioration de la capacité d'anticipation et d'action du top management ; 4. La reconnaissance de la valeur ajoutée du CILSS dans ses domaines d'intervention ; 5. Le porte-folio des programmes financés s'est accru d'au moins deux nouveaux.	Elaborer un plan stratégique
			Développer et mettre en œuvre un programme de formation en leadership et management pour l'ensemble des managers
			Réaliser un audit juridique interne
			Former le top-management et les cadres en planification stratégique
R2	La coordination du système CILSS est améliorée	1. Le niveau de collaboration interdisciplinaire des sites dans l'atteinte des objectifs du programme de travail est jugé satisfaisant (taux de satisfaction de plus de 80 % en fin 2008) ;2. La capacité de prise de décision du top management est jugée satisfaisante (taux de satisfaction de plus de 80 % en fin 2008) par les cadres et les partenaires.	Développer un cadre rationnel des comités techniques de gestion (CTG)
R3	Un mécanisme de financement durable de l'institution est mis en place	1. taux de couverture des besoins de financement des plans d'opérations et du PT 2004-2008; 2. taux de mobilisation du seuil minimum de capitalisation des fonds de la fondation	Conduire une étude sur la stratégie de financement durable du CILSS
			Tenir une table ronde des partenaires
			Appuyer la mise en place de la Fondation par des activités de lobbying et de marketing

2.3 BUDGET

Les ressources nécessaires pour atteindre les résultats s'élèvent à Cinq Cent Quarante Cinq Millions de Francs CFA (545 millions). Le tableau ci-dessous illustre les besoins de financement par an et par activité (En millions FCFA et en d'autres monnaies étrangères).

Programme de renforcement de capacités Système CILSS 2006—2008 - Composante Leadership et Management	**2006**	**2007**	**2008**	*En milliers*			
				Taux FCFA	450 $ Can	655,957 Euro	450 $ US
Résultat 1 : Les cadres sont capables d'articuler une vision claire et de planifier et exécuter efficacement et de manière transparente le mandat du CILSS							
Activité 11 : Elaborer un plan stratégique	50.000	15.000	15.000	**80.000**	**178**	**122**	**178**
Activité 1.2 : Développer et mettre en œuvre un programme de formation en leadership et management pour l'ensemble des managers	90.000	40.000	55.000	**185.000**	**411**	**282**	**411**
Activité 1.3 : Réaliser un audit juridique interne	5.000	0	0	**5.000**	**11**	**8**	**11**
Activité 1.4 : Former le top-management et les cadres en planification stratégique	15.000	0	0	**15.000**	**33**	**23**	**33**
Résultat 2 : La coordination du système CILSS est améliorée							
Activité 2.1 : Développer un cadre rationnel des Comités Techniques de Gestion (CTG)	15.000	0	0	**15.000**	**33**	**23**	**33**
Résultat 3 : Un mécanisme de financement durable de l'institution est mis en place							
Activité 3.1 : Conduire une étude de financement durable du CILSS	50.000	0	0	**50.000**	**111**	**76**	**111**
Activité 3.2 : Tenir une table ronde des partenaires	0	75.000	0	**75.000**	**167**	**114**	**167**
Activité 3.3 : Appuyer la mise en place de la Fondation par des activités de lobbying et de marketing	65.000	55.000	0	**120.000**	**267**	**183**	**267**
TOTAUX				**545.000**	**1.211**	**831**	**1.211**

Après la description détaillée de la composante leadership et management, nous abordons la prochaine composante relative à la problématique de la gestion des ressources humaines au CILSS.

CHAPITRE III - COMPOSANTE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Depuis un certain temps, la problématique du développement des ressources humaines au sein du CILSS a été évoquée avec une très grande acuité. L'échec des différents processus de restructuration, l'absence de résultats tangibles par rapport aux multiples options stratégiques développées, l'évidence d'une certaine inertie sinon d'une culture institutionnelle passive au sein de l'institution ont longtemps caractérisé l'inexistence d'un système de gestion des ressources humaines efficient.

Les différentes missions d'audit et/ou de consultation en matière de gestion des ressources humaines ont confirmé une telle situation et justifié l'introduction dans la nouvelle structure organisationnelle une unité de gestion des ressources humaines. Actuellement, cette unité est fonctionnelle et est chargée de faciliter la gestion du présent programme de renforcement des capacités du CILSS.

Dans cette perspective, le système de gestion des ressources humaines sera amélioré à travers par exemple l'amélioration des outils de gestion et l'élaboration d'un plan de développement des ressources humaines.

3.1 ETAT DES LIEUX

L'état des lieux en matière de gestion des ressources humaines se résume comme suit :

- ✓ Une gestion peu professionnelle des ressources humaines;
- ✓ L'inexistence d'un plan de développement des ressources humaines ;
- ✓ L'insuffisance d'outils de gestion des ressources humaines ;
- ✓ Un statut de personnel peu motivant ;
- ✓ Un système lourd d'évaluation du personnel ;
- ✓ L'absence d'évaluation de la phase d'essai des agents nouvellement recrutés.

3.2 DEFINITION DES OBJECTIFS, DES RESULTATS ET DES ACTIVITES

L'objectif spécifique de la composante est le suivant : **Le CILSS dispose d'un système de gestion des ressources humaines performant.**

Pour cet objectif spécifique (OS), des indications sur les résultats attendus, les indicateurs et les activités à mener sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Obj. Spécifique/ Résultats	Intitulé	Indicateurs	Activités
OS2	**Le CILSS dispose d'un système de gestion des ressources humaines performant.**		
R1	Un système de gestion de performance est élaboré et mis en oeuvre	1. L'existence de plan individuel d'opération ; 2. 100 % des descriptions de postes sont disponibles ; 3. Deux dialogues de performance sont conduits avec chaque agent au cours de l'année ; 4. X activités de feedback, de coaching, de counselling et de mentoring sont menées au cours de l'année ; 5. Les résultats de l'évaluation annuelle sont disponibles au plus tard le 31 décembre de chaque année ; 6. Taux de satisfaction du personnel ;	Définir les profils de l'ensemble des postes
			Développer le système de gestion de la performance
			Former les gestionnaires des ressources humaines dans le suivi et le développement continu de la performance (processus de dialogue, feedback, coaching, counselling, mentoring)
			Former le personnel dans le processus d'évaluation annuelle de la performance
			Elaborer le plan Individuel d'opération
R2	Un manuel de gestion des ressources humaines est élaboré	Disponibilité du manuel de gestion des ressources humaines	Développer une politique de recrutement du personnel et des consultants
			Elaborer un manuel de gestion des ressources humaines
R3	Un plan de développement de ressources humaines est développé	1. Disponibilité d'un plan de gestion prévisionnel des emplois et des compétences ; 2. Disponibilité d'un plan de formation continue; 3.Disponibilité d'un plan de motivation; 4. Disponibilité d'un plan mobilisation des ressources humaines.	Elaborer un plan de motivation
			Informatiser la gestion des ressources humaines
			Elaborer un plan de formation continue
			Elaborer un plan de gestion prévisionnel des emplois et des compétences

3.3. BUDGET

Les ressources nécessaires pour atteindre les résultats s'élèvent à Deux Cent Dix Millions Francs CFA (210 millions). Le tableau ci-dessous illustre les besoins de financement par an et par activité (En millions FCFA et en d'autres monnaies étrangères).

Programme de renforcement de capacités Système CILSS 2006—2008 - Domaine Ressources humaines	**2006**	**2007**	**2008**	*En milliers*			
				Taux FCFA	450 $ Can	655,957 Euro	450 $ US
Résultat 1 : Un système de gestion de performance est élaboré et mis en oeuvre							
Activité 11 : Définir les profils de l'ensemble des postes	6.000	0	0	**6.000**	**13**	**9**	**13**
Activité 12 : Développer le système de gestion de la performance	20.000	0	0	**20.000**	**44**	**30**	**44**
Activité 13 : Former les gestionnaires des ressources humaines dans le suivi et le développement continu de la performance (processus de dialogue, feedback, coaching, counselling, mentoring)	0	7.000	0	**7.000**	**16**	**11**	**16**
Activité 14 : Former le personnel dans le processus d'évaluation annuelle de la performance	0	10.000	0	**10.000**	**22**	**15**	**22**
Activité :15 Elaborer le plan Individuel d'opération	0	0	0	**0**	**0**	**0**	**0**
Résultat 2 : Un manuel de gestion des ressources humaines est élaboré							
Activité 2.1 : Développer une politique de recrutement du personnel et des consultants	0	0	0	**0**	**0**	**0**	**0**
Activité 2.2 : Elaborer un manuel de gestion des ressources humaines	3.000	0	0	**3.000**	**7**	**5**	**7**
Résultat 3 : Un plan de développement de ressources humaines est développé							
Activité 3.1 : Elaborer un plan de motivation	0	100.000	50.000	**150.000**	**333**	**229**	**333**
Activité 3.2 : Informatiser la gestion des ressources humaines	8.000			**8.000**	**18**	**12**	**18**
Activité 3.3 : Elaborer un plan de formation continue	0	0	0	**0**	**0**	**0**	**0**
Activité 3.4 : Elaborer un plan de gestion prévisionnel des emplois et des compétences	6.000	0	0	**6.000**	**13**	**9**	**13**
TOTAUX				**210.000**	**467**	**320**	**467**

Après la description détaillée de la composante ressources humaines, nous abordons la prochaine composante relative à la problématique de la gestion administrative et financière au CILSS.

CHAPITRE IV - COMPOSANTE ADMINISTRATION ET FINANCES

Le PRRD a mis en place en 1994, des structures qui devraient aider le CILSS à atteindre ses objectifs. La résolution n° 3/29/CM/94 porte adoption des documents relatifs au système de gestion du CILSS par la 29ème session ordinaire du Conseil des Ministres tenu à Praia en avril 1994.

L'institution dispose de supports juridiques et financiers à travers le règlement financier, le manuel des procédures administratives, financières et comptables, le plan comptable et la nomenclature budgétaire du CILSS. Le CILSS possède deux types de comptabilité : une comptabilité budgétaire et une comptabilité générale. Nonobstant l'existence de ces différents supports juridiques, le CILSS fait face à beaucoup d'insuffisances en matière de gestion administrative et financière. La mission d'évaluation de l'ACDI en 2003 a fait ressortir beaucoup de faiblesses du système financier et comptable du CILSS.

4.1. ETAT DES LIEUX

L'état des lieux en termes de faiblesses se résume comme suit :

- ✓ Des insuffisances ont été relevées sur le manuel des procédures administratives, financières et comptables, ainsi que sur l'appréciation du système de contrôle interne sur la gestion à travers les différents audits internes, externes et commissariats aux comptes ;
- ✓ Manque de sécurisation du patrimoine de l'institution ;
- ✓ Les dirigeants ne bénéficient pas suffisamment de rapports de gestion synthétisés pour évaluer la gestion financière et prendre des décisions à temps ;
- ✓ Le CILSS ne prépare pas des états financiers complets basés sur la comptabilité d'exercice, à savoir le bilan, le compte d'exploitation et les annexes ;
- ✓ Le patrimoine consolidé du CILSS n'est pas connu dans son intégralité ;
- ✓ Des avances importantes restent non justifiées ;
- ✓ Des dépassements de crédits budgétaires ;
- ✓ Les comptes de tiers ne permettent pas une appréciation fiable des créances et des dettes de l'institution ;
- ✓ Absence de site de sauvegarde des données ;
- ✓ Les Etats membres ne paient pas tous intégralement leurs cotisations ;
- ✓ Insuffisance dans le suivi des différents stocks ;
- ✓ Absence d'inventaire systématique ;
- ✓ Absence d'outils modernes de gestion des stocks, des immobilisations et de la paye.

4.2. DEFINITION DES OBJECTIFS, DES RESULTATS ET DES ACTIVITES

L'objectif spécifique de la composante est ainsi formulé : **Le CILSS dispose d'une gestion administrative et financière rigoureuse et transparente des ressources mises à sa disposition par les Etats membres et les partenaires au développement.**

Pour cet objectif spécifique (OS), des indications sur les résultats attendus, les indicateurs et les activités à mener sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Obj. Spécifique/ Résultats	Intitulé	Indicateurs	Activités
OS2	**Le CILSS dispose d'une gestion administrative et financière rigoureuse et transparente des ressources mises à sa disposition par les Etats membres et les partenaires au développement.**		
R1	Le CILSS fournit régulièrement et à temps l'information financière fiable	1. Le niveau de confiance dans la gestion financière du CILSS dépasse 90% à l'horizon 2008 ; 2. Trois nouveaux partenaires financiers ; 3. Degré de diversification des sources de financements ; 4. L'information financière interne disponible aux gestionnaires à intervalles réguliers ; 5. Disponibilité du bilan financier et comptable à temps qui répond aux normes internationales ; 6. Disponibilité d'informations analytiques sur le coût des activités.	Former le personnel au système SYSCOA
			Former le personnel au système SUNSYSTEM
			Former dans la conception et la mise en œuvre d'un tableau de bord financier
			Permettre un suivi budgétaire (dotations, engagements, mandatements et paiements)
			Traiter la comptabilité analytique des projets à travers les rubriques d'activités et les centres de responsabilité
			Traiter la comptabilité générale (suivi des comptes d'actif et de passif, des produits et des charges par nature etc.)
			Elaborer les états financiers (incluant bilan d'ouverture intégré, bilan, comptes d'équilibre et annexes)
			Suivre et accompagner l'équipe chargée de la gestion comptable et financière

R2	La gestion administrative est efficiente	1. Niveau de sécurisation du patrimoine>95 % ; 2. Taux de satisfaction du personnel vis-à-vis de l'administration du CILSS	Améliorer la gestion logistique
			Améliorer la gestion des stocks
			Améliorer la gestion du patrimoine
			Acquérir les supports matériels (logiciels) nécessaires pour assurer une bonne gestion financière
			Mettre en place des procédures pour maximiser l'efficience administrative

4.3. BUDGET

Les ressources nécessaires pour atteindre les résultats s'élèvent à cent quarante six millions cinq cent mille Francs CFA (146.5 millions). Le tableau ci-dessous illustre les besoins de financement par an et par activité (En millions FCFA et en d'autres monnaies étrangères).

Programme de renforcement de capacités Système CILSS 2006—2008 - Domaine Administration –Finance – Comptabilité	**2006**	**2007**	**2008**	*En milliers*			
				Taux FCFA	450 $ Can	655,957 Euro	450 $ US
Résultat 1 : Le CILSS fournit régulièrement et à temps l'information financière fiable							
Activité 11 : Former le personnel au système SYSCOA	7.500	0	0	**7.500**	**17**	**11**	**17**
Activité 12 : Former le personnel au système SUNSYSTEM	10.000	10.000	0	**20.000**	**44**	**30**	**44**
Activité 13 : Former dans la conception et la mise en œuvre d'un tableau de bord financier	3.000	0	0	**3.000**	**7**	**5**	**7**
Activité 14 : Permettre un suivi budgétaire (dotations, engagements, mandatements et paiements)	3.000	3.000	0	**6.000**	**13**	**9**	**13**
Activité 15 : Traiter la comptabilité analytique des projets à travers les rubriques d'activités et les centres de responsabilité	0	0	0	**0**	**0**	**0**	**0**
Activité 16 : Traiter la comptabilité générale (suivi des comptes d'actif et de passif, des produits et des charges par nature etc.)	0	0	0	**0**	**0**	**0**	**0**
Activité 17 : Elaborer les états financiers (incluant bilan d'ouverture intégré, bilan, comptes d'équilibre et annexes)	10.000	10.000	0	**20.000**	**44**	**30**	**44**
Activité 18 : Suivre et accompagner l'équipe chargée de la gestion comptable et financière	20.000	20.000	20.000	**60.000**	**133**	**91**	**133**
Résultat 2 : La gestion administrative du CILSS est efficiente							
Activité 21 : Améliorer la gestion logistique	0	0	0	**0**	**0**	**0**	**0**
Activité 22 : Améliorer la gestion des stocks	0	0	0	**0**	**0**	**0**	**0**
Activité 23 : Améliorer la gestion du patrimoine	0	0	0	**0**	**0**	**0**	**0**
Activité 24 : Acquérir les supports matériels (logiciels) nécessaires pour assurer une bonne gestion financière	20.000	5.000	5.000	**30.000**	**67**	**46**	**67**
Activité 25 : Mettre en place des procédures pour maximiser l'efficience administrative	0	0	0	**0**	**0**	**0**	**0**
TOTAUX				**146.500**	**326**	**223**	**326**

Après la description détaillée de la composante Administration-Finances-Comptabilité, nous abordons la prochaine composante relative à la question de la communication au CILSS.

CHAPITRE V -COMPOSANTE COMMUNICATION

Pour répondre à son mandat politique et technique, le CILSS doit assurer a) un rôle essentiel dans la collecte et de diffusion/vulgarisation de l'information tant auprès des pays membres qu'au niveau régional ; b)un rôle fondamental de communication pour valoriser les activités de ses trois sites et leur permettre de rester « visibles » et « lisibles » pour les bénéficiaires et les partenaires ; c) une intégration de la dimension communication/vulgarisation dès la conception d'un programme.

Ces rôles ont été très bien remplis jusqu'en 1999 par des unités spécifiques comme le « Réseau Sahélien de Documentation » (RESADOC) pour la collecte d'information et de références bibliographiques dans des bases de données d'importance nationale et régionale, ou comme le « Programme de Formation et Information sur l'Environnement » (PFIE) pour la vulgarisation des messages environnementaux de Lutte Contre la Désertification (LCD) auprès de la population, ou encore comme le « Projet Régional d'Information et de Sensibilisation Multimédia sur l'Environnement » (PRISME) plus spécifiquement chargé de la communication du Noyau Central.

Depuis la fin de ces projets, il est constaté un sérieux et même inquiétant problème de visibilité de l'institution.

C'est pourquoi, une des recommandations fortes des hautes instances repose sur le développement d'un plan de communication pour accroître la visibilité de l'institution et lui permettre un meilleur positionnement dans sa sphère d'intervention.

5.1. ETAT DES LIEUX

L'état des lieux en termes d'insuffisances de la composante « Communication » se présente actuellement comme suit :

- ✓ Absence d'une stratégie de communication globale et opérationnelle en général et de stratégie de communication de crise en particulier ;
- ✓ Non prise en compte des aspects communicationnels à la base dans la programmation du CILSS ;
- ✓ Faible niveau de circulation interne de l'information intra et inter sites ;
- ✓ Faible collaboration inter-sites et de concertation (interne) dans la conception et la réalisation des activités de communication ;
- ✓ Très faible niveau de financement des activités de communication ;
- ✓ Expertise et compétence du CILSS peu connues.

5.2. DEFINITION DES OBJECTIFS, DES RESULTATS ET DES ACTIVITES

L'objectif spécifique de la composante est le suivant : La visibilité du CILSS est renforcée et son expertise est mieux connue par les Etats membres, les populations et la communauté internationale.

Pour cet objectif spécifique (OS), des indications sur les résultats attendus, les indicateurs et les activités à mener sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Obj. Spécifique/ Résultats	Intitulé	Indicateurs	Activités
OS1	La visibilité du CILSS est renforcée et son expertise et ses travaux sont mieux connues par les Etats membres, les populations et la communauté internationale.		
R1	La communication interne et externe du CILSS est améliorée	1. Existence d'un plan de communication ; 2. Disponibilité de supports de communication adaptés à l'usage des responsables programmatiques du CILSS et des CONACILSS	Développer un plan de communication pour l'ensemble du système CILSS
			Former le Top Management et les cadres en techniques de communication
			Améliorer le cadre du système de communication du CILSS (NTIC, VSAT)
			Développer une stratégie d'échange d'information et de travaux inter-sites, avec les pays membres et la communauté internationale
			Mettre en œuvre la stratégie d'information du système CILSS

R2	Les acquis du CILSS sont valorisés	1. Existence d'un « Label qualité CILSS » sur des produits-types des activités-phares du CILSS ; 2. Augmentation du taux d'utilisation des produits du CILSS dans les pays à l'horizon 2008.	Elaborer des fiches/brochures pays répertoriant l'ensemble des actions et acquis du CILSS
			Etablir un mécanisme d'information régulière des différents utilisateurs sur les différents produits-types du CILSS
			Développer et mettre en œuvre une stratégie de communication auprès des Etats membres sur la prévention des crises.

5.3. BUDGET

Les ressources nécessaires pour atteindre les résultats s'élèvent à trois cent vingt cinq millions Francs CFA (325 millions). Le tableau ci-dessous illustre les besoins de financement par an et par activité (En millions FCFA et en d'autres monnaies étrangères).

.

Programme de renforcement de capacités Système CILSS 2006—2008 - Domaine Communication	**2006**	**2007**	**2008**	*En milliers*			
				Taux FCFA	450 $ Can	655,957 Euro	450 $ US
Résultat 1 : La communication interne et externe du CILSS est améliorée							
Activité 11 : Développer un plan de communication pour l'ensemble du système CILSS	15.000	0	0	**15.000**	**33**	**23**	**33**
Activité 1.2 : Former le Top Management et les cadres en techniques de communication	5.000	5.000	0	**10.000**	**22**	**15**	**22**
Activité 1.3: Améliorer le cadre du système de communication du CILSS (NTIC, VSAT)	25.000	15.000	10.000	**50.000**	**111**	**76**	**111**
Activité 1.4 : Développer une stratégie d'échange d'information et de travaux inter-sites, avec les pays membres et la communauté internationale	10.000	0	0	**10.000**	**22**	**15**	**22**
Activité 1.5 : Mettre en œuvre la stratégie d'information du système CILSS	0	25.000	25.000	**50.000**	**111**	**76**	**111**
Résultat 2 : Les acquis du CILSS sont valorisés							
Activité 2.1 : Elaborer des fiches/brochures pays répertoriant l'ensemble des actions et acquis du CILSS	0	20.000	20.000	**40.000**	**89**	**61**	**89**
Activité 2.2 : Etablir un mécanisme d'information régulière des différents utilisateurs sur les différents produits-types du CILSS	0	50.000	50.000	**100.000**	**222**	**152**	**222**
Activité 2.3 : Développer et mettre en œuvre une stratégie de communication auprès des Etats membres sur la prévention des crises.	20.000	15.000	15.000	**50.000**	**111**	**76**	**111**
TOTAUX				**325.000**	**722**	**495**	**722**

Après la description détaillée de la composante Communication-Information-Documentation, nous abordons la prochaine composante relative à la question de la planification/suivi-évaluation du système CILSS.

CHAPITRE VI - COMPOSANTE PLANIFICATION/SUIVI-EVALUATION

Le CILSS a élaboré un manuel de suivi-évaluation qui a été adopté par ses instances statutaires en 2002. Ce manuel rassemble les procédures d'évaluation interne des différentes activités de l'institution. Le CILSS dispose également d'un programme de travail 2004-2008 adopté par la session extraordinaire du Conseil de ses Ministres de tutelle en 2004. Ce programme de travail est décliné en plans d'opérations annuels faisant l'objet d'adoption au niveau des mêmes instances. L'Institution s'est récemment engagée depuis 2004 dans un processus de mise en œuvre progressive de l'approche programme qui exige une démarche conjointe visant l'obtention de résultats au niveau du programme, et le partage des responsabilités pour l'obtention de ces résultats.

Il s'avère donc une nécessité de renforcer le système de planification et de suivi-évaluation afin de rendre plus visible l'impact du CILSS. Pour ce faire, le système de planification et de suivi-évaluation devra s'atteler dans l'harmonisation des outils de planification et de suivi-évaluation sur l'ensemble des trois sites du CILSS.

6.1. ETAT DES LIEUX

L'état des lieux en termes de faiblesses se résume comme suit :

- ✓ Absence de mécanisme de consultation des clients que sont les Etats membres et la société civile sahélienne pour prendre en compte leurs besoins ;
- ✓ Absence de moyens humains et matériels pour opérationnaliser le dispositif de suivi-évaluation sur l'ensemble des 3 sites et dans les pays;
- ✓ L'ensemble du personnel ne maîtrise pas encore les outils et techniques de planification et de suivi-évaluation ;
- ✓ Absence de culture de travail d'équipe et de culture d'entreprise ;
- ✓ Existence d'une multitude de documents de planification, d'où l'absence de consensus sur le document de référence de l'institution ;
- ✓ Absence de système intégré ;
- ✓ Le manuel de suivi-évaluation n'intègre pas le volet planification opérationnelle ;
- ✓ Une culture d'évaluation non systématique, héritée de 30 années « de logique projets » et une résistance aux changements.

6.2. DEFINITION DES OBJECTIFS, DES RESULTATS ET DES ACTIVITES

L'objectif spécifique de la composante est le suivant : L'impact de l'ensemble des interventions du CILSS dans ses domaines de compétences est mesuré en corrélation avec le processus de développement de la sous-région.

Pour cet objectif spécifique (OS), des indications sur les résultats attendus, les indicateurs et les activités à mener sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Obj. Spécifique/ Résultats	Intitulé	Indicateurs	Activités
OS1	L'impact de l'ensemble des interventions du CILSS en relation du développement de la sous-région dans ses domaines de compétences est mesuré		
R1	Une culture de gestion axée sur les résultats est développée	Niveau de satisfaction des partenaires et des Etats membres sur la gestion des résultats du CILSS	1. Conduire des évaluations internes périodiques ; 2. Elaborer un manuel de gestion des projets et programmes ; 3. Former l'ensemble des sites sur la collecte et le traitement des données ; 4. Former les formateurs en suivi-évaluation ; 5. Former le top-management et les cadres sur le suivi-évaluation comme outil de gestion; 6. Concevoir des supports simplifiés sur la planification et le suivi-évaluation du CILSS.

R2	Le dispositif de suivi-évaluation est opérationnel sur les trois sites	Fonctionnalité du cadre de mesure de performance du système CILSS	1.Effectuer des tournées sur les 3 sites ; 2. Concevoir une base de données centralisée sur les données des projets et programmes du système CILSS ; 3. Disposer d'une situation de référence dans les pays des principaux indicateurs sur les différents domaines d'intervention du CILSS ; 4. Réactualiser le manuel de suivi-évaluation du CILSS
R3	Des informations pertinentes et fiables sur la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels des programmes sont diffusées à tous les niveaux et servent de base pour l'amélioration de la performance du CILSS	Niveau d'information satisfaisant sur les activités du système CILSS	Concevoir des méthodologies d'amélioration de l'estimation et du suivi des productions agricoles et pastorales dans les pays

6.3. BUDGET

Les ressources nécessaires pour atteindre les résultats s'élèvent à Quatre Cent Quatre Vingt Dix Sept Millions de Francs CFA (497 millions). Le tableau ci-dessous illustre les besoins de financement par an et par activité.

Programme de renforcement de capacités Système CILSS 2006—2008 – Planification/Suivi-Evaluation	**2006**	**2007**	**2008**	*En milliers*			
				Taux FCFA	450 $ Can	655,957 Euro	450 $ US
Résultat 1 : Une culture de gestion axée sur les résultats est développée							
Activité 11 : Conduire des évaluations internes périodiques	20.000	20.000	20.000	**60.000**	**133**	**91**	**133**
Activité 1.2 : Former l'ensemble des sites sur la collecte et le traitement des données	2.000	500	0	**2.500**	**6**	**4**	**6**
Activité 1.3: Former les formateurs en suivi-évaluation	10.000			**10.000**	**22**	**15**	**22**
Activité 1.4 : Former le top-management et les cadres sur le suivi-évaluation comme outil de gestion		5.000	5.000	**10.000**	**22**	**15**	**22**
Activité 1.5 : Concevoir des supports simplifiés sur la planification et le suivi-évaluation du CILSS	0	0	0	**0**	**0**	**0**	**0**
Activité 1.6 : Elaborer un manuel de gestion des projets et programme	15.000	0	0	**15.000**	**33**	**23**	**33**
Activité 1.7 : Concevoir des méthodologies d'amélioration d'estimation et de suivi des productions agricoles et pastorales dans les pays ;	40.000	20.000	20.000	**80.000**	**178**	**122**	**178**
Résultat 2 : Un dispositif de suivi-évaluation est opérationnel sur les trois sites							
Activité 2.1 : Effectuer des tournées sur les 3 sites	1.500	1.000	1.000	**3.500**	**8**	**5**	**8**
Activité 2.2 : Concevoir une basse de données centralisée sur les données des projets et programmes du système CILSS	20.000	20.000	0	**40.000**	**89**	**61**	**89**
Activité 2.3 : Disposer d'une situation de référence dans les pays des principaux indicateurs sur les différents domaines d'intervention du CILSS	90.000	90.000	90.000	**270.000**	**600**	**412**	**600**
Activité 2.4 : Réactualiser le manuel de suivi-évaluation du CILSS	6.000	0	0	**6.000**	**13**	**9**	**13**
TOTAUX				**497.000**	**1.104**	**758**	**1.104**

CHAPITRE VII – SUIVI-EVALUATION DU PROGRAMME

Le programme de renforcement de capacités fera l'objet d'un suivi-évaluation à trois niveaux :.

1. Au plan technique ce programme sera pris en compte dans le système de planification et de suivi-évaluation du CILSS. Cela signifie qu'avant le démarrage effectif du programme, un atelier de planification réunira les trois sites pour définir le chronogramme semestriel et annuel de mise en œuvre des activités. Ensuite les objectifs, résultats et activités du programme seront documentés comme le prévoit le manuel de suivi-évaluation du CILSS. Les rapports d'activités et les rapports de résultats seront produits conformément aux exigences dudit manuel. Les évaluations internes seront complétées par les évaluations externes qui seront conduites selon les dispositions du cadre partenarial qui sera bientôt signé entre le CILSS et ses partenaires techniques et financiers.

2. Au plan financier, il y aura non seulement l'élaboration de rapports périodiques, mais aussi annuellement la conduite d'un audit externe sur l'utilisation des fonds. La gestion financière du programme obéira strictement aux règles édictées par le manuel de procédures administratives et financières du CILSS. L'audit externe sera un audit conjoint de l'ensemble des bailleurs de fonds du CILSS comme cela est actuellement en vigueur.

3. Enfin, la mise en œuvre du programme nécessitera un accompagnement par un cabinet externe compétent en matière de renforcement de capacités qui sera identifié par les soins de l'ACDI.

CHAPITRE VIII - CONCLUSION

L'ACDI par l'entremise de PGF devrait continuer à appuyer le CILSS dans l'élaboration d'un programme de renforcement des capacités et éventuellement dans la mise en place de sa nouvelle structure organisationnelle. Les différentes missions ont travaillé avec les cadres du système CILSS et les résultats de ces travaux ont abouti à la définition des grandes lignes de ce présent programme qui sont : Leadership et Management ; Ressources Humaines ; Administration-Finances-Comptabilité ; Planification/Suivi-Evaluation ; Communication-Information-Documentation.

Les SP/CONACILSS ont été pris en compte dans le cadre de l'élaboration de ce programme. Ceci dénote toute l'importance que le CILSS leur accorde dans sa structure institutionnelle.

De même, les hypothèses et autres conditions de risque telles que : (i) la non acceptation par tous de l'approche programme ; (ii) l'implication très timide des politiques dans le système de gestion du CILSS ; (iii) la faiblesse d'une plate-forme commune et cohérente des autres parties prenantes ont été judicieusement circonscrites.

L'élaboration du programme a permis de définir des résultats pertinents au niveau de chaque domaine considéré, les indicateurs d'impact, les activités à mener et le budget global nécessaire pour sa mise en œuvre. Le montant estimatif est de l'ordre de 2.068.200.000 (Deux Milliards Soixante Huit Millions Deux Cent Mille Francs FCFA) soit 4.596.000 $ Canadiens.

L'on notera que l'adoption de ce présent document de projet et éventuellement sa mise en œuvre dans la perspective 2006-2008 constituera sans nul doute une base de relance de toute la stratégie de développement du système CILSS.

ANNEXES

Annexe 1 : Tableau récapitulatif du Budget (en millions de francs CFA[5])

Composantes	**An 1**	**An 2**	**An 3**	*En millions*			
				Taux FCFA	450 $ Can[6]	655,957 Euro[7]	450 $ US
Leadership/Management	290.000	185.000	70.000	545.000.000	1.211.111	830.847	1.211.111
Planification/Suivi-évaluation	204.500	156.500	136.000	497.000.000	*1.104.444*	*757.672*	*1.104.444*
Communication	75.000	130.000	120.000	325.000.000	*722.222*	*495459*	*722.222*
Administration et Finances	73.500	48.000	25.000	146.500.000	*325.556*	*223.338*	*325.556*
Ressources Humaines	43.000	117.000	50.000	210.000.000	*466.667*	*320.143*	*466.667*
TOTAUX	**686.000**	**636.500**	**401.000**	**1.723.500.000**	**3.830.000**	**2.627.459**	**3.830.000**
Frais Généraux 20%	*137.200*	*127.300*	*80.200*	*344.700.000*	*766.000*	*525.492*	*766.000*
GRANDS TOTAUX	***823.200***	***763.800***	***481.200***	***2.068.200.000***	***4.596.000***	***3.152.951***	***4.596.000***

[5] 1Euro = 655, 957 francs CFA
[6] 1 $ canadien= environ 450 francs CFA

Annexe 2 : Schéma de programmation de la mise en œuvre de la composante **« Leadership et Management »**

	Programme de renforcement de capacités 2006 - 2008					**Page 1**
Domaine	**Leadership et Management**					
Niveau	**Stratégie – cadre logique**	**Indicateurs et extrants**	**2006**	**2007**	**2008**	**Acteurs responsables**
Objectif spécifique	**La capacité de leadership et de management du CILSS est améliorée à travers le développement de ses capacités de transiger de manière transparente et efficace avec les Etats et les partenaires**					SE, SEA, DG
Résultat 1	Les cadres sont capables d'articuler une vision claire et de planifier et exécuter efficacement et de manière transparente le mandat du CILSS	1. Le taux de satisfaction des Etats et des partenaires par rapport à la qualité des prestations du CILSS (taux à déterminer en fin 2006); 2. L'existence d'un plan stratégique fonctionnel ; 3. L'amélioration de la capacité d'anticipation et d'action du top management ; 4. La reconnaissance de la valeur ajoutée du CILSS dans ses domaines d'intervention ; 5. Le porte-folio des programmes financés s'est accru d'au moins deux nouveaux.				SE, SEA, DG
Activité 11	Elaborer un plan stratégique					SE, SEA, DG, UAM/GRH, UAM/SEPVSG
Activité 12	Développer et mettre en œuvre un programme de formation en leadership et management pour l'ensemble des managers	Le programme de formation en leadership et management pour l'ensemble des managers est développé et mis en oeuvre				SE, SEA, DG, partenaires
Activité 13	Réaliser un audit juridique interne	L'audit juridique interne est réalisé				
Activité 14	Former le top-management et les cadres en planification stratégique	Le top-management et les cadres en planification stratégique sont formés				
Résultat 2	**La coordination du système CILSS est améliorée**					
Activité 21	Développer un cadre rationnel des comités techniques de gestion (CTG)	Le cadre rationnel des comités techniques de gestion (CTG) est développé				SE, SEA, DG, Pays partenaires, cadres, UAM/SEPVSG
Résultat 3	**Un mécanisme de financement durable de l'institution est mis en place**	1. taux de couverture des besoins de financement des plans d'opérations et du PT 2004-2008; 2. taux de mobilisation du seuil minimum de capitalisation des fonds de la fondation				
Activité 31	Conduire une étude de financement durable du CILSS	Disponibilité du rapport d'études en 2006				CILSS, Pays, partenaires financiers
Activité 32	Tenir une table ronde des partenaires	Une table ronde des bailleurs de fonds est tenue en 2007				SE, Pays, partenaires financiers
Activité 33	Appuyer la mise en place de la Fondation par des activités de lobbying et de marketing	1 Taux de couverture (>90%) des besoins de fonctionnement du Conseil de direction et de la direction de la Fondation ; 2. taux de mobilisation des fonds de la fondation				Conseil de la Fondation, Direction de la Fondation

Annexe 3 : Schéma de programmation de la mise en œuvre de la composante « **Planification/Suivi-Evaluation** »

	Programme de renforcement de capacités 2006 - 2008					**Page 1**
Domaine	**Planification et Suivi-Evaluation**					
Niveau	**Stratégie – cadre logique**	**Indicateurs et extrants**	**2006**	**2007**	**2008**	**Acteurs responsables**
Objectif spécifique	**L'impact de l'ensemble des interventions du CILSS en relation du développement de la sous-régions dans ses domaines de compétences est mesuré**	1 Niveau d'information satisfaisant sur les activités du système CILSS; 2. Niveau de satisfaction des partenaires et des Etats membres et des partenaires sur la gestion des résultats du CILSS ; 3.Fonctionnalité du cadre de mesure de performance du système CILSS				
R1	Une culture de gestion axée sur les résultats est développée	Niveau de satisfaction des partenaires et des Etats membres sur la gestion des résultats du CILSS				
Activité 11	Conduire des évaluations internes périodiques ;	Nombre d'évaluations internes	x	x		UAM/SEPVSG, PRA
Activité 12	Former l'ensemble des sites sur la collecte et le traitement des données	100% des cadres du CILSS	x	x		UAM/SEPVSG
Activité 1.3	Former les formateurs en suivi-évaluation	6 formateurs sont formés dont deux par site				UAM/SEPVSG, sites
Activité 1.4	Former le top-management et les cadres sur le suivi-évaluation comme outil de gestion	100% du top-management et des cadres sont régulièrement formés dans les outils de suivi-évaluation	x	x	x	UAM/SEPVSG
Activité 1.5	Concevoir des supports simplifiés sur la planification et le suivi-évaluation du CILSS.	Nombre de supports édités				UAM/SEPVSG
Activité 1.6	Elaborer un manuel de gestion des projets et programmes	Existence d'un manuel de gestion des projets et programmes	x			UAM/SEPVSG
Résultat 2	Le dispositif de suivi-évaluation est opérationnel sur les trois sites	Fonctionnalité du cadre de mesure de performance du système CILSS				
Activité 2.1	Effectuer des tournées sur les 3 sites	Deux (02) missions sont effectuées sur chaque site par an	x	x	x	UAM/SEPVSG, sites
Activité 2.2	Concevoir une base de données centralisée sur les données des projets et programmes du système CILSS	Existence de la base de données	x	x		UAM/SEPVSG, sites
Activité 2.3	Disposer d'une situation de référence dans les pays des principaux indicateurs sur les différents domaines d'intervention du CILSS	Disponibilité des situations de référence dans les domaines d'intervention du CILSS	x	x	x	UAM/SEPVSG, sites, pays
Activité 2.4	Réactualiser le manuel de suivi-évaluation du CILSS	Disponibilité d'un manuel relu intégrant le volet planification opérationnelle et la politique d'évaluation du CILSS	x			UAM/SEPVSG, PRA

Annexe 4 : Schéma de programmation de la mise en œuvre de la composante « **Communication-Information-Documentation** »

	Programme de renforcement de capacités 2006 - 2008					**Page 1**
Domaine	**Communication-Information-Documentation**					
Niveau	**Stratégie – cadre logique**	**Indicateurs et extrants**	**2006**	**2007**	**2008**	**Acteurs responsables**
Objectif spécifique	**La visibilité du CILSS est renforcée et son expertise et ses travaux sont mieux connues par les Etats membres, les populations et la communauté internationale.**					
Résultat 1	Un certain nombre d'activités seront réalisées pour permettre l'atteinte des deux résultats	1. Existence d'un plan de communication ; 2. Existence d'un « Label qualité CILSS » sur des produits-types des activités-phares du CILSS ; 3. Disponibilité de supports de communication adaptés à l'usage des responsables programmatiques du CILSS et des CONACILSS ; 4. Augmentation du taux d'utilisation des produits du CILSS dans les pays à l'horizon 2008.				UAM/CID, CONACILSS, SE/SEA, Partenaires, Autres UAM
Activité .11	Développer un plan de communication pour l'ensemble du système CILSS	Un plan de communication pour l'ensemble du système CILSS est développé	x			UAM/CID, CONACILSS, SE/SEA, Partenaires, Autres UAM
Activité 1.2	Former le Top Management et les cadres en techniques de communication	Le Top Management et les cadres en techniques de communication sont formés	x	x		UAM/CID, CONACILSS, SE/SEA, Partenaires, Autres UAM
Activité 1.3	Améliorer le cadre du système de communication du CILSS (NTIC, VSAT)	Le cadre du système de communication du CILSS (NTIC, VSAT) est amélioré	?	?	?	Tous les sites
Activité 1.4	Développer une stratégie d'échange d'information et de travaux inter-sites, avec les pays membres et la communauté internationale	Une stratégie d'échange d'information et de travaux inter-sites, avec les pays membres et la communauté internationale est développée	x			Sites, Pays membres
Activité 1.5	Mettre en œuvre la stratégie d'information du système CILSS	La stratégie d'information du système CILSS est mise en œuvre		x	x	SE/SEA, UAM/CID, CONACILSS
Résultat 2	**Les acquis du CILSS sont valorisés**					
Activité 2.1	Elaborer des fiches/brochures pays répertoriant l'ensemble des actions et acquis du CILSS	Des fiches/brochures pays répertoriant l'ensemble des actions et acquis du CILSS sont élaborées		x	x	SE/SEA, UAM/CID, CONACILSS
Activité 2.2	Etablir un mécanisme d'information régulière des différents utilisateurs sur les différents produits-types du CILSS	Un mécanisme d'information régulière des différents utilisateurs sur les différents produits-types du CILSS est établit		x	x	SE/SEA, UAM/CID, CONACILSS
Activité 2.3	Développer et mettre en œuvre une stratégie de communication auprès des Etats membres sur la prévention des crises	Une stratégie de communication auprès des Etats membres sur la prévention des crises est développée et mise en oeuvre	x	x	x	SE/SEA, UAM/CID, CONACILSS

Annexe 5 : Schéma de programmation de la composante « **Administration-Finances-Comptabilité** »

	Programme de renforcement de capacités 2006 - 2008					**Page 1**
Domaine	**Administration-Finances-Comptabilité**					
Niveau	**Stratégie – cadre logique**	**Indicateurs et extrants**	**2006**	**2007**	**2008**	**Acteurs responsables**
Objectif spécifique	**Le CILSS dispose d'une gestion administrative et financière rigoureuse et transparente des ressources mises à sa disposition par les Etats membres et les partenaires au développement.**					
Résultat 1	Le CILSS fournit régulièrement et à temps l'information financière fiable	1. Le niveau de confiance dans la gestion financière du CILSS dépasse 90% à l'horizon 2008 ; 2. Trois nouveaux partenaires financiers ; 3. Degré de diversification des sources de financements ; 4. Niveau de sécurisation du patrimoine>95 % ; 5. Taux de satisfaction du personnel vis-à-vis de l'administration du CILSS ; 6. L'information financière interne disponible aux gestionnaires à intervalles réguliers ; 7. Disponibilité du bilan financier et comptable à temps qui répond aux normes internationales ; 8. Disponibilité d'informations analytiques sur le coût des activités.				
Activité 11	Former le personnel au système SYSCOA	Le personnel est formé au système SYSCOA	x			UAM/AFC, SEA, DG, CI, PAYS? UAM/GRH
Activité 12	Former le personnel au système SUNSYSTEM	Le personnel est formé au système SUNSYSTEM	x	x		UAM/AFC, PRA, DG, SEA, UAM/GRH
Activité 1.3	Former dans la conception et la mise en œuvre d'un tableau de bord financier	Le personnel est formé dans la conception et la mise en œuvre d'un tableau de bord financier	x			UAM/AFC, PRA, DG, SEA, UAM/GRH
Activité 1.4	Permettre un suivi budgétaire (dotations, engagements, mandatements et paiements)	Les budgets (dotations, engagements, mandatements et paiements) sont suivis	x	x		SE/SEA, CI
Activité 1.5	Traiter la comptabilité analytique des projets à travers les rubriques d'activités et les centres de responsabilité	La comptabilité analytique des projets à travers les rubriques d'activités et les centres de responsabilité est traitée				UAM/AFC
Activité 1.6	Traiter la comptabilité générale (suivi des comptes d'actif et de passif, des produits et des charges par nature etc.)	La comptabilité générale (suivi des comptes d'actif et de passif, des produits et des charges par nature etc.) est traitée				UAM/AFC
Activité 1.7	Elaborer les états financiers (incluant bilan d'ouverture intégré, bilan, comptes d'équilibre et annexes)	Les états financiers (incluant bilan d'ouverture intégré, bilan, comptes d'équilibre et annexes) sont élaborés	x	x		UAM/AFC
Activité 1.8	Suivre et accompagner l'équipe chargée de la gestion comptable et financière	L'équipe chargée de la gestion comptable et financière est suivie et accompagnée	x	x	x	UAM/AFC, UAM/GRH
Résultat 2	**La gestion administrative est efficiente**					UAM/AFC
Activité 2.1	Améliorer la gestion logistique	La gestion logistique est améliorée				UAM/AFC
Activité2.2	Améliorer la gestion des stocks	La gestion des stocks est améliorée				UAM/AFC
Activité2.3	Améliorer la gestion du patrimoine	La gestion du patrimoine est améliorée				UAM/AFC
Activité2.4	Acquérir les supports matériels (logiciels) nécessaires pour assurer une bonne gestion financière	Les supports matériels (logiciels) nécessaires pour assurer une bonne gestion financière sont acquits				
Activité2.5	Mettre en place des procédures pour maximiser l'efficience administrative	Des procédures pour maximiser l'efficience administrative sont mises en place				

Annexe 6 : Schéma de programmation de la composante « **Ressources Humaines** »

	Programme de renforcement de capacités 2006 - 2008					**Page 1**
Domaine	**Ressources Humaines**					
Niveau	**Stratégie – cadre logique**	**Indicateurs et extrants**	**2006**	**2007**	**2008**	**Acteurs responsables**
Objectif spécifique	**Le CILSS dispose d'un système de gestion des ressources humaines performant**					
Résultat 1	Un système de gestion de performance est élaboré et mis en oeuvre					
Activité 11	Définir les profils de l'ensemble des postes	Les profils de l'ensemble des postes sont définis	x			UAM/RH ; Responsables d'Unités, un Consultant
Activité 12	Développer le système de gestion de la performance	Le système de gestion de la performance est développé	x			UAM/GRH, Consultant
Activité 13	Former les gestionnaires des ressources humaines dans le suivi et le développement continu de la performance (processus de dialogue, feedback, coaching, counselling, mentoring)	Les gestionnaires des ressources humaines dans le suivi et le développement continu de la performance (processus de dialogue, feedback, coaching, counselling, mentoring) sont formés		x		UAM/RH ; Responsables d'Unités, un Consultant ; CONACILSS
Activité 14	Former le personnel dans le processus d'évaluation annuelle de la performance	Le personnel dans le processus d'évaluation annuelle de la performance est formé		x		UAM/GRH, Consultant
Activité 15	Elaborer le plan Individuel d'opération	Le plan Individuel d'opération est élaboré				UAM/RH ; Responsables d'Unités, un Consultant ; CONACILSS
Résultat 2	**Un manuel de gestion des ressources humaines est élaboré**					
Activité 21	Développer une politique de recrutement du personnel et des consultants	Une politique de recrutement du personnel et des consultants est développée				UAM/GRH
Activité 22	Elaborer un manuel de gestion des ressources humaines	Un manuel de gestion des ressources humaines est élaboré	x			UAM/GRH, Consultant
Résultat 3	**Un plan de développement de ressources humaines est développé**					
Activité 31	Elaborer un plan de motivation	Un plan de motivation est élaboré		x	x	UAM/GRH,SEA, DG
Activité 32	Informatiser la gestion des ressources humaines	La gestion des ressources humaines est informatisée	x			UAM/GRH, Consultant
Activité 33	Elaborer un plan de formation continue	Un plan de formation continue est élaboré				UAM/GRH, Prestataires
Activité 34	Elaborer un plan de gestion prévisionnel des emplois et des compétences	Un plan de gestion prévisionnel des emplois et des compétences est élaboré	x			UAM/GRH

BIBLIOGRAPHIES

ECDPM.(1998) « Approaches and Methods for National Capacity Building.
Report of a workshop. "Maastricht: ECDPM

LAVERGNE, Réal et SAXBY, John « Le développemnt des capacités : Vision et conséquences », (PDF, 56 Ko) Colection de publications hors série sur le développemnt des capacités, no 3, ACDI Direction générale des politiques, janvier 2001.

Lusthaus, C. et al. (1999) « Capacity Development: definitions, Issues and Implications for Planning, monitoring and evaluation". Document préparé pour l'ONU / Projet renforcement des capacités du PNUD-Universalia.

ACDI, « Développement des capacités- Documents hors série ». Direction générale des politiques, Vol.1, N°2, Mai 2000

ACDI, « Le développement des capacités : sa raison d'être, sa nature et ses modalités » - Documents hors série ». Direction générale des politiques.

Reflets Sahéliens, « CILSS : Un nouveau visage ! »; N° 43 Janvier-Juillet 2004-ISSN 0650 8206

PGF-ACDI « Programme de renforcement des capacités du CILSS ».
Mission du 4 au 12 mars 2005