



**CENTRE D'INNOVATION EN ELEVAGE
POUR L'AFRIQUE DE L'OUEST**

**UN CENTRE REGIONAL D'EXCELLENCE
D'INNOVATION EN ELEVAGE
POUR L'AFRIQUE DE L'OUEST
BATI SUR L'HERITAGE ET LES REALISATIONS DU
CENTRE INTERNATIONAL SUR LA
TRYPANOTOLERANCE**

PLAN STRATEGIQUE

2013-2022

Janvier 2013

Table des matières

SIGLES ET ACRONYMES	4
REMERCIEMENTS.....	8
RESUME	10
1. INTRODUCTION	22
2. HISTORIQUE ET CONTEXTE.....	23
2.1 Historique du CIT.....	23
2.2 Contexte géopolitique de l’Afrique de l’Ouest	25
3. TENDANCES, DEFIS ET OPPORTUNITES	28
4. LIENS AVEC LES STRATEGIES ET LES PROGRAMMES COMTEMPORAINS CONTINENTAUX, REGIONAUX ET SOUS-REGIONAUX.....	39
4.1 Plan d'Action Mondial pour les Ressources Zoogénétiques	41
4.2 Plan stratégique (2010 -2014) du Bureau Interafricain pour les Ressources Animales.....	42
4.3 Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture en Afrique (PDDAA)	42
4.4 Plan d'action stratégique de la CEDEAO pour le développement et la transformation du secteur de l'élevage dans l'espace CEDEAO.....	43
4.5 Plan stratégique 2007-2016 du CORAF/WECARD	46
4.6 Plans Nationaux d'Investissement Agricole (PNIA)	47
5. VISION, MISSION, PRINCIPES D’ENGAGEMENT ET ROLES	48
6. THEMES STRATEGIQUES.....	49
6.1 Thème 1 - Amélioration génétique, conservation et meilleure utilisation du bétail ruminant ouest-africain.....	49
6.1.1 Contexte	49
6.1.2 Principaux défis	51
6.1.3 Opportunités.....	51
6.1.4 Principaux domaines de résultats.....	52
6.2 Thème 2 - Renforcement des capacités des acteurs le long des chaînes de valeur de l'élevage.....	54
6.2.1 Contexte	54
6.2.2 Principaux défis	56
6.2.3 Opportunités.....	57
6.2.4 Principaux domaines de résultats.....	58
6.3 Thème 3 – Gestion des connaissances	62
6.3.1 Contexte	62

6.3.2 Opportunités.....	64
6.3.3 Principaux défis	65
6.3.4 Principaux domaines de résultats.....	66
6.4 Thème 4 - Plaidoyer et courtage en partenariat.....	68
6.4.1 Contexte	69
6.4.2 Principaux défis	70
6.4.3 Opportunités.....	71
6.4.4 Principaux domaines de résultats.....	72
7. PASSER DES MOTS A L'ACTION	75
7.1 Mise en œuvre de la stratégie	75
7.2 Définition des priorités	75
7.3 Stratégie de communication	76
Une communication efficace est essentielle.....	76
<i>La communication et le plaidoyer peuvent améliorer l'engagement politique et le financement des bailleurs de fonds.....</i>	76
La communication doit être à double sens	76
<i>La preuve de l'impact est un outil essentiel pour la communication</i>	77
<i>L'élargissement du mandat du CIT aura des implications pour la communication.....</i>	77
<i>WALIC peut jouer un rôle potentiel comme hub d'information</i>	77
<i>La nouvelle identité du Centre doit faire l'objet d'une large vulgarisation</i>	77
Objectifs de la communication.....	78
Sensibilisation et soutien pour WALIC.....	78
Soutenir les domaines thématiques du WALIC	78
Promouvoir et appuyer l'utilisation du bétail ruminant endémique dans la région	78
S'engager efficacement avec les parties prenantes et partager les résultats de la recherche ...	79
Faciliter les partenariats et le réseautage	79
Promouvoir la cohérence et l'efficacité institutionnelles.....	79
Fournir des informations sur la production du bétail endémique à la région.....	80
Public cible	80
Messages clés	80
Outils et activités de communication	81
<i>Outils en ligne</i>	81
7.4 Stratégie de partenariat.....	84
7.5 Plan de financement	88

7.6 Suivi, évaluation et rapports	92
7.7 Plan de gestion des risques	92
8. GOUVERNANCE ET GESTION	93
8.1 Structure et gouvernance du CIT.....	93
8.2 Une nouvelle structure de gouvernance structure pour WALIC	95
8.3 Gestion.....	96
9. PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE.....	97

SIGLES ET ACRONYMES

ACR	accord commercial régional
AGRA	Alliance for a Green Revolution in Africa / 'Alliance pour une révolution verte en Afrique
AGRHYMET	Centre Régional Agro-Hydro-Météorologique
AIEA	Agence Internationale de l'Energie Atomique
ANAFE	African Network for Agriculture, Agroforestry and Natural Resources Education / Réseau Africain pour l'Education en Agriculture, Agroforesterie et Ressources Naturelles
AOA	Aliments d'origine animale
APESS	Association pour la Promotion de l'Elevage au Sahel et en Savane
ARIS	Animal Resources Information System / Système d'Information sur les Ressources Animales.
ASS	Afrique subsaharienne
Aus-Aid	Australian Government Overseas Aid Program / programme d'aide aux pays d'outre-mer du gouvernement Australien
B&MGF	Bill & Melinda Gates Foundation / Fondation Bill & Melinda Gates
BAD	Bank Africaine de Développement
BID	Banque Islamique de Développement
CEDEAO	Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CER	Communauté économique régionale
CILSS	Comité Permanent Inter Etats de Lutte contre la Sécheresse dans le Sahel
CIRA	Centre international de recherche agricole
CIRDES	Centre international de Recherche et développement sur l'Elevage en Zone Subhumide
CIT	Centre International sur la Trypanotolérance
CLICK	Centre for Livestock Innovation, Conservation and Knowledge / Centre d'Innovation, de Conservation et de Connaissance en Elevage
CORAF	Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricoles
CORET	Confédération des Organisations de l'Elevage Traditionnel.
CRDI	Centre de Recherches pour le Développement International

CSDC	Cadre stratégique de développement des capacités
CTA	Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale
DAD-IS	Domestic Animal Diversity Information Service / Système d'information sur la diversité des animaux domestiques (DAD-I
DAGRIS	Domestic Animal Genetic Resources Information System / Système d'information sur les ressources génétiques des animaux domestiques
DANIDA	Agence Danoise pour le Développement International
DFID	Department for International Development / Département pour le développement international
DG	Directeur Général
ECOWAP	Politique Agricole Commune de la CEDEAO
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária / 'Entreprise Brésilienne de Recherche Agricole
FRAO	Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest
FAAP	Framework for African agricultural Productivity / Cadre pour la Productivité Agricole en Afrique
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Agriculture et l'Alimentation
FAOSTAT	FAO Statistics Database / Bases de données statistiques de la FAO.
FARA	Forum for Agricultural Research in Africa / Forum Africain pour la Recherche Agricole
FIDA	Fonds International pour le Développement de l'Agriculture
FRAO	Fondation Rurale de l'Afrique de l'Ouest
GALVMed	Global Alliance for Veterinary Medicines / Alliance Globale pour les Médicaments Vétérinaires du Bétail
GF-TADs	Global Framework for Trans-boundary Animal Diseases / Forum Mondial pour le Contrôle Progressif des Maladies Animales Transfrontalières
GL-CRSP	Global Livestock Collaborative Research Support Program / Programme Mondiale d'Appui à la Recherche Concertée sur l'Élevage
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit / Agence Allemande de Coopération Internationale
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit / Coopération Technique Allemande
ILCA	International Livestock Centre for Africa / Centre International pour l'Élevage en Afrique
ILRAD	International Laboratory for Research on Animal Diseases / Laboratoire

	international de recherche sur les maladies animales
ILRI	International Livestock Research Institute / Institut International de Recherche sur l'Élevage
INRA	Institut National de Recherche Agricole
INSAH	Institut du Sahel
IRA	Institut de recherche agricole
LEWS	Livestock Early Warning System / Système d'alerte précoce pour l'élevage
LINKS	Livestock Information Network and Knowledge System / Système de Réseau d'Information et de Connaissances sur l'Élevage
NEPAD	New Partnership of Africa's Development / Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique
OCB	Organisation communautaire de base
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Economiques
OIE	Office International des Epizooties/Organisation Mondiale de la Santé Animale
OMC	Organisation Mondiale du Commerce
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
ONG	Organisation non gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PACE	Pan-African Control of Epizootics / Programme panafricain pour le contrôle des épizooties
PAM	Programme Alimentaire Mondial
PDDAA	Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture Africaine
PME	Petites et moyennes entreprises
PNUD	Programme des nations Unies pour le Développement
PROGEBE	Projet Régional de Gestion Durable du Bétail Ruminant Endémique en Afrique de l'Ouest
R ET D	Recherche & Développement
RGAn	Ressources génétiques animales
ROPPA	Réseau des Organisations Professionnelles des Producteurs en Afrique
SADC	Southern African Development Community / Communauté de Développement de l'Afrique Australe
S&E	Suivi & Evaluation
SIG	Système d'information géographique

SMS	Short Message Service / Service de messagerie SMS
SNRA	Système National de Recherche Agricole
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
UA	Union Africaine
UA-BIRA	Bureau International des Ressources Animales de l'Union Africaine
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire Ouest-Africaine
USAID	United States Agency for International Development / Agence des Etats Unis pour le Développement International
WAD	West African Dwarf Goat /Chèvre naine ouest-africaine
WECARD	West and Central African Council for Agricultural Research and Development

REMERCIEMENTS

Le processus d'élaboration de ce plan stratégique a été participatif et gratifiant. Le résultat reflète l'enthousiasme collectif, les connaissances et la sagesse de plusieurs personnes, groupes et institutions qui ont tous été guidés par un objectif commun – la renaissance d'un CIT rajeuni, réhabilité et renforcé en mesure, de contribuer encore plus qu'auparavant au développement du secteur de l'élevage dans la région ouest-africaine. Nous tenons à remercier ces personnes, groupes et institutions pour leurs contributions désintéressées.

Nous tenons, tout particulièrement, à :

Remercier le Gouvernement de la République de Gambie, non seulement pour avoir assuré le leadership dans la transition du nouveau Centre en tant que bras technique de la CEDEAO pour le développement de l'élevage, mais aussi pour le soutien qu'il a apporté au CIT au cours des 30 dernières années.

Remercier les différents partenaires au développement qui ont fourni les ressources financières nécessaires pour mener à bien le long processus de planification stratégique : Alliance pour une Révolution Verte en Afrique (AGRA), Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricoles / West and Central African Council for Agricultural Research and Development (CORAF/WECARD), Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO), Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI), Gouvernement de la Belgique; Gouvernement de la Gambie.

Exprimer notre gratitude aux nombreux représentants de nos parties prenantes pour leur participation active dans les différents ateliers de planification et de consultation électronique tenus dans le cadre de cet exercice. Leur contribution a été inestimable dans l'indication de la voie que le nouveau Centre doit emprunter pour retrouver son statut d'institution régionale précieuse pour le développement de l'élevage. Ces parties prenantes comprennent les organisations paysannes, les organisations non gouvernementales, les chercheurs des institutions

nationales, régionales et internationales, les acteurs du secteur privé de la chaîne de valeur de l'élevage, les décideurs et les responsables politiques de la région.

Manifester notre gratitude pour les contributions importantes faites par les anciens de la direction et du personnel du CIT et à leurs différents partenaires pour avoir fourni une base solide sur laquelle le nouveau Centre peut être bâti. Nous voulons, aussi, rendre également hommage à la direction et au personnel actuels du CIT qui ont courageusement pris à bras le corps l'organisation d'une consultation d'envergure et mis tout en œuvre pour sa tenue effective.

Nous attendons maintenant une participation toute aussi enthousiaste et active et le soutien de toutes les parties prenantes et des partenaires pour la mise en œuvre réussie de la nouvelle stratégie décennale, guidée par notre volonté collective de préserver et d'améliorer la performance de notre bétail ruminant endémique et d'assurer son utilisation durable par nos éleveurs au profit de leurs familles, communautés et pays.

Professeur Olanrewaju Smith

Conseiller Technique du Directeur Général

RESUME

Ce document décrit un plan stratégique décennal (2013-2022) pour un nouveau centre d'innovation en élevage pour servir la région Afrique de l'Ouest, en s'appuyant sur le travail du Centre International sur la Trypanotolérance (CIT). Le CIT est, ci-après, dénommé Centre d'Innovation en Elevage pour l'Afrique de l'Ouest (WALIC)

Tout en s'appuyant sur l'héritage et les réalisations du CIT, WALIC aura une portée régionale élargie et sera reconnue comme le bras technique de la Commission de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO). Ce statut se reflétera dans la structure de gouvernance du Centre. WALIC élargira également son orientation en se concentrant principalement sur les races indigènes de bovins, ovins et caprins, naturellement tolérantes à la trypanosomose transmise par la mouche tsé-tsé. La mission du Nouveau Centre consistera à *valoriser le potentiel du secteur de l'élevage du bétail ruminant de l'Afrique de l'Ouest grâce à des partenariats innovants et des solutions reposant sur la connaissance qui responsabilisent les parties prenantes le long des chaînes de valeur.*

Contrairement au CIT, qui était un institut de recherche, WALIC sera un centre d'innovation¹. Bien que la recherche pour le développement fasse partie intégrante de son mandat, le programme du WALIC accordera une grande attention à la promotion du changement institutionnel par le biais du renforcement des capacités, la gestion des connaissances, le plaidoyer et le partenariat, entre autres activités.

Le plan stratégique a été élaboré suivant un processus participatif mené durant l'année 2012 auquel un grand nombre de partenaires et de parties prenantes provenant essentiellement de la région, et des experts internationaux ont participé activement.

Le plan stratégique a été conçu pour s'adapter au contexte et répondre aux tendances, opportunités et défis auxquels fait face le secteur de l'élevage ouest-africain aujourd'hui. Il s'agit

¹ Le terme « Centre d'innovation » est souvent associé à l'incubation d'entreprises en phase de démarrage, le plus souvent en association avec des universités ou d'autres institutions. Ici, le terme est utilisé dans un sens plus large, afin d'inclure les entreprises orientées vers les innovations ainsi que les innovations sociales et de développement.

notamment de l'opportunité considérable que l'élevage offre et les avantages d'une approche régionale.

La mondialisation est considérée à la fois comme une opportunité et une menace offrant la possibilité d'accéder à de nouveaux marchés, mais aussi exposant les éleveurs de la région à la pleine rigueur de la concurrence mondiale. La révolution de l'élevage axée sur la demande, qui a permis une forte augmentation de la production et de la consommation de viande et de lait dans les pays en développement, ne s'est pas traduite en incitations et avantages pour les éleveurs africains. L'élevage contribue à la fois au changement climatique par la production de gaz à effet de serre, et est affecté par ses effets, avec les pasteurs qui sont particulièrement vulnérables. La conservation et l'utilisation de la biodiversité – depuis les gènes jusqu'aux espèces et écosystèmes – sont connues pour être au centre de l'adaptation au changement climatique. D'autres facteurs importants orientant le secteur sont : les maladies émergentes et réémergentes ; l'essor des supermarchés ; les changements dans le paysage sociopolitique et institutionnel ; les changements dans l'architecture de l'aide au développement ; et les changements technologiques, en particulier les technologies de l'information et de la communication et de la biotechnologie. En outre, il a été jugé important que WALIC accorde une attention particulière aux besoins des femmes et des jeunes.

La **vision** du WALIC est un secteur dynamique de l'élevage en Afrique de l'Ouest qui renforce la sécurité alimentaire et la création de richesses tout en préservant l'environnement.

La **mission** du WALIC est de valoriser le potentiel du secteur de l'élevage du bétail ruminant de l'Afrique de l'Ouest grâce à des partenariats novateurs et des solutions reposant sur la connaissance qui responsabilisent les parties prenantes le long des chaînes de valeur.

Les principes suivants guideront l'engagement du WALIC avec ses partenaires et les parties prenantes :

- Des partenariats novateurs obtenus par le biais d'un courtage proactif et la facilitation de plateformes multi-acteurs pour aborder les défis institutionnels systémiques.

- La responsabilisation des parties prenantes par les concepts de la force du nombre ; l'information, c'est le pouvoir ; la connaissance fait la force ; et c'est la compétence qui importe.
- Le maintien d'un équilibre entre biens privés et biens publics régionaux et internationaux. Les efforts pour parvenir à des solutions financièrement viables devraient être atténués par la reconnaissance que le secteur privé est souvent faible et que le Centre a, également, des objectifs de biens publics, comme assurer la disponibilité continue des caractères utiles ou potentiellement utiles trouvés dans les races indigènes et le courtage pour un soutien approprié aux agriculteurs pauvres qui n'ont pas réussi à pénétrer l'économie de marché de l'élevage.
- La durabilité environnementale : réussir aujourd'hui sans compromettre la base des ressources pour le futur.
- L'approche centrée sur la chaîne de valeur, avec un accent délibéré sur les femmes et les jeunes.

Rôles du WALIC

En tant que centre d'innovation en élevage, les rôles du WALIC vont changer pour passer principalement, de ceux d'exécutant en recherche sur l'élevage, à ceux de catalyseur, facilitateur, et courtier en partenariat et connaissances ; un défenseur de politiques et d'institutions plus favorables ; un mobilisateur de ressources et un coordonnateur. La mise en œuvre de la plupart des programmes, projets et activités du WALIC sera assurée par des partenaires sélectionnés avec soin dans les pays membres, le secteur privé et la société civile, y compris des partenariats public-privé.

Résumé des différences majeures entre le CIT et le WALIC

CIT	WALIC
Institut international de recherche sur l'élevage autonome	Bras technique pour l'élevage de la CEDEAO : un centre régional d'excellence d'innovation en élevage pour l'Afrique de l'Ouest
Possédait et exploitait ses propres laboratoires et autres installations	Utilise principalement les laboratoires et les installations existants dans la région et appartenant à d'autres organismes par des partenariats efficaces

CIT	WALIC
Employait des chercheurs, du personnel d'appui et des gestionnaires, principalement au siège du CIT, à Banjul, Gambie	Emploie une équipe restreinte, au niveau du siège à Banjul, qui catalyse, facilite et coordonne des équipes décentralisées de partenaires travaillant dans la région et au-delà.
Des membres du Conseil d'Administration choisis principalement sur la base de la réputation scientifique et technique et comprenant au moins un représentant du gouvernement du pays hôte.	Un Conseil plus représentatif comprenant des représentants des organisations de la société civile, des décideurs des pays participants, des organisations régionales et sous-régionales, des partenaires au développement, des experts de l'Afrique de l'Ouest et d'ailleurs.
Couverture géographique : La Gambie et les pays voisins immédiats de l'Afrique de l'Ouest où la mouche tsé-tsé constitue un défi pour la production animale	Couverture géographique : zone CEDEAO.
Principales activités : recherche et développement axés sur la formulation, la mise en œuvre et l'introduction au niveau du producteur de paquets technologiques intégrés ; renforcement des capacités.	Principales activités : Courtier en innovation (y compris la recherche), sur la base de quatre thèmes : Conservation de la diversité génétique du bétail et amélioration de son utilisation ; Renforcement des capacités des acteurs des chaînes de valeur de l'élevage ; Gestion des connaissances ; Plaidoyer et courtage partenarial.
Elevage cible ; bétail trypanotolérant, en particulier bovins N'Dama et ovins et caprins Djallonké.	Elevage cible : Secteur de l'élevage de l'Afrique de l'Ouest : races endémiques améliorées et exotiques, et croisements de bovins, ovins et caprins et les chaînes de valeur qui leur sont associées.
Principaux partenaires : organisations nationales, régionales, continentales et internationales de recherche et/ou de développement orientées sur l'élevage	Principaux partenaires : Etats membres de la CEDEAO, société civile, et notamment les organisations paysannes, le secteur privé, les organisations nationales, régionales, continentales et internationales de recherche et/ou de développement orientées sur l'élevage.
Investisseurs : bailleurs de fonds, gouvernements nationaux.	Investisseurs : Etats membres de la CEDEAO, donateurs, philanthropes, secteur privé, partenariats public-privé, génération de revenus grâce aux prestations de services.
Principaux bénéficiaires : éleveurs de bovins, ovins et caprins pauvres, avec un accent mis sur la production –	Principaux bénéficiaire : éleveurs (de bovins, ovins et caprins) pauvres et autres acteurs des chaînes de

CIT	WALIC
au niveau des moyens de subsistance	valeur associées – accent mis sur les moyens de subsistance, les emplois et les entreprises, et le commerce régional pour la sécurité alimentaire et nutritionnelle et la création de richesses.
Logique d'impact : produits d'information et de connaissances, par exemple, publications scientifiques, avec des liens relativement faibles avec les résultats et l'impact.	Logique d'impact : produits d'information et de connaissances traduits en résultats et impacts par le biais des approches de systèmes d'innovation suivis via une gestion rigoureuse axée sur les résultats et efficacement diffusés aux parties prenantes
Budget annuel : 2,5 millions USD de 2000 à 2010	Budget annuel : 4 millions USD l'année 5 et 8 millions USD l'année 10.

Thèmes stratégiques

Les tendances, ci-dessus, ont guidé les consultations sur la stratégie auprès des parties prenantes et conduit à l'identification des quatre domaines thématiques stratégiques pour le WALIC au cours des 10 prochaines années.

Amélioration génétique, conservation et amélioration de l'utilisation du bétail de l'Afrique de l'Ouest

Développement d'une stratégie ouest-africaine et d'un cadre de mise en œuvre. Cette activité offrira un cadre pour guider les décisions et les approches pour la conservation et l'utilisation des ressources de bétail ruminant indigène.

Amélioration de l'utilisation des ressources animales indigènes. Cette activité sera axée sur le développement ou l'adaptation d'options pour l'amélioration génétique et l'utilisation des races locales en s'appuyant sur les leçons tirées des travaux antérieurs du CIT – et en rendant ces options largement disponibles pour une utilisation dans la région. Elle comprendra la facilitation de la conception de programmes d'amélioration et de conservation (in situ et ex situ) des races menacées.

Evaluation internationale des races et croisements stratégiquement choisis. Cette activité supervisera les comparaisons internationales par des partenaires de races et de croisements

prometteurs qui ont été sélectionnés sur la base des informations sur les performances et les systèmes de production de différentes régions du monde et adaptés aux systèmes de production locaux.

Développement d'une base de données multilingue (en anglais, français et portugais) sur les ressources génétiques animales pour l'Afrique de l'Ouest. Cette activité comprendra la collecte, l'analyse, l'archivage et la diffusion des informations sur les ressources animales de l'Afrique de l'Ouest.

Renforcement des capacités des acteurs le long des chaînes de valeur de l'élevage

Facilitation des économies d'échelle et orientation vers des marchés plus lucratifs. Cette activité prendra en charge la formation et l'organisation des éleveurs et des fournisseurs d'intrants et de services dans les chaînes de valeur de l'élevage et leur facilitation à adopter des pratiques gagnant-gagnant, y compris l'élargissement et l'intensification, pour être compétitifs dans leurs activités commerciales et en mesure d'accéder à des marchés plus lucratifs, mais généralement plus exigeants.

Amélioration de l'accès des petits exploitants aux intrants, services de conseil et financiers. Cette activité inclura les interventions qui visent à renforcer les capacités des éleveurs ainsi que des acteurs de la chaîne de valeur qui sont critiques pour leur réussite. Ces acteurs comprennent les fournisseurs d'intrants et de services de conseil et les autres professionnels impliqués dans la chaîne de valeur. L'accent sera mis sur l'identification de potentiels d'affaires et la facilitation de la création d'ententes ou de partenariats pour exploiter les opportunités identifiées. Un accent particulier sera mis sur le développement de la capacité essentielle de financement des chaînes de valeur innovantes ainsi que l'accroissement de la capacité entrepreneuriale des acteurs clés de la chaîne de valeur de l'élevage.

Attraction des jeunes et des « nouveaux venus » vers l'élevage en tant qu'entreprise. L'objectif ici sera de trouver les voies et moyens pour mobiliser les jeunes à embrasser l'agriculture animale comme une entreprise. Les interventions comprendront l'appui à la formation de troisième cycle universitaire et aux formations spécialisées et le remodelage des programmes en élevage et

entreprise/entrepreneuriat afin d'exposer la jeune génération aux opportunités passionnantes qu'offrent les chaînes de valeur de l'agriculture animale, et défaire l'« l'étiquette de corvée » qui colle à l'agriculture dans l'esprit des jeunes.

Facilitation du développement d'instituts nationaux spécialisés pour relever les défis régionaux. Le WALIC identifiera les institutions nationales existantes et les désignera comme plateformes pour des domaines techniques spécifiques. Elles serviront de satellite/réseaux d'installations affiliés au niveau des INRA et des universités de la région et autres CIRA. Le Centre, en collaboration avec ces institutions, mobilisera des ressources pour renforcer leurs installations dans le cadre de son développement des capacités institutionnelles.

Gestion des connaissances

Evaluation d'un ensemble d'options sur l'usage des TIC afin d'améliorer l'efficacité et la transparence des chaînes de valeurs de l'élevage. Les interventions auront pour objectif de faciliter l'utilisation des TIC disponibles, y compris la téléphonie mobile et la radio, de fournir aux acteurs de la chaîne de valeur une base solide à partir de laquelle ils pourront faire des affaires en améliorant l'accès à une information pertinente disponible en temps opportun et sous une forme facile à utiliser.

Développement de produits de connaissance spécifiques, comprenant les bases de données et le multimédia. Ces produits comprendront les données qui peuvent être utilisées pour développer des modèles qui éclairent la prise de décision à différents niveaux ; les informations sur les intrants pour l'élevage ; les services et les pratiques ; la compilation et la synthèse de données/informations sur l'élevage et le changement climatique incluant la contribution de l'élevage au changement climatique, ainsi que l'impact du changement climatique sur la production animale pour informer l'élaboration de politiques et l'éducation du public ; les histoires ou cas de réussite et les leçons tirées de projets pilotes de nouvelles technologies et d'approches couronnées de succès qui peuvent alors faire l'objet d'une large dissémination et d'un plus grand développement ; les systèmes d'informations sur les marchés s'appuyant sur les initiatives en cours dans la région pour améliorer la qualité, la disponibilité et l'utilisation des informations sur les marchés par les producteurs et les autres acteurs des chaînes de valeur de l'élevage.

Facilitation du développement de bases de données météorologiques et climatiques. Cette activité viendra appuyer la prise de décisions des éleveurs grâce à la facilitation d'investissements stratégiques dans les données météorologiques de qualité et leur utilisation pour améliorer la prévision et aider les éleveurs à mieux gérer les risques.

Analyse économique et des politiques. Liées au thème sur le plaidoyer, les activités d'analyse économique fourniront des données et des informations qui soutiennent les arguments économiques pour les investissements dans le développement de l'élevage. Les activités d'analyse des politiques compileront les enseignements tirés des pratiques actuelles et modéliseront les effets des différentes politiques sur le développement de l'élevage.

Plaidoyer et courtage pour le partenariat

Création d'un environnement politique et d'investissement favorable à l'élevage. WALIC travaillera avec les entreprises et la société civile afin de s'engager avec le secteur public dans la promotion de la cause de l'élevage et rehausser le profil de l'élevage dans l'agenda du développement. Les activités comprendront la fourniture de preuves pour étayer les arguments en faveur de l'augmentation des investissements des secteurs public et privé et le recours aux processus de plaidoyer pour des politiques et l'investissement qui rassemblent les principales parties prenantes, y compris les donateurs et les investisseurs.

Partenariats qui servent de mécanismes pour partager et coordonner l'utilisation des ressources et de l'expertise. Le WALIC rassemblera les institutions de R ET D, les entreprises et la société civile pour les amener à travailler ensemble de manière à générer un bénéfice profitable à tous à partir de ressources et d'expertises complémentaires et à coordonner les différentes contributions en direction de questions clés du développement.

Partenariats pour faciliter le développement de la chaîne de valeur de l'élevage. En mettant l'accent sur l'accès aux marchés, WALIC collaborera avec les organisations d'éleveurs, les aidant à s'organiser et à renforcer leurs capacités, voix et pouvoir de négociation pour être mieux à même d'identifier des marchés durables au niveau national, régional et mondial et d'y participer avec profit.

Passer des mots à l'action

Pour traduire le plan stratégique en action, WALIC sera particulièrement attentif aux fonctions opérationnelles suivantes :

Etablissement des priorités. Il sera nécessaire d'établir la liste des priorités au niveau de chaque domaine thématique stratégique, de manière continue, afin de saisir les opportunités du moment sur la base d'analyses pertinentes et à jour, et aussi pour s'assurer que les plans annuels sont en phase avec les ressources disponibles - financières et humaines.

Communication. Une communication efficace et stratégique - la communication externe avec les clients, les partenaires et les autres parties prenantes, et la communication interne au sein et entre le Conseil, la direction et le personnel - sera essentielle pour WALIC. Le Centre fera appel à un large éventail d'approches, adoptera une variété de canaux de communication, et fera attention à la diversité des langues et aux niveaux de sophistication dans sa collaboration avec les divers groupes de parties prenantes en Afrique de l'Ouest et sur le plan international.

Partenariats et alliances stratégiques. Le Centre sera une petite organisation relativement à son mandat et dépendra fortement de partenariats stratégiques efficaces pour être à la hauteur de son vaste programme. En effet, une partie significative du programme consiste à catalyser les partenariats en tant que livrable stratégique. Le Centre devra être sélectif dans le choix de ses partenaires et innovant dans le développement et la gestion des partenariats et des alliances de manière à tirer profit de l'expertise et d'autres ressources tout en conservant aux relations leur sens et leur productivité pour tous les partenaires. Le Centre visera l'excellence dans le développement de partenariats et la gestion à tous les niveaux du programme. WALIC fera preuve d'initiative dans le développement des compétences du personnel dans la gestion des partenariats et les membres du conseil d'administration seront impliqués dans le réseautage au nom du Centre. En effet, il s'agira là d'une dimension essentielle dont il faudra tenir compte dans la composition du Conseil.

Financement du plan stratégique. Le programme du WALIC est ambitieux et différent dans son contenu, son ampleur et son approche par rapport aux stratégies précédentes du CIT. Un

accroissement significatif des ressources sera nécessaire pour pouvoir exécuter ce nouveau plan. La plupart des investisseurs dans le développement tendent de plus en plus à consacrer leurs subventions à des projets spécifiques. Alors que la stratégie du WALIC consiste en des idées très intéressantes, le défi sera alors d'accorder ces idées aux donateurs et de les convertir en projets finançables. WALIC aura besoin d'avoir accès à de l'expertise pour élaborer des demandes de subvention.

Pendant qu'il développera des programmes d'activités dans les quatre thèmes, le Centre cherchera à obtenir un budget d'au moins 4 millions de dollars par an d'ici la cinquième année et qu'il portera progressivement à 8 millions de dollars la dixième année. Cet objectif sera atteint par un ciblage stratégique des donateurs pour des thèmes spécifiques et des domaines à l'intérieur des thèmes. Une attention particulière sera accordée à l'engagement de donateurs non-traditionnels, en particulier les fondations philanthropiques et le secteur privé, par le biais de partenariats public-privé novateurs. En outre, le Centre cherchera à améliorer la fongibilité du contenu de son budget total en déployant des efforts particuliers dans la mobilisation de ressources non restreintes pour supporter l'initiation de nouvelles activités hautement prioritaires, comme preuve de concepts sur lequel fonder les subventions spéciales futures et pour la réhabilitation ou l'établissement de nouvelles infrastructures.

Le Centre mettra à profit l'audience et l'influence de la CEDEAO et de ses États membres pour accéder au financement du développement des gouvernements nationaux ainsi que la Banque Africaine de Développement (BAD), du Fonds International pour le Développement de l'Agriculture (FIDA) et des organismes similaires. Ce financement devrait inclure à la fois des prêts et des subventions accordés directement aux États membres pour des activités contribuant à des thèmes stratégiques et de subventions directement au Centre.

Suivi des progrès, apprentissage et adaptation en réponse aux leçons apprises. Le Centre adoptera une approche de suivi-évaluation (S&E) adaptative, qui met l'accent sur le suivi de l'apprentissage et l'ajustement des interventions sur la base des leçons apprises. Un cadre de S&E détaillé sera développé dans le cadre de l'opérationnalisation de cette stratégie.

Identification et mitigation des risques. Plusieurs risques ou risques potentiels ont été identifiés au cours du processus de planification stratégique. D'autres risques seront identifiés dans le cadre du processus de la mise en œuvre de la stratégie et un registre détaillé des risques sera développé ainsi qu'un plan de gestion des risques mis au point. Les principales étapes du plan consisteront à : identifier les risques critiques et non critiques ; documenter chaque risque en profondeur grâce à un formulaire standard d'analyse des risques ; enregistrer tous les risques et identifier leur sévérité ; prendre des mesures pour réduire la probabilité d'occurrence des risques ; et proposer des mesures pour réduire l'impact probable si les risques se produisent.

Gouvernance et gestion. Une structure de gouvernance à un niveau comprenant un Conseil d'Administration indépendant sera adoptée. Le Conseil sera large et représentatif, composé d'au moins 13 et au maximum de 18 membres. Il sera composé de représentants des institutions suivantes : Gouvernement de La Gambie en tant que pays hôte, organisations de la société civile (organisations paysannes, ONG), secteur privé; organisations régionales (CEDEAO) et sous-régionales (CORAF/WECARD), partenaires au développement; SNRA des Etats membres de la CEDEAO participants, et experts sélectionnés sur la base de l'expertise pertinente pour le Centre. La majorité des membres du Conseil sera de la région Afrique de l'Ouest et tous les efforts seront faits pour assurer un équilibre entre les compétences pertinentes par rapport aux activités du Centre, y compris les sciences dures et molles, l'expérience pratique du développement organisationnel et des savoirs locaux. Les hommes et les femmes auront la même possibilité de siéger au Conseil

Chaque membre servira un mandat de trois ans renouvelable une fois. Le Président du Conseil sera élu parmi les membres. Les activités du Conseil seront effectuées par les commissions compétentes et le Conseil au complet comme le déterminera le Conseil lui-même.

Les principales fonctions du Conseil sont les suivants :

- Nomination du Directeur Général.
- Formulation des politiques et surveillance de la mise en œuvre.
- Approbation de la révision des plans stratégiques et de mise en œuvre, et des plans de travail et budgets annuels.

- Approbation des états financiers annuels et des rapports d'audit.
- Surveillance de la gestion des risques.

1. INTRODUCTION

Ce document expose les grandes lignes du plan stratégique du *Centre d'Innovation en Elevage pour l'Afrique de l'Ouest (WALIC)*.

WALIC s'appuie sur l'héritage, les réalisations et le considérable capital de sympathie de la part de la communauté internationale du Centre International sur la Trypanotolérance (CIT). Le CIT a été créé en Gambie en 1982 avec pour mandat la recherche pour permettre une meilleure utilisation de la race unique que représente la N'Dama. Cette présente à l'origine seulement en Afrique de l'Ouest et naturellement tolérante à la trypanosomose transmise par la mouche tsé-tsé.

WALIC sera différent du CIT dans la mesure où il aura une mission plus large, mais aussi un système de gouvernance différent : il sera le bras technique de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) couvrant le secteur du bétail ruminant² de l'Afrique de l'Ouest.

Contrairement au CIT, qui était un institut de recherche, le Nouveau CIT sera un centre d'innovation³ : bien que la recherche pour le développement fera partie intégrante de sa mission, il mettra un accent particulier sur le changement institutionnel, et notamment sur le renforcement des capacités, le plaidoyer et la gestion des connaissances et, entre autres fonctions.

Etablir le WALIC comme centre d'innovation en élevage plutôt qu'institut de recherche reflète une détermination accrue pour un impact significatif sur le secteur de l'élevage ouest-africain. WALIC vise la réalisation de cet objectif en améliorant les vies et les moyens de subsistance des pauvres petits éleveurs de la région et des autres acteurs de la chaîne de valeur ; en rendant la viande et le lait plus abordables et disponibles pour les consommateurs pauvres des zones rurales et urbaines ; et en permettant au secteur de l'élevage de faire une plus grande contribution aux économies nationales et régionales – tout en protégeant l'environnement.

²Le bétail ruminant inclut les bovins, les ovins et les caprins.

³Le terme « Centre d'innovation » est souvent associé à l'incubation d'entreprises en phase de démarrage, le plus souvent en association avec des universités ou d'autres institutions. Ici, le terme est utilisé dans un sens plus large, afin d'inclure les entreprises orientées vers les innovations ainsi que les innovations sociales et de développement.

Ce plan stratégique, dont le développement a été mené par le CIT, est le résultat d'un processus particulièrement participatif. Il a été informé et façonné par deux ateliers – l'un pour les représentants des parties prenantes du CIT (incluant les organisations de la société civile) et les partenaires au développement, l'autre réservé seulement aux organisations de la société civile, c'est-à-dire aux agriculteurs et aux experts des ONG – et une consultation électronique, ainsi qu'un atelier de vérification. La stratégie a été officiellement approuvée par le Conseil Exécutif du CIT. Grâce à ce processus, un grand nombre d'experts et de parties prenantes, la plupart de la région Afrique de l'Ouest, a participé activement au développement de la stratégie (voir chapitre 7).

2. HISTORIQUE ET CONTEXTE

2.1 Historique du CIT

Le Centre International sur la Trypanotolérance (CIT) est une institution de recherche autonome à but non lucratif, établi par une loi du Parlement de La Gambie en 1982. Le CIT a été conçu pour servir la région Afrique de l'Ouest, en particulier les zones subhumides et humides, avec comme objectif initial principal la recherche pour mieux appréhender la race exceptionnelle de bovins N'Dama dans son habitat traditionnel en Afrique de l'Ouest afin d'améliorer son utilisation.

Au cours des trois dernières décennies, la mission du CIT a été de contribuer aux efforts visant l'augmentation de la productivité et de l'utilisation du bétail dans la région Afrique de l'Ouest à travers l'exploitation optimale et durable de la tolérance génétique des races indigènes de bétail ruminant à un certain nombre de maladies pour le bien-être des populations.

L'orientation stratégique du CIT a été mise sur l'amélioration de la santé, de la production et de l'exploitation du bétail par le biais de la formulation, la mise en œuvre et l'introduction de paquets technologiques intégrés, socio-économiquement durables et respectueux de l'environnement au niveau du producteur.

Ses principaux partenaires dans la mise en œuvre de son programme de recherche et développement (R ET D) ont été les Systèmes Nationaux de Recherche Agricole (SNRA) de l'Afrique de l'Ouest. En mettant l'accent sur les bovins, ovins et caprins, le programme de R ET D du CIT au cours des années a inclus : les stratégies d'évaluation des risques des maladies et de lutte contre celles-ci ; l'intégration agriculture-élevage, et notamment les stratégies d'alimentation, l'amélioration génétique : sélection en race pure et croisements entre races pour améliorer la production ; et les aspects socio-économiques et politiques de la production animale. Le renforcement des capacités a toujours été un élément clé de tous les programmes du CIT.

Durant les trente ans de son histoire, le CIT et ses partenaires ont développé des paquets technologiques pertinents pour les systèmes de production agropastoraux dans les zones humides et subhumides infestées par les glossines. Le Centre a fait d'importantes contributions à la production de connaissances pour améliorer la compréhension du caractère unique de la rusticité, de la parfaite adaptation à l'environnement et de la tolérance aux maladies des ressources génétiques animales indigènes de l'Afrique de l'Ouest, ouvrant de nouvelles perspectives sur la façon dont les communautés locales peuvent mieux les gérer et les utiliser durablement. Dans le processus, le CIT a mis en place un important et peut-être le seul programme d'amélioration génétique à noyau ouvert de la N'Dama en Afrique de l'Ouest. Le CIT poursuit la dissémination de ces ressources génétiques animales uniques aux communautés locales comme une contribution en vue de satisfaire leurs besoins immédiats de sécurité alimentaire et atténuer la pauvreté, tout en préservant en même temps les ressources génétiques pour les générations futures. Le travail du CIT a contribué à donner un éclairage mondial au caractère de trypanotolérance au niveau de l'élevage et la valeur du bétail qui possède cet attribut.

Lors de sa création, le CIT a bénéficié du soutien d'une longue liste de partenaires au développement, en particulier : la Banque Africaine de Développement, la Communauté Economique Européenne, la Fondation Rockefeller, le gouvernement belge, le gouvernement norvégien, le PNUD-FAO et le gouvernement de la Gambie. D'autres, comme le Gouvernement suisse, le gouvernement allemand, la Commission Européenne et le CRDI ont rejoint le groupe plus tard dans la vie du CIT. De nombreux partenaires, cependant, ont fourni seulement des financements ponctuels pour le développement des infrastructures et des projets. Beaucoup de ces partenaires, cependant, ont seulement financé le développement d'infrastructures et des

projets spécifiques. Quelques-uns n'ont pas renouvelé leur soutien une fois les projets arrivés à expiration et en 2006, il était clair que la base des donateurs du CIT était en train de se rétrécir et le *modus operandi* sur lequel reposait le projet mettait à rude épreuve la durabilité du financement. Comme autres facteurs de complication, on peut citer : i) les rares revues de ses programmes et approches pour prendre en compte les enjeux contemporains, régionaux et mondiaux émergents ; ii) la mauvaise gestion des biens publics mondiaux et régionaux et des connaissances générés par le Centre pour démontrer efficacement leur valeur aux partenaires au développement et leur impact sur les parties prenantes.

La situation étant devenue suffisamment critique en 2011, le Conseil du CIT a décidé d'agir. L'élaboration d'une nouvelle stratégie décennale est l'une des mesures prises pour remédier à certaines de contraintes susmentionnées.

Une décision a maintenant été prise, en principe, pour transformer le CIT en un Centre régional ouest-africain d'excellence pour l'élevage. Des négociations sont en cours pour qu'il soit reconnu et désigné comme un bras technique de la CEDEAO pour les questions de développement de l'élevage. La décision nécessite une réorientation de l'institution pour lui permettre d'aborder les questions hautement prioritaires et d'importance pour l'élevage dans la région et d'étendre sa portée régionale.

2.2 Contexte géopolitique de l'Afrique de l'Ouest

La zone qui est considérée par l'Organisation des Nations Unies comme l'Afrique de l'Ouest compte seize pays. Tous, sauf la Mauritanie, sont membres de la CEDEAO. Les 15 pays de la CEDEAO sont les suivants : Bénin, Burkina Faso, Cap Vert, Côte d'Ivoire, Gambie, Ghana, Guinée, Guinée Bissau, Libéria, Mali, Niger, Nigeria, Sénégal, Sierra Leone et Togo. La CEDEAO travaille à promouvoir la coopération dans la région sur la base d'un éventail de questions économiques et politiques, y compris la résolution des conflits. Elle travaille à réduire les barrières commerciales entre les pays.

La plupart des pays de la région étaient des colonies françaises. Le français est donc une langue officielle assez répandue dans la région. Cependant, de loin le pays plus important de l'Afrique

de l'Ouest en termes de population est le Nigeria, qui était une colonie britannique. Les autres pays anglophones membres de la CEDEAO sont le Ghana, la Gambie, le Ghana, le Libéria et la Sierra Leone. Deux autres pays – le Cap-Vert et la Guinée-Bissau – sont lusophones et utilisent le portugais comme langue officielle.

Depuis la fin de l'ère coloniale, pratiquement tous les pays ont dû faire face à une guerre civile. La plupart des guerres civiles ont pris fin et il y a actuellement une paix relative, à l'exception du conflit civil actuel au Mali. En général, cependant, la région demeure fragile. En général, cependant, la région reste fragile. En partie à cause de l'interminable série de guerres civiles, l'Afrique de l'Ouest est l'une des régions les moins développées du monde. Avec l'instauration de la paix, la région a beaucoup à faire en termes de développement économique.

Huit pays de la région (Bénin, Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Guinée-Bissau, Mali, Niger, Sénégal et Togo) sont membres de l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA) et partagent une monnaie commune, une banque centrale, une banque de développement, une bourse régionale des valeurs mobilières et un organisme de réglementation du secteur bancaire commun. La plupart des pays de la CEDEAO ont également adhéré au Protocole sur la libre circulation des personnes qui permet la circulation transfrontalière sans obligation de visa pour leurs ressortissants.

Le produit intérieur brut (PIB) moyen par habitant en Afrique de l'Ouest est de seulement 309 USD. Par comparaison, celui de l'Afrique subsaharienne est de 470 USD. La croissance économique de la région n'a été en moyenne que de 2,5 % au cours des trois dernières années, ce qui est faible par rapport aux autres régions en développement, alors que sa population a connu une croissance de 2,2 % par an. On estime qu'une croissance économique de 6 à 7 % par an serait nécessaire pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) de réduire la pauvreté extrême de moitié d'ici 2015. Cependant, la région est actuellement en retard dans les efforts pour atteindre les OMD : plus de 55 % des Africains de l'Ouest vivent avec moins de 1 USD par jour ; l'espérance de vie à la naissance n'est que de 46 ans ; la scolarisation dans le secondaire est de 20 % ; 42 % des adultes sont analphabètes ; la malnutrition touche 29 % des enfants de moins de cinq ans.

De toute évidence, la région a besoin de mobiliser tous ses efforts pour amorcer une croissance soutenue en cette période de paix relative et d'intérêt mondial croissant pour l'Afrique en tant que destination de choix pour les investissements. L'agriculture est un géant endormi à cet égard et l'élevage présente le plus grand écart entre le potentiel et les performances actuelles.

2.3 Impératifs pour une approche régionale d'innovation en élevage

Les pays de petite taille (géographiquement et économiquement) dominent la région ouest-africaine et ils n'ont pas souvent la capacité financière pour investir dans les biens publics. La situation est pire pour les petits pays enclavés qui dépendent de l'intégration régionale pour se porter mieux. L'expansion du commerce régional des produits agricoles et alimentaires soutient la croissance, les revenus des agriculteurs et la sécurité alimentaire régionale ; les défis de la gestion à court terme de la crise actuelle des prix alimentaires et les opportunités à long terme découlant des prix qui devraient s'établir à des niveaux plus élevés que par le passé ne font qu'ajouter à cet impératif.

L'expansion du commerce et de la sécurité alimentaire de la région sera favorisée par l'harmonisation des normes et des mesures sanitaires, ainsi que les capacités sous-régionales et régionales pour les mettre en œuvre. La plus grande libéralisation des frontières et les infrastructures internes développées en collaboration devraient encourager le commerce. Pour les petits pays, les infrastructures régionales, telles que les routes, les systèmes de communications et les ports, sont essentielles pour l'accès aux marchés externes.

Dans une région où les frontières sont poreuses et les communautés se déplacent avec leur bétail à travers les pays chaque année, inverser la dégradation des terres et la désertification ainsi que la préservation de la biodiversité nécessitent une action collective transfrontalière. En outre, la gestion des zones de pâturage et des ressources forestières et halieutiques cruciales, mais menacées, doit être abordée dans une perspective transnationale. De même, la lutte contre les épidémies de maladies des plantes et des animaux nécessite des réponses collectives aux niveaux sous-régional et régional.

La réussite de l'agriculture dépend essentiellement de la capacité scientifique locale à innover, et cela peut beaucoup mieux se faire sur une base régionale ou sous-régionale. Les exemples incluent les initiatives régionales de recherche et développement (R ET D) conduites par le Forum Africain pour la Recherche Agricole (FARA) et les organisations sous-régionales (OSR), telles que le Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricoles (CORAF/WECARD). De tels efforts doivent être considérablement augmentés.

La recherche en biotechnologie est particulièrement coûteuse. Confier une telle recherche à un institut régional donnera de meilleurs résultats que l'implication d'une pléthore d'institutions nationales ne disposant pas de financements et de ressources suffisants. En outre, la recherche sophistiquée exige un personnel formé, ce qui est mieux fait par les institutions régionales qui disposent d'une masse critique et du soutien financier nécessaire.

3. TENDANCES, DEFIS ET OPPORTUNITES

Le plan stratégique du WALIC doit tenir compte des changements mondiaux et de l'évolution du continent africain, en particulier des changements intervenus en Afrique de l'Ouest qui ont ou auront des implications pour le secteur de l'élevage dans la région. Ce chapitre identifie les principales tendances et les éléments moteurs pertinents pour le secteur de l'élevage en Afrique de l'Ouest et fournit le contexte et la justification pour l'identification des principaux domaines thématiques stratégiques du WALIC.

Mondialisation et accès aux marchés

Les marchés sont d'une importance fondamentale dans la stratégie de subsistance des ménages ruraux tributaires des cultures et de l'élevage. Une des raisons pour lesquelles les ménages ruraux sont confrontés à des problèmes de subsistance est la difficulté de l'accès aux marchés. La rapide intégration et la mondialisation des chaînes de marché des produits alimentaires qui ont ouvert de nouvelles perspectives de grande valeur pour certaines exploitations agricoles ont rendu l'accès aux marchés encore plus difficile pour de nombreux petits agriculteurs en raison des coûts de transaction élevés et la nécessité de répondre à des normes plus élevées. En outre, la mondialisation a exposé les agriculteurs à une concurrence accrue au niveau du commerce

international. En Afrique, par exemple, les petits paysans sont expulsés de leurs marchés traditionnels de produits agricoles dans les zones urbaines et côtières par des importations moins chères, tout en faisant également face à la réduction de leur part dans leurs marchés d'exportation traditionnels par de nouveaux concurrents. De plus, les producteurs des pays en développement sont confrontés à des obstacles importants d'accès aux marchés d'exportation.

Les barrières commerciales intra-régionales limitent souvent le commerce dans les pays voisins où les prix peuvent être plus élevés. Les subventions faussant les échanges et les différents degrés de protection des marchés intérieurs des pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE) combinés à l'aide alimentaire mal conçue, réduisent également les prix pour les producteurs africains. En outre, les marchés sont de plus en plus axés sur le consommateur, différenciés et exigeants en termes de normes sanitaires et de qualité. Cela les rend difficilement accessibles aux producteurs qui ont un contrôle insuffisant sur les processus de production et de commercialisation, et la faible capacité à répondre rapidement aux demandes et conditions changeantes du marché. La concurrence, dans le cadre de la libéralisation générale des échanges dans le cadre de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) et des accords commerciaux régionaux (ACR), est également de plus en plus féroce, tant sur les marchés nationaux qu'internationaux (y compris en Afrique).

La mondialisation représente à la fois une opportunité et une menace pour le secteur agricole africain. Elle offre la possibilité au secteur de desservir les marchés au-delà de la sphère des marchés locaux et nationaux, mais en même temps, elle expose les producteurs de plein fouet aux rigueurs de la concurrence internationale, y compris celle des producteurs à haut rendement et faible coût d'autres régions en développement et des nations qui bénéficient de subventions. Il y a un risque réel que les pauvres, les petits producteurs, y compris les éleveurs, soient laissés en rade dans la mesure où ils ne parviennent pas à soutenir la concurrence dans le marché libre mondial.

Les enjeux clés de la mondialisation qui sont pertinents pour le programme du WALIC incluent : l'expansion du commerce des intrants agricoles et les investissements transfrontaliers ; la commercialisation croissante de la science, du savoir et de l'information ; le besoin de processus d'établissement et de respect des normes sanitaires et phytosanitaires (SPS) ; et la compétitivité

des produits de base animaux. Les politiques et les capacités institutionnelles nécessaires pour répondre à certaines de ces questions sont bien au-delà de la capacité individuelle des pays de la CEDEAO et par conséquent des approches régionales sont nécessaires.

Démographie

En octobre 2012, la population mondiale était estimée à 7,05 milliards de personnes. Après l'Asie (60 % de la population mondiale), l'Afrique était le deuxième continent le plus peuplé depuis 2000 (14 %). La population mondiale augmente actuellement d'un peu plus de 200 000 personnes par jour, soit environ 80 millions par an. A ce rythme, la population mondiale sera supérieure à 9 milliards en 2045 et l'Afrique Subsaharienne comptera alors 1,7 milliard d'habitants et l'Afrique de l'Ouest 0,6 milliard.

Globalement, Afrique de l'Ouest se révèle être l'une des dernières régions du monde à amorcer sa transition démographique. Certains pays comme le Niger, la Guinée-Bissau, le Mali, le Libéria et la Sierra Leone connaissent encore une croissance démographique accélérée.

En 1960, seulement 15 % de la population de l'Afrique de l'Ouest était urbaine ; la population urbaine de la région devrait atteindre près de 60 % en 2030. Toutefois, la situation et le taux de développement urbain varient considérablement selon les pays.

La conséquence de ces données démographiques est la croissance rapide des marchés du bétail en Afrique à mesure que la demande des consommateurs pour des produits animaux augmente. Cette demande est entraînée à son tour par la population, le revenu et la croissance urbaine, une classe moyenne en pleine expansion et l'évolution des modes de consommation alimentaire dans les zones urbaines de l'Afrique.

Démographie des jeunes

Environ 44 % de la population totale de l'Afrique subsaharienne est âgée de moins de 16 ans, ce qui en fait la région la plus jeune du monde. En Afrique subsaharienne, beaucoup de pays connaissent une baisse de l'âge médian, qui augmente considérablement le ratio de dépendance, à la différence de l'Afrique Australe et du Nord, où l'âge médian est en hausse.

Aujourd'hui, 60 % des Africains de l'Ouest ont moins de 25 ans et 70 % en ont moins de 30. Bien que la proportion de jeunes devrait diminuer, en 2050, la jeunesse constituera encore 29 % de la population totale de l'Afrique subsaharienne et 28 % de la population de l'Afrique de l'Ouest, comparativement à seulement 15 % en Europe⁴.

En dépit de ces données démographiques, de nombreuses communautés rurales vieillissent rapidement à mesure que les jeunes quittent pour chercher du travail ailleurs, généralement avec peu de succès, augmentant ainsi le fardeau de la pauvreté dans les villes. Aujourd'hui, environ 40 % du total des chômeurs en Afrique sont des jeunes. Soixante-dix pour cent (70 %) de es jeunes vivent dans les zones rurales, où ils font aussi face à un autre ensemble de défis : l'accès à la terre, au crédit, à la formation et aux nouvelles technologies.

Cette réalité a un large éventail d'implications pour la production alimentaire en Afrique. Les agriculteurs, dont l'âge moyen est en augmentation, sont encore principalement engagés dans des pratiques agricoles traditionnelles. Ils sont exclus au fur et à mesure que la mondialisation prend racine et que la concurrence s'affermi dans une société en pleine accélération dans laquelle l'agriculture est de plus en plus fondée sur la connaissance et nécessite un apprentissage et une adaptation constants.

Révolution de l'élevage

La demande croissante pour les aliments d'origine animale (AOA) dans les pays en développement, causée par la combinaison de la croissance démographique, la hausse du revenu par habitant et l'urbanisation progressive, ainsi que d'autres facteurs, est à la base de la « Révolution de l'élevage »⁵. Elle devrait se poursuivre jusqu'aux prochaines décennies et avoir de sérieuses répercussions sur les systèmes de production animale et végétale, l'environnement, la santé publique, les flux commerciaux et, plus largement, sur l'économie alimentaire mondiale.

Les chiffres sur la croissance mondiale de la consommation des AOA sont en effet impressionnants : sur la base des données de FAOSTAT (2009), entre 1980 et 2003, la

⁴www.oecd.org/swac/publications/39802965.pdf

⁵Delgado, C., Rosegrant, M., Steinfeld, H., Ehui, S., et Courbois, C. (1999) "Livestock to 2020 – The Next Food Revolution". Food, Agriculture and the Environment Discussion Paper 28. IFPRI/FAO/ILRI.

consommation annuelle de viande dans les pays en développement a augmenté de 47 à 143 millions de tonnes ; celle du lait de 112 à 239 millions de tonnes ; et celle des œufs de 8 à 37 millions de tonnes. En termes de consommation par habitant, la consommation annuelle de viande a doublé de 14 à 28 kg, la consommation de lait est passée de 34 à 48 litres et celle des œufs de 2 à 7 kg. Cependant, cette révolution induite par la demande ne semble s'être traduite en mesures incitatives et des avantages pour les éleveurs africains. Il est nécessaire de faciliter les changements de politiques et institutionnels qui peuvent stimuler et améliorer la production animale et la commercialisation dans le but de capitaliser sur cette demande au profit des pauvres.

Changement climatique

Le changement climatique est devenu aussi un problème important pour le secteur de l'élevage. Les systèmes de production animale, les systèmes pastoraux en particulier, sont les plus vulnérables en raison de leur forte dépendance des ressources naturelles, et elles figurent parmi les premières victimes du changement climatique. Il est également admis du fait que le bétail peut être déplacé, il sera un moyen essentiel de subsistance des populations rurales dans le cadre de certains scénarios de changement climatique, tels que la fréquence accrue des sécheresses et des inondations.

Il y a également une préoccupation mondiale croissante au sujet de la contribution de l'élevage au changement climatique par les émissions de gaz à effet de serre. Les impacts différentiels du changement climatique en Afrique de l'Ouest présentent de nouveaux défis. Dans certains cas, de nouvelles variétés de cultures, de fourrages et de races de bétail (ou même de nouvelles espèces de plantes et d'animaux) peuvent être nécessaires, en particulier celles qui sont plus tolérantes aux conditions plus sèches. Dans d'autres cas, les conditions agro-écologiques de plus en plus rudes peuvent exiger des activités économiques alternatives.

En même temps, la région aura besoin de toute urgence de trouver les moyens de préserver ses écosystèmes et de soutenir les petits agriculteurs à utiliser les connaissances disponibles pour s'adapter aux profonds changements. La biodiversité à tous les niveaux (gènes, espèces animales, variétés locales de cultures, espèces et écosystèmes) augmente la résistance au changement des conditions environnementales. La conservation et l'utilisation de populations diverses

génétiquement et des écosystèmes naturels et agricoles riches en espèces sont au cœur de l'adaptation au changement climatique. Ainsi, alors que le potentiel de l'élevage pour réduire la pauvreté est bien connu, les risques environnementaux attribuables à la production animale doivent être pris en compte dans le cadre de la stratégie de développement global de l'élevage.

En déterminant précisément, les actions requises pour permettre aux petits exploitants pauvres de bénéficier de la Révolution de l'Elevage sans causer de stress environnemental supplémentaire et dans le contexte du changement climatique, WALIC devra jouer un rôle de leadership pour faciliter une analyse équilibrée qui guide des interventions effectuées en connaissance de cause aux niveaux communautaire, national et régional.

Marchés régionaux

Les flux commerciaux régionaux de produits agricoles sont de plus en plus importants pour la sécurité alimentaire en Afrique de l'Ouest. Bien que la part du commerce régional soit officiellement estimée à environ 15 %, le chiffre réel est probablement beaucoup plus élevé étant donné qu'une part importante des flux régionaux n'est pas comptabilisée dans les statistiques officielles.

En Afrique de l'Ouest, avec sa grande variabilité et des complémentarités importantes au niveau de la production, le marché régional est un paramètre clé dans l'évaluation de la sécurité alimentaire et la conception et la mise en œuvre de politiques et de stratégies. Cependant, l'absence de données fiables et actualisées limite la portée pour la formulation des politiques. En outre, il y a la nécessité d'un environnement propice – dépourvu de corruption et soutenu par des infrastructures et des systèmes institutionnels performants propice – qui facilite l'accès à l'information et la circulation transfrontalière des marchandises. La CEDEAO peut jouer un rôle beaucoup plus important pour que cela se réalise, et WALIC pourrait faciliter la compilation et la fourniture des éléments requis relatifs aux marchés et au commerce du bétail.

Maladies émergentes et réémergentes

De nombreuses maladies infectieuses sont sensibles au climat, en particulier l'eau et les maladies transmises par des vecteurs. La dynamique des agents pathogènes et des vecteurs de maladies animales (et humaines) pourrait être substantiellement modifiée du fait des changements climatiques, ce qui provoquerait l'apparition de maladies nouvelles ou déjà maîtrisées ou éradiquées. L'Organisation Mondiale de la Santé Animale (OIE) estime qu'environ 75 % des récentes maladies émergentes sont des zoonoses, alors que l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) estime que le changement climatique peut déjà être à l'origine plus de 150 000 décès supplémentaires de l'homme et de millions de cas de maladies par an, avec un doublement des risques projeté d'ici 2030. L'augmentation des voyages internationaux et la circulation des produits agricoles, et la vitesse folle avec laquelle ceux-ci se produisent à l'intérieur et entre les pays changent radicalement la dynamique de la propagation de la maladie. Les contraintes de capacité, la mauvaise organisation et des institutions dysfonctionnelles font que l'Afrique est extrêmement exposée.

Révolution des supermarchés

Une révolution des supermarchés est en train de prendre racine dans certaines régions d'Afrique. En Afrique Australe et Orientale, la plupart des chaînes de supermarchés sont la propriété de compagnies locales (kényanes et sud-africaines). Bien que cette tendance soit encore largement absente en Afrique de l'Ouest, il est probable que la situation va changer au cours des 10 prochaines années. Les grands supermarchés exigent un approvisionnement important et fiable en produits de qualité constante. L'agriculture animale africaine devra se transformer pour être en mesure de profiter de ces avantages et répondre aux défis de ce changement au niveau des chaînes de commercialisation.

Paysage socio-politique et institutionnel en mutation

Ce que le WALIC sera en mesure de faire, comment il va le faire, et dans quelle mesure il réussira, sera déterminé en grande partie par l'environnement institutionnel dans lequel il opère et dans la mesure où il est en mesure d'influencer cet environnement.

Suite à l'introduction des programmes d'ajustement structurel (PAS) dans les années 1980, de nombreuses institutions et processus qui dépendaient auparavant du financement du secteur public ont cessé ou ont diminué de taille, avec de graves conséquences sur les capacités techniques et institutionnelles.

Les dernières années ont vu un changement significatif dans les institutions de recherche et développement qui soutiennent les petits exploitants agricoles. Dans l'ensemble, par rapport aux années 1980-1990, l'environnement institutionnel pour la R ET D agricole a changé, mais ne s'est pas significativement amélioré. Le rôle de l'État dans la fourniture d'intrants modernes, le crédit, la technologie et l'accès aux marchés a fortement diminué, tandis que le secteur privé ne s'est pas développé pour remplir plusieurs de ces rôles. Des institutions financières privées, des organisations non gouvernementales (ONG), des organismes humanitaires et des organisations communautaires et de producteurs sont en train de devenir des acteurs potentiellement importants pour soutenir les petites exploitations agricoles, mais leur impact reste limité. Par exemple, le secteur privé en Afrique de l'Ouest n'a pas encore suffisamment pénétré les marchés d'intrants et de produits agricoles pour créer un environnement dynamique et compétitif pour les petits agriculteurs. Les communautés et les organisations de la société civile ont de plus en plus la possibilité de participer, mais n'ont pas la capacité de le faire adéquatement.

Alors que la plupart des gouvernements africains ont lancé des initiatives de décentralisation qui sont en cours, la décentralisation administrative et fiscale est à la traîne derrière la décentralisation politique. Les institutions du secteur privé qui devraient définir et suivre les politiques et les finances ou fournir des services pour les petits agriculteurs restent largement inefficaces.

Au cours des dernières années, le développement agricole a retrouvé de l'importance dans les discussions sur les politiques de développement économique et de réduction de la pauvreté en Afrique. Les dirigeants africains ont souligné à plusieurs reprises l'importance économique et sociale de l'agriculture, et fait des propositions politiques spécifiques sur les objectifs pour la croissance agricole et une augmentation significative de la part des budgets nationaux consacrés à l'agriculture, à travers le Programme Détaillé de Développement de l'Agriculture Africaine (PDDAA).

L'établissement du WALIC comme bras technique de la CEDEAO signifie qu'il est attendu, en tant qu'agence technique, qu'il fournisse des conseils techniques aux Etats membres de la CEDEAO d'une manière que le CIT n'a jamais faite et ne pouvait pas faire. Plus important encore, WALIC aura un rôle essentiel de plaidoyer et de courtage de partenariats pour l'élevage avec des institutions internationales de recherche telles que l'institut International de Recherche sur l'Elevage (ILRI), les agences continentales telles que le Bureau Interafricain des Ressources Animales de l'Union Africaine (UA-BIRA) et des organisations régionales de R ET D telles que le Conseil Ouest et Centre Africain pour la Recherche et le Développement Agricoles (CORAF/WECARD).

En travaillant avec l'UA-BIRA, WALIC aura un rôle crucial dans le processus d'établissement des programmes par des organisations mondiales telles que l'OMC, l'OIE, l'OMS et l'Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture (FAO) et des institutions internationales de recherche telles que l'ILRI.

Une mission importante du WALIC sera la facilitation et la coordination des plateformes à travers lesquelles les États membres de la CEDEAO peuvent élaborer des plans et des positions communes sur les ressources animales dans des fora, initiatives et instruments continentaux et mondiaux. Un modèle récent d'une approche coordonnée en Afrique, qui implique plusieurs niveaux de partenariats avec plusieurs institutions clés, est la plateforme ALive et sa composante santé animale, le Comité de Pilotage Régional pour l'Afrique du Forum Mondial pour le Contrôle Progressif des Maladies Animales Transfrontalières (GF-TAD). WALIC sera un contributeur technique clé de ces plateformes.

WALIC devra également impliquer les ONG et les entités du secteur privé, y compris les organisations paysannes, les organisations de protection des consommateurs et d'autres le cas échéant. Les investissements du secteur privé dans l'industrie des ressources animales et le renforcement des capacités des organisations paysannes devront constituer des activités hautement prioritaires que WALIC facilitera et négocier. La nouvelle tendance de la privatisation des services de l'élevage et la nécessité de leur réglementation fournissent des possibilités au WALIC de travailler avec les États membres de la CEDEAO pour faciliter le développement et l'harmonisation des politiques et procédures connexes dans la région.

En naviguant dans ce paysage complexe et en constante évolution institutionnelle, WALIC aura besoin d'appliquer les principes de subsidiarité et de l'avantage comparatif, en tirant parti des synergies entre les différents projets, programmes et organisations.

Changement de l'architecture de l'aide au développement

En général, il n'y a eu que de petites améliorations dans la quantité et la qualité de l'aide au développement des bailleurs de fonds traditionnels, et une croissance très minime dans les engagements financiers pour la R ET D agricole des gouvernements nationaux. Les pays africains ont eu tendance à placer trop d'espoir sur le soutien des bailleurs de fonds pour leurs programmes de développement agricole, et ils ont accordé peu d'attention au suivi des récents engagements en matière d'aide, tels que les promesses et accords du Sommet du G8 de 2009 de L'Aquila.

La croissance du développement économique de plus en plus importante dans certains pays est une opportunité majeure pour le changement. Il y a aussi la possibilité, grâce à l'émergence de nouveaux investisseurs importants qui mettent un accent sur les modèles durables de partenariats commerciaux et publics et privés – par exemple, la Fondation Bill & Melinda Gates – de compléter les ressources locales. Cependant, les pays continueront d'avoir de grandes difficultés à coordonner l'ensemble des investisseurs anciens et nouveaux. Des moyens doivent être trouvés pour s'assurer que les efforts d'investissement, y compris l'aide au développement, sont conformes aux priorités nationales et régionales et qu'ils sont coordonnés afin de maximiser les synergies et éviter les doubles emplois. WALIC a un rôle important à jouer à cet égard, et notamment dans la fourniture de la capacité analytique de haut niveau pour informer les investissements de la CEDEAO dans les portefeuilles de R ET D en matière d'élevage, et attirer des ressources qui ciblent les questions régionales, réalisant ainsi des économies d'échelle et tirant parti de la masse critique nécessaire.

Genre et groupes vulnérables

Les femmes dans les régions rurales de l'Afrique de l'Ouest consacrent une grande partie de leur temps, travail et expertise dans la production agricole et l'élevage. Le travail au jour le jour de la prise en charge des moutons, des chèvres et de la volaille est effectué principalement par les

femmes (et dans une certaine mesure par les enfants). Les femmes sont le plus souvent propriétaires de petits animaux que de gros bétail comme les bovins, et elles ont leur mot à dire sur l'utilisation des revenus qu'ils génèrent. Cependant, les femmes souffrent plus des contraintes comparativement aux hommes par rapport à leurs pouvoirs de décision et leur accès à la terre, au capital, à l'information et aux opportunités de commercialisation ; ces contraintes peuvent nuire à la production du petit bétail et aux bénéfices tirés de celui-ci.

Les augmentations de la charge de travail des femmes se produisent fréquemment à la suite d'innovations techniques dans le développement de l'élevage, en particulier lorsque ces mesures intensifient la production animale au niveau des ménages. Souvent, ce sont les hommes qui décident de l'intensification, mais ce sont les femmes qui finissent par faire le travail supplémentaire - généralement sans accès aux services de vulgarisation ou d'autres sources d'information nécessaires. Le programme du WALIC doit accorder une attention mûrement réfléchie aux questions spécifiques propres aux femmes dans l'agriculture animale.

Paysage technologique en mutation

Partout dans le monde, l'innovation ne suit plus un modèle linéaire qui commence avec la découverte scientifique et passe successivement au développement des technologies, l'adaptation aux conditions locales et à la diffusion aux agriculteurs. En lieu et place s'est substitué un paradigme plus large et plus itératif et participatif, qui ne se concentre plus sur les denrées alimentaires de base ou les produits agricoles industriels, mais engage plutôt les parties prenantes le long de toute la chaîne de valeur, de la production agricole, en passant par la gestion des ressources naturelles, l'assemblage/la collecte, le traitement, la commercialisation et la vente au détail aux consommateurs.

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) et les biotechnologies représentent deux ensembles de technologies qui présentent un intérêt direct immédiat pour WALIC. La croissance au niveau de l'information et de la communication a transformé la capacité de tirer parti des connaissances acquises dans d'autres lieux ou à d'autres fins. Cette situation a conduit la R&D privée à jouer un rôle croissant dans le développement agricole, favorisé par le développement de larges droits de propriété intellectuelle en matière de technologie agricole. Bien que l'implication du secteur privé ouvre la voie à de nombreuses

espérances, elle induit, également, des niveaux élevés d'anxiété à propos de l'exclusion et de coûts de transaction élevés pour l'innovation agricole dans les pays en développement.

Les téléphones mobiles sont en train de transformer la commercialisation agricole en Afrique rurale en permettant aux petits producteurs, transformateurs et négociants un accès accru à l'information sur le marché. L'émergence de tels appareils portables permet le rassemblement et la transmission de données à partir des régions éloignées, avec un potentiel pour faciliter la compilation et la diffusion rapide d'informations critiques, par exemple à des fins de surveillance des maladies.

En attendant, la biologie moléculaire est en train de faciliter l'émergence de points de soins ou de points d'outils de diagnostic de transaction plus fiables, ce qui permettra d'améliorer la pratique clinique vétérinaire et de faciliter la certification des animaux et des produits animaux commercialisés. Les applications des outils génomiques offrent, également, des avancées potentielles dans la caractérisation génétique et l'amélioration des races animales et dans l'élaboration d'aliments pour animaux et des vaccins plus efficaces.

4. LIENS AVEC LES STRATEGIES ET LES PROGRAMMES COMTEMPORAINS CONTINENTAUX, REGIONAUX ET SOUS- REGIONAUX

Des statistiques récentes montrent que les chiffres de la production agricole et de la productivité en Afrique subsaharienne (ASS) ne sont pas seulement plus bas que ceux des autres régions, mais aussi qu'ils sont trop faibles pour répondre aux besoins d'une population croissante. Ainsi, dans une comparaison régionale des rendements réels en tant que pourcentage du potentiel de rendement, les rendements agricoles de l'Afrique subsaharienne ont atteint seulement 27 % de leur potentiel économique, tandis que les autres régions ont varié entre un minimum de 35 pour l'Amérique Centrale et les Caraïbes à près de 90 % pour l'Asie de l'Est (FAO 2011)⁶. En vue de

⁶ FAO. 2011 h. The State of the World's Land and Water Resources for Food and Agriculture. Managing systems at risk, FAO Conference document C2011/32. Thirty-seventh Session. Rome, 25 June–2 July (disponible à : www.fao.org/nr/solaw/solaw-home/en/).

combler cet écart béant et répondre à la demande croissante de produits alimentaires, beaucoup de pays sont obligés de dépenser leurs ressources limitées pour importateur des produits alimentaires.

Entre 1972 et 1982, l'Afrique de l'Ouest a représenté plus de la moitié (55-60%) du volume total des importations de produits laitiers de l'Afrique subsaharienne (ASS), tandis que les 3 autres régions (Est, Centre et Sud) ont partagé les 40 % restants à plus ou moins parts égales (Massow 1989))⁷. Entre 2002 et 2004, la région a dépensé 5,4 milliards de dollars pour importer des denrées alimentaires (ECOWAP 2005)⁸. Il n'est donc pas surprenant que plusieurs programmes et initiatives de développement ainsi que de recherche pour le développement se penchent actuellement sur la question de l'amélioration non seulement de la production et de la productivité, mais aussi de la compétitivité du sous-secteur de l'élevage en ASS.

L'objectif du plan stratégique du WALIC est d'améliorer la productivité et la compétitivité des ruminants endémiques indigènes en utilisant une variété d'outils, y compris l'amélioration génétique et les croisements avec le soutien de politiques appropriées et d'autres intrants tels que l'accès à l'information et le renforcement des capacités. L'objectif primordial est d'atteindre cet objectif d'une manière qui soit bénéfique pour les générations actuelles et futures pour lesquelles le recours exclusif à ces ressources génétiques animales locales pour la sécurité alimentaire et comme moyen d'existence décent n'est pas un choix, mais une nécessité. À cet égard, la nouvelle stratégie est bien alignée sur les programmes et les initiatives des différentes institutions internationales (PAM), continentales (UA-BIRA), régionales (PDDAA) et sous-régionales (CEDEAO, CORAF/WECARD), qui ont des objectifs similaires.

⁷Massow V H. 1989. *Dairy imports into sub-Saharan Africa: Problems, policies and prospects*. Research Report 17. ILCA, Addis Ababa, Ethiopia.

⁸Politique agricole régionale pour l'Afrique de l'Ouest ECOWAP 20052005

4.1 Plan d'Action Mondial pour les Ressources Zoogénétiques

Le Plan d'Action Mondial pour les Ressources Zoogénétiques (GPA-AGR), élaboré sous la direction de la FAO, a été adoptée par la Commission des Ressources Génétiques pour l'Alimentation et l'Agriculture de la FAO en 2007. Il prévoit la conservation et l'utilisation des ressources génétiques animales au niveau national, régional et mondial (FAO 2007)⁹. L'objectif à long terme du GPA-AGR est d'améliorer le développement et l'utilisation durable des ressources génétiques animales dans tous les systèmes de production pertinents, comme une contribution essentielle à la réalisation du développement durable, l'éradication de la pauvreté et l'adaptation aux effets du changement climatique.

Le Plan Mondial recommande le maintien de la diversité des ressources génétiques animales en vue d'assurer la capacité du secteur de l'élevage à répondre aux demandes changeantes du marché et des conditions environnementales, notamment le changement climatique et les maladies émergentes. Il met, également, en évidence la raison d'être fondamentale sur laquelle la stratégie du WALIC est construite, qui est que les agriculteurs et les éleveurs ont besoin de races animales adaptées aux besoins locaux et résilientes à divers facteurs biotiques et abiotiques, notamment des conditions climatiques extrêmes, aux disponibilités fourragères, parasites et autres facteurs pathologiques.

Le Plan Mondial comprend 4 domaines de priorités stratégiques d'action. La priorité stratégique 2 sur l'utilisation durable et le développement des ressources génétiques animales est d'un intérêt particulier pour le plan stratégique du WALIC. La priorité stratégique 2 fait appel aux investissements (en termes de recherche, politiques, renforcement des capacités et participation du secteur privé) dans le développement de races locales d'animaux d'élevage, parce que ceux-ci vont bénéficier aux petits pasteurs et cultivateurs pauvres, et contribuer au développement durable des régions les plus pauvres d'un pays. La stratégie du WALIC répondra pleinement à cet appel.

⁹Le Plan d'Action Mondial pour les Ressources Zoogénétiques et Déclaration d'Interlaken. Commission des Ressources Génétiques pour l'Alimentation et l'Agriculture. Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture. Rome, 2007.

4.2 Plan stratégique (2010 -2014) du Bureau Interafricain pour les Ressources Animales

En contextualisant son propre plan stratégique en 2010, l'UA-BIRA a noté que, pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), l'Afrique devra réaliser des augmentations drastiques de productivité. Il a averti que si une grande partie de la croissance de la production animale antérieure sur le continent a été obtenue grâce à l'augmentation de la taille des troupeaux de gros et petits ruminants, notamment par l'extension des pâturages, une accélération de la croissance de la productivité totale des facteurs, ce qui implique que l'augmentation des niveaux de productivité des animaux et du travail sera nécessaire au cours de la prochaine décennie pour intensifier suffisamment la production afin d'atteindre les OMD. Cette augmentation de la croissance de la productivité totale des facteurs sera particulièrement importante chez les petits producteurs. Ces producteurs sont les cibles principales identifiées dans le plan stratégique du WALIC.

Six domaines d'activité stratégiques complémentaires ont émergé de cette contextualisation et de l'analyse des tendances mondiales, des contraintes et des opportunités. Le plan stratégique du WALIC présente des liens solides avec le Programme 2 (Renforcement de la capacité de l'Afrique à conserver et utiliser durablement les ressources animales et leur base de ressources naturelles) et le Programme 5 (Amélioration de la gestion des connaissances en matière de ressources animales afin de faciliter des décisions éclairées et en temps opportun) de l'UA-BIRA : les deux organisations abordent des objectifs similaires et sont susceptibles d'atteindre des effets similaires comme la formulation des politiques et la compétitivité accrue du secteur de l'élevage fondées sur des preuves, malgré la limitation de la stratégie du WALIC à l'Afrique de l'Ouest.

4.3 Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture en Afrique (PDDAA)

Le Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture en Afrique (PDDAA) décrit la vision collective des dirigeants africains sur la façon dont la croissance agricole en Afrique peut être améliorée de façon durable, et à un taux beaucoup plus élevé que celui qui est observé actuellement. Ce taux a été fixé au taux ambitieux, mais atteignable de 6%/an. Quatre (4) piliers

stratégiques ont été développés pour répondre à cette vision. Le Pilier 4 présente une stratégie pour la revitalisation, l'expansion et la réforme de la recherche agricole en Afrique, la diffusion des technologies et des efforts d'adoption par des approches permettant l'innovation. L'outil de mise en œuvre de cette stratégie est le Cadre pour la Productivité Agricole en Afrique (Framework for African agricultural Productivity/FAAP) qui a été élaboré sous la direction du FARA – le bras technique du NEPAD.

Dans le cadre du FAAP, le FARA a reconnu que les institutions régionales et internationales de recherche agricole (un groupe auquel appartient WALIC) apportent des contributions importantes au développement agricole de l'Afrique par la recherche et le renforcement des capacités. Ces deux éléments figurent en bonne place dans le plan stratégique du WALIC, et le Centre continuera donc à contribuer sa quote-part au développement agricole de l'Afrique.

Le FARA a, en outre, élaboré un ensemble de directives et de principes qui faciliteront la contribution continue et améliorée de ses partenaires à la recherche et au développement agricoles de l'Afrique. Des exemples de contributions attendues que la stratégie du WALIC abordera comprennent notamment :

- La fourniture d'informations et de données pertinentes fondée sur la recherche pour la formation et la prise de décision.
- La promotion de répliquions et de comparaisons dans les pays pour éclairer la recherche et le développement de l'Afrique.
- La création d'une masse critique et le renforcement des capacités par la recherche collaborative.

4.4 Plan d'action stratégique de la CEDEAO pour le développement et la transformation du secteur de l'élevage dans l'espace CEDEAO

La politique agricole régionale pour Afrique de l'Ouest (ECOWAP) est une réponse aux questions agricoles et alimentaires en Afrique de l'Ouest. Elle est le résultat d'une évaluation détaillée du secteur agricole dans la région, tenant en compte ses forces et faiblesses, les

questions liées à la sécurité alimentaire, les crises alimentaires, et divers autres défis auxquels est confronté le secteur. Ces évaluations sont à la base de la formulation d'une stratégie globale pour surmonter ces faiblesses, défis et crises. L'un des domaines thématiques couverts par cette stratégie traite de l'accroissement de la productivité et de la compétitivité de l'agriculture ouest-africaine et s'avère parfaitement complémentaire avec les objectifs stratégiques du WALIC dans ce domaine.

Suite à l'adoption de l'ECOWAP et de son harmonisation avec le programme agricole du NEPAD en 2005, la Commission de la CEDEAO a été mandatée pour élaborer un plan d'action pour le développement et la transformation de l'élevage pour la région. Ce plan d'action couvre la période 2011 - 2020. Il a pour objectif de réaliser la transformation économique et la valorisation des filières viande et lait dans la région, de manière à atteindre une sécurité alimentaire durable, parvenir à la réduction de la pauvreté et assurer un revenu raisonnable aux acteurs du secteur, sans mettre en péril les ressources naturelles.

Quatre axes stratégiques ont été développés pour répondre à cet objectif :

- Créer un environnement favorable pour le développement du secteur de l'élevage, de la viande et des produits laitiers.
- Assurer la sécurité des mouvements transnationaux et la prévention des conflits.
- Améliorer le secteur de la production animale.
- Promouvoir les secteurs de l'élevage, de la viande et des produits laitiers.

Le plan stratégique du WALIC est étroitement aligné sur la dernière composante du plan d'action de la CEDEAO et en particulier sa sous-composante sur l'amélioration des performances des races locales.

Le document insiste particulièrement sur la mise en œuvre de cette sous-composante grâce à l'utilisation de stratégies efficaces d'amélioration génétique pour augmenter la production et la productivité des animaux, tout en assurant la conservation de la biodiversité génétique des espèces animales.

Deux activités identifiées dans le plan de la CEDEAO, et qui sont des candidats privilégiés pour la collaboration régionale comprennent : i) la fourniture d'un appui institutionnel pour le renforcement des capacités pour les études scientifiques, la conservation, la distribution, l'utilisation et le développement des ressources génétiques animales ; ii) la mise en place d'un réseau ouest-africain de centres pour l'étude et la gestion des ressources génétiques des espèces animales.

Compte tenu de l'orientation de la stratégie du WALIC, il est clair que le centre va contribuer et bénéficier de ces initiatives régionales conduites par la CEDEAO.

Le tableau, ci-dessous, met en évidence quelques-unes des composantes et sous-composantes du plan de la CEDEAO qui sont d'un grand intérêt pour les domaines d'intervention du WALIC.

Plan d'action pour l'élevage de la CEDEAO		
Composantes	Sous-composantes	Activités
1. L'amélioration de la productivité et la compétitivité des filières bétail, viande et lait	1.2. Amélioration de la sécurité de l'alimentation du bétail	Intégration agriculture-élevage
	1.3 Amélioration de la performance des races animales locales	Mettre en place des banques régionales pour la conservation et la distribution des ressources génétiques
3. Structurer la filière des productions animales	3.1 Renforcement des organisations professionnelles concernées	Renforcer le cadre institutionnel et les capacités organisationnelles des parties prenantes des sous-filières bétail, viande et lait.
	3.3 Promotion de la transformation et de la valorisation des produits animaux	Améliorer les systèmes de traitement et d'emballage des produits animaux
4 Créer un environnement favorable au développement des sous-filières bétail, viande et lait	4.1 Promotion de la science, la technologie, la recherche et la formation vétérinaire	Appuyer l'actualisation des paramètres zootechniques. Améliorer et vulgariser les technologies et les bonnes pratiques
	4.3 Promotion des femmes et autres groupes vulnérables	Identifier et intégrer les questions liées au genre dans la planification et l'exécution des politiques et programmes dans le secteur.

4.5 Plan stratégique 2007-2016 du CORAF/WECARD

Le CORAF/WECARD coordonne toutes les activités de recherche agricole pour le développement à la fois en Afrique de l'Ouest et en Afrique Centrale. Son plan stratégique actuel (2007-2016) est bâti autour du concept de systèmes d'innovation agricole. Ce paradigme préconise un passage de l'approche séquentielle conventionnelle de développement et de diffusion des technologies vers celle de la coproduction et de l'utilisation des technologies par des parties prenantes ayant des objectifs communs.

Les liens étroits entre les plans stratégiques des deux institutions résident solidement dans ce changement de paradigme. Les intervenants et les partenaires du CIT ont recommandé que WALIC doit devenir un centre d'innovation qui fait de la recherche, mais franchit cette étape supplémentaire pour s'assurer que ses produits sont mis en service en embrassant l'approche systémique de l'innovation. D'où la décision du WALIC de fonctionner en tant que rassembleur, catalyseur, facilitateur, courtier en partenariats et connaissances, et défenseur de politiques et d'institutions plus favorables qui mettent en symbiose les acteurs concernés pour résoudre les problèmes d'intérêt commun.

Les liens étroits deviennent encore plus évidents dans le contexte du Programme Elevage, Pêche et Aquaculture du CORAF/WECARD qui œuvre pour la réalisation des domaines de résultats suivants :

- Des technologies appropriées et des innovations développées pour l'élevage, la pêche et l'aquaculture.
- Des options de prise de décisions stratégiques pour des politiques, institutions et marchés identifiés et le développement de l'élevage, de la pêche et de l'aquaculture pris en charge.
- Facilitation et réponse aux demandes pour des connaissances agricoles relatives à l'élevage, la pêche et l'aquaculture de clients ciblés.

Ces domaines de résultats sont similaires à ceux que vise le plan stratégique du WALIC, et qui peuvent permettre de cimenter davantage les relations entre le CORAF/WECARD et le Centre.

4.6 Plans Nationaux d'Investissement Agricole (PNIA)

Les Plans Nationaux d'Investissement Agricole (PNIA) développés par les pays ouest-africains (Ghana, Sénégal, Gambie, Nigeria, Guinée, etc.) dans le respect des exigences pour le compact PDDAA, ainsi que le PNIA du Sénégal, du Mali et du Programme Régional d'Investissement Agricole (PRIA) de la CEDEAO (2010)¹⁰, ont été examinés et analysés pour le contenu, en particulier en ce qui concerne le secteur de l'élevage. Un certain nombre de domaines de programme thématiques du plan stratégique du WALIC étaient perceptible dans la plupart des PNIA. Il s'agit notamment de l'amélioration de la productivité grâce à des interventions génétiques et/ou de gestion, le développement de nouveaux produits grâce à la valorisation, l'appui aux organisations de producteurs de bétail à travers le renforcement des capacités et le renforcement de la coordination institutionnelle interne ainsi que des partenariats avec des partenaires techniques et au développement externes.

Cette analyse a amplement démontré que la stratégie du WALIC est bien alignée avec celles des différentes institutions de la région ayant un intérêt dans le développement de l'élevage. Le dénominateur commun est le désir d'améliorer la contribution du secteur de l'élevage sur la base des ressources locales pour le développement économique national dans son ensemble et des moyens de subsistance de la population. En d'autres termes, WALIC est en bonne compagnie et, à travers une mise en œuvre effective de sa nouvelle stratégie, va contribuer à la réalisation des objectifs régionaux communs.

¹⁰ Benkahla A., Dièye P.N. Analyse des plans d'investissements agricoles : les cas du Sénégal, du Mali et de la CEDEAO, 2010, Initiative Prospective Agricole et Rurale

5. VISION, MISSION, PRINCIPES D'ENGAGEMENT ET ROLES

La **vision** du WALIC est *un secteur de l'élevage ouest-africain dynamique qui renforce la sécurité alimentaire et la création de richesses tout en préservant l'environnement.*

La **mission** du WALIC est de *valoriser le potentiel du secteur de l'élevage du bétail ruminant de l'Afrique de l'Ouest grâce à des partenariats novateurs et des solutions basées sur les connaissances qui responsabilisent les parties prenantes le long des chaînes de valeur.*

Principes d'engagement

Les principes suivants guideront l'engagement du WALIC avec ses partenaires et parties prenantes :

- Des partenariats novateurs obtenus par le biais d'un courtage proactif et la facilitation de plateformes multi-acteurs pour relever les défis fondamentaux.
- La responsabilisation des parties prenantes : la force du nombre, l'information, c'est le pouvoir; la connaissance fait la force, et c'est la compétence qui importe.
- Le maintien de l'équilibre entre biens privés et biens publics régionaux et internationaux.
- Le dynamisme commercial pour trouver des solutions financièrement viables tempérées par la reconnaissance que le secteur privé est souvent faible et le que Centre dispose également de bons objectifs publics, comme assurer la disponibilité continue des caractères utiles et potentiellement utiles présents dans les races indigènes.
- La durabilité environnementale : réussir aujourd'hui sans compromettre la base de ressources pour demain.
- L'approche centrée sur la chaîne de valeur, avec un accent délibéré sur les femmes et les jeunes.

Rôles du WALIC

En tant que centre d'innovation en élevage, WALIC ne sera pas uniquement un exécutant, mais plutôt son rôle consistera notamment à agir en tant que catalyseur, facilitateur, courtier en partenariat et connaissances, avocat pour des politiques et des institutions plus favorables, et

coordonnateur de mobilisation de ressources. La plupart des programmes, projets et activités du WALIC sera mise en œuvre par des partenaires sélectionnés avec soin dans le secteur public (Etat), le secteur privé et la société civile, y compris par le biais de partenariats public-privé.

6. THEMES STRATEGIQUES

L'analyse stratégique éclairée par les tendances susmentionnées, les vastes consultations d'experts et la considération du mandat approprié de bras technique pour l'élevage de la CEDEAO, a conduit à l'identification des quatre domaines thématiques stratégiques suivants. Ils feront l'objet des travaux du WALIC pour la prochaine décennie :

- *Amélioration génétique, conservation et utilisation accrue du bétail ruminant ouest-africain.*
- *Renforcement des capacités des acteurs le long des chaînes de valeur de l'élevage.*
- *Gestion des connaissances.*
- *Plaidoyer et courtage partenarial.*

Le contexte et le contenu programmatique de ces thèmes stratégiques sont détaillés ci-dessous.

6.1 Thème 1 - Amélioration génétique, conservation et meilleure utilisation du bétail ruminant ouest-africain

Objectif : *Catalyser et faciliter les actions régionales pour des efforts coordonnés visant la conservation des ressources génétiques animales indigènes et leur meilleure utilisation en réponse à une production en mutation et aux conditions du marché.*

6.1.1 Contexte

La légendaire tolérance aux maladies des bovins N'Dama, de la chèvre naine de l'Afrique de l'Ouest (WAD) et du mouton Djallonké de l'Afrique de l'Ouest, est bien documentée dans la littérature. La remarquable adaptation aux conditions chaudes et sèches du Sahel par plusieurs races de bétail ruminant sahélien est également bien reconnue. Cependant, seuls des efforts modestes ont été faits pour améliorer ces races et inverser leur perte. Les efforts nationaux en

matière de conservation et d'utilisation des ressources de l'élevage ont été largement insuffisants, et il n'y a pas eu beaucoup de coordination et de collaboration au niveau régional.

Le CIT, le CIRDES, l'ILRI et d'autres organisations régionales et internationales ont mis en œuvre un certain nombre de projets d'élevage impliquant plusieurs pays. Il y a actuellement deux projets de ce type : le « *Projet Régional de Gestion Durable du Bétail Ruminant Endémique en Afrique de l'Ouest (PROGEBE)* » hébergé par le CIT et mis en œuvre en Gambie, en Guinée, au Mali et au Sénégal et le projet « *Introgression des gènes du bovin Zébu sahélien dans les populations trypanotolérantes Bos taurus : stratégies pour une gestion durable des races bovines trypanotolérantes en Afrique de l'Ouest* » coordonné par le CORAF/WECARD à travers l'INERA du Burkina Faso et mis en œuvre au Bénin, Burkina Faso et Mali. Beaucoup plus d'efforts bien financés et soutenus sont requis pour répondre aux attentes et produire l'impact nécessaire.

Le changement climatique, avec son impact différentiel probable sur les différentes zones écologiques de l'Afrique de l'Ouest, pose de nouvelles questions pour la production animale. Par exemple, à quoi ressemblera le Sahel dans l'avenir et dans quelle mesure les complexes de maladies vont-ils changer dans la zone humide ?

Grâce à l'*Etat des ressources zoogénétiques pour l'alimentation et l'agriculture dans le monde* et d'autres activités, la FAO conduit les processus intergouvernementaux qui contribuent à sensibiliser les gouvernements à la nécessité de s'attaquer à la perte de la diversité génétique du bétail et leur capacité adaptative essentielle inhérente. Il s'agit d'un processus lent ; de nombreuses décisions nécessitent de longues négociations. En attendant, peu est fait sur le terrain – et le temps est compté.

Compte tenu de la nature transfrontalière de la plupart de ces questions, WALIC – avec son nouveau mandat – devrait être en mesure d'utiliser ses rôles intergouvernementaux de convocation et de plaidoyer pour catalyser des actions régionales coordonnées avec la CEDEAO.

6.1.2 Principaux défis

Les principaux défis de ce domaine thématique sont les suivants :

- Comment sensibiliser efficacement l'ensemble des parties impliquées dans la R&D sur l'élevage sur le besoin urgent de prêter attention à la perte de la diversité des animaux d'élevage comme un défi important d'importance mondiale ?
- Comment rassembler et mettre à disposition dans un format systématique et accessible les données, informations et connaissances sur les ressources animales indigènes de l'Afrique de l'Ouest – et s'assurer que ces données sont utilisées pour éclairer le programme de R&D sur l'élevage ?
- Comment mettre à profit les intérêts et les capacités nationales afin de créer une dynamique régionale, ainsi que les capacités et mécanismes de coordination pour exploiter efficacement le potentiel de développement de l'élevage en mettant à profit les capacités humaines et matérielles existantes ?
- Comment identifier et exploiter le potentiel des ressources animales disponibles au niveau mondial au profit de systèmes spécifiques en Afrique de l'Ouest ?
- Comment résoudre la tension créatrice entre la conservation des ressources animales indigènes et le besoin d'améliorer la production et la productivité animales pour répondre aux besoins d'aujourd'hui ?

6.1.3 Opportunités

S'appuyer sur les travaux et expériences antérieurs

WALIC s'appuiera sur le travail effectué par le CIT sur un système de sélection à noyau ouvert pour l'amélioration génétique des bovins N'Dama et ovins et caprins Djallonké, ainsi que des initiatives pour tester le croisement pour la production laitière dans la région. Les travaux sur les caprins s'appuieront sur les leçons tirées d'initiatives antérieures ainsi que des expériences du CIT sur le terrain et en station sur la chèvre Djallonké.

Disponibilité de technologies

WALIC a la grande opportunité de faire des avancées significatives dans son travail sur les interventions génétiques en nouant des partenariats avec des organisations, telles que l'ILRI, qui sont à l'avant-garde de la génomique et de la bio-informatique ; par exemple l'application de

programmes d'amélioration génétique sélective qui tirent profit des nouveaux outils, tels que la sélection génomique.

Reconnaissance de la nécessité de la résilience du système

Il y a eu un intérêt accru par les partenaires au développement pour l'élaboration d'approches qui permettront d'accroître la résilience à la sécheresse et d'améliorer la sécurité alimentaire des communautés pastorales. L'intensification stratégique de l'élevage dans certaines zones est inévitable si les niveaux de production nécessaires pour répondre à la demande anticipée doivent être atteints. La question est de savoir comment cela peut se faire sans compromettre la résilience du système et augmenter le risque de perte de la diversité génétique critique au niveau des populations de bétail indigène.

6.1.4 Principaux domaines de résultats

La production du bétail ouest-africain est caractérisée par la diversité dans l'environnement de production – des zones à faible potentiel caractérisées par de graves contraintes biophysiques à des zones à potentiel moyen et élevé avec la possibilité de réduire les défis biophysiques.

Dans les zones à faible potentiel, où moutons, chèvres et bovins endémiques sont actuellement destinés à la production de viande et de lait, l'objectif sera d'améliorer progressivement la productivité de ces animaux sans perdre leur adaptation à l'environnement, telle que la tolérance ou la résistance à certaines maladies et la tolérance à la chaleur. A ce niveau, le rôle du WALIC sera d'aider les pays à définir les objectifs et stratégies de sélection de leurs programmes d'amélioration du bétail.

Dans les zones à potentiel élevé, en particulier dans les systèmes périurbains ou dans des zones plus humides avec la possibilité de contrôler les maladies animales, l'objectif sera d'augmenter la productivité par l'utilisation d'intrants génétiques élevés grâce au croisement du bétail indigène avec des races exotiques sélectionnées et des stratégies d'accompagnement pour améliorer la fourniture des aliments, les services de santé et de reproduction ainsi les autres intrants et services.

Les principaux résultats incluront les suivants :

Développement d'une stratégie régionale (ouest-africaine) et cadre de mise en œuvre pour la conservation et l'utilisation des ressources en bétail ruminant indigène

Cela impliquera l'analyse de la situation actuelle dans la région comme base pour identifier les interventions potentielles multinationales qui tiennent compte des contextes locaux. Cette approche capitalisera les leçons tirées des travaux en cours du PROGEBE et d'autres initiatives. Le cadre en résultant portera sur les options, les outils et les approches à la fois pour la conservation (in situ et ex situ) et l'utilisation, et il s'appuiera sur le travail du CIT et d'autres institutions, ainsi que des analyses des systèmes d'amélioration génétique expérimentés dans la région.

Amélioration de l'utilisation des ressources animales indigènes. Une stratégie clé consiste à développer des approches qui permettront d'améliorer l'utilisation des ressources génétiques indigènes dans une diversité de systèmes de production. WALIC CIT collaborera avec d'autres organisations régionales pour élaborer des projets pilotes, par exemple pour l'élaboration de directives et de synthèses des meilleures pratiques sur la base du travail du CIT, du PROGEBE et d'autres initiatives. Une attention particulière sera accordée au développement ou à l'adaptation d'options pour l'amélioration génétique et l'utilisation des races indigènes en s'appuyant sur les leçons tirées des systèmes d'amélioration génétique à noyau ouvert pilotes précédemment menés par le CIT et en rendant ces options largement disponibles dans la région. La formation d'associations d'éleveurs multiplicateurs sera facilitée, comme la conservation (in-situ et ex-situ) des races menacées.

Evaluation internationale des races et croisements stratégiquement choisis. Une diversité d'options génétiques sera explorée pour leur utilité dans l'éventail de systèmes de production qui émergent en réponse aux opportunités du marché. WALIC élaborera un cadre pour entreprendre des comparaisons internationales de races et de croisements prometteurs provenant de différentes régions du monde en fonction de la performance et de l'information sur les systèmes de production. Les comparaisons incluront les génotypes qui ont donné des résultats prometteurs en dehors de l'Afrique, et un certain nombre des génotypes ayant enregistré de bonnes performances

au sein du continent. Cette activité pourrait inclure l'évaluation des races Kenana et Butana du Soudan qui sont considérées comme des races laitières africaines potentielles ; les Gir et Guzera qui sont les races généralement utilisées pour le croisement pour la production laitière dans les zones tropicales du Brésil ; les croisements races exotiques x autochtones (et éventuellement des races composites) pour la production laitière en Afrique de l'Ouest, en s'appuyant sur le travail déjà entrepris sur les croisements par le CIT. Une caractérisation comparative au niveau du génome des populations autochtones et sélectionnées des races tropicales appuiera ce travail et sera entreprise en collaboration avec des laboratoires partenaires à l'intérieur et hors de l'Afrique.

Développement d'une base de données multilingue des ressources génétiques du bétail pour Afrique de l'Ouest. Les activités comprendront la collecte, l'analyse, l'archivage et la diffusion des informations sur les ressources animales de l'Afrique de l'Ouest, notamment des données génétiques, phénotypiques et l'information sur les systèmes de production (y compris l'environnement). La base de données sera disponible en anglais, français et portugais et liée aux bases de données mondiales : DAD-IS de la FAO et DAGRIS de l'ILRI. La collecte des données sera soutenue par le développement de protocoles et approches standard d'enregistrement au niveau de l'exploitation.

6.2 Thème 2 - Renforcement des capacités des acteurs le long des chaînes de valeur de l'élevage

Goal: Renforcer les capacités des éleveurs et des acteurs des secteurs public et privé pour s'acquitter efficacement de leurs rôles essentiels dans le but de faciliter le développement de l'élevage orienté vers le marché.

6.2.1 Contexte

Les lacunes en matière de leadership et de gestion institutionnels, ainsi qu'au niveau des compétences et des connaissances nécessaires pour faciliter l'absorption des technologies disponibles, représentent peut-être, aujourd'hui, le plus grand défi au développement de l'élevage en Afrique.

Le Cadre Stratégique de Développement des Capacités (CSDC) de l'UA-NEPAD, approuvé lors de la 14e Assemblée de l'Union Africaine de février 2010¹¹, a reconnu explicitement le problème de capacité que connaît le continent et identifié le besoin du développement de capacités pour doter les secteurs privé et public d'un personnel doté des compétences requises pour accomplir leur travail.

Bien qu'il y ait un manque général de capacité au niveau de la R ET D sur l'élevage dans la plupart des pays de l'Afrique de l'Ouest, il y a des défis particuliers en ce qui concerne le manque de capacité technique dans les domaines liés aux ressources génétiques animales, l'analyse et le développement de chaînes de valeur, et l'esprit d'entreprise et le leadership institutionnel au niveau communautaire et des organisations de producteurs et de commerçants. Le noyau central de ce thème sera le développement des capacités humaines dans les institutions qui décident de l'ordre du jour de l'élevage dans la région, particulièrement dans les plus petits pays.

Un défi spécifique en matière de capacité pour l'agriculture animale est le taux de déclin rapide de l'apport de sang nouveau dans le secteur à mesure que la jeunesse migre de plus en plus vers les villes à la recherche de meilleures opportunités. Que cela dérive de l'influence familiale ou scolaire (p. ex l'élevage et l'agriculture sont traités comme des sujets de seconde catégorie et donc sous-estimés dans l'éducation), il en résulte une génération de jeunes enclins à éviter le travail agricole. Comment résoudre le problème culturel et pédagogique ? Quelles sont les interventions de renforcement des capacités requises et qui devraient en être les cibles – les étudiants, les enseignants, les parents, l'industrie ?

L'objectif principal de ce thème stratégique est de renforcer la capacité des institutions et des individus – les agriculteurs et les organisations paysannes, les acteurs des secteurs public et privé – dont les interventions augmenteront la probabilité de création de richesses et la réalisation de la sécurité alimentaire et nutritionnelle à partir de l'élevage

¹¹UA-NEPAD, 2010

6.2.2 Principaux défis

Les principaux défis qui sous-tendent les axes de développement des capacités sous ce thème sont, entre autres, les suivants :

- Comment renforcer la capacité des acteurs à créer des liens fonctionnels et productifs entre les petits producteurs ruraux, les entreprises de transformation à valeur ajoutée, les acheteurs dans les marchés urbains en croissance, et les fournisseurs des intrants essentiels ?
- Comment soutenir les petits producteurs afin qu'ils travaillent ensemble de façon coordonnée dans le cadre d'associations ou d'actions collectives (organisations paysannes, par exemple) bien gérées devant rendre des comptes aux membres et fonctionnant de manière transparente en réalisant des économies d'échelle dans leurs transactions avec les fournisseurs d'intrants et les acheteurs de bétail et de produits ?
- Comment mieux profiter des informations critiques (par exemple sur les spécifications des produits, les prix du marché) et des autres services aux entreprises dont les éleveurs ruraux ont besoin pour prendre des décisions éclairées ?
- Comment donner la possibilité aux éleveurs ruraux de comprendre et mieux se conformer aux normes sur les produits, les procédés ou les prestations exigées par les différents marchés, qui incluent des consommateurs de plus en plus sophistiqués et des marchés régionaux à plus forte valeur ?
- Comment diversifier et augmenter les niveaux de connaissances et de compétences dans la production animale et la transformation des produits de base qui ajoutent de la valeur aux produits ?
- Comment rendre les services financiers adéquats accessibles aux producteurs ruraux pour leur permettre d'investir dans l'amélioration et l'expansion de leurs entreprises d'élevage ou de se diversifier hors de l'élevage dans des opportunités de sources de revenus alternatives lorsque celles-ci représentent de meilleures options ?
- Comment fournir des services de vulgarisation aux éleveurs qui soient plus facilitatrices, contextualisée et répondant à l'évolution rapide des contextes biophysiques, sociaux, et des marchés ?

- Comment améliorer le leadership et la gestion des institutions impliquées dans la R ET D sur l'élevage afin de les rendre plus proactives, réactives, chercheuses de solutions et avides d'opérations réussies sous-tendues par un sentiment d'urgence ?
- Comment susciter l'intérêt chez les jeunes d'aujourd'hui à entrer dans les chaînes de valeur de l'élevage ?

6.2.3 Opportunités

Jeunesse et agriculture

L'ensemble des jeunes fréquentant actuellement les écoles et collèges constituent le futur qui va conduire l'agriculture. Il est nécessaire de l'aider à changer leur conviction que l'agriculture doit être une carrière peu rémunératrice, faisant appel à la puissance musculaire et beaucoup moins attrayante que celle dans laquelle la réussite est une question de créativité et d'innovation. Pour relever ce défi à la source, il faudra qu'une attention particulière soit accordée aux programmes scolaires, à savoir la crainte que les jeunes ne sont pas suffisamment préparés aux réalités de la vie dans l'agriculture, notamment l'élevage.

Partenariats novateurs, développement des compétences entrepreneuriales et des affaires.

Les intermédiaires de marché peuvent jouer un rôle important dans la stimulation de l'esprit d'entreprise chez les éleveurs pauvres. Du commerçant, aux relations plus complexes de l'agriculture contractuelle, il y a des possibilités tout au long de la chaîne de valeur de l'élevage pour engager les éleveurs débutants (jeunes et nouveaux venus à l'agriculture, par exemple) et réoutiller les éleveurs de carrière afin de mieux répondre à l'évolution de la production et de la situation du marché. Cela peut se traduire par des flux d'intrants et de services consultatifs pour la production animale, l'assistance technique, le crédit, ou même le perfectionnement des compétences en affaires et a été démontré être un catalyseur pour l'esprit d'entreprise parmi les cultivateurs. Des partenariats novateurs et des modèles économiques en résultent, par exemple avec des entreprises sociales à but lucratif et les relations en agriculture contractuelle.

Appui sur les institutions existantes

Les organisations de paysans, femmes et jeunes sont très actives dans beaucoup de pays de l'Afrique de l'Ouest. Il y a aussi de nombreuses ONG et d'organisations communautaires de

base (OCB) qui travaillent sur les questions de développement de l'élevage et de l'émergence de petites entreprises qui fournissent une gamme de services le long de la chaîne de valeur des produits de l'élevage. Ces institutions offrent des points d'entrée pour l'intervention, avec une attention initiale donnée à une analyse pour établir celles qui sont prometteuses et comment elles peuvent démontrer comment l'adoption des « bonnes pratiques » peut faire la différence.

Dispositions du secteur public pour le changement

Alors que la situation est encore loin d'être satisfaisante, il est évident que de nombreux gouvernements en Afrique de l'Ouest sont prêts à passer de l'intérêt de pure forme manifesté pour l'agriculture (y compris l'élevage) à la prise de mesures concrètes. Le besoin d'accroître les investissements du secteur public dans l'agriculture est désormais reconnu et certains gouvernements ont honoré leur engagement à la Déclaration de Maputo de 2003 qui a engagé les gouvernements africains à allouer dix pour cent de leur budget national à l'agriculture et au développement rural dans les cinq prochaines années. De nombreux gouvernements en Afrique de l'Ouest, cependant, sont aux prises sur la façon d'y parvenir. Sans des conseils formulés en temps opportun et appropriés, les investissements dans le renforcement des capacités pourraient facilement aller vers les traditionnels cours de formation avec peu d'espoir pour relever les défis systémiques institutionnels. Il y a une opportunité précise à ce stade pour que WALIC développe des approches novatrices de renforcement des capacités ciblant une plus grande transformation institutionnelle, soutenues par l'engagement de créer un nouveau groupe de dirigeants et de gestionnaires par le biais de programmes de gestion du changement se focalisant sur les principales institutions en charge de l'agenda du développement de l'élevage.

6.2.4 Principaux domaines de résultats

Pour WALIC, la capacité ne concerne pas seulement les compétences techniques et commerciales. Elle vise aussi les incitations, les attitudes et la gouvernance institutionnelle. Elle impliquera un changement institutionnel des organisations paysannes, des ONG, des institutions du secteur public et privé actives dans la R&D sur l'élevage pour les aider à embrasser une pensée et une pratique de recherche de solutions et adopter des systèmes qui font appel à l'innovation, l'orientent et la récompensent. Le développement des capacités du personnel de recherche et de vulgarisation s'efforcera de les aider à être en mesure de mieux engager les

producteurs et les fournisseurs de services à adopter des approches d'engagement plus facilitatrices que la génération et la promotion traditionnelles descendantes de technologies.

Ce thème abordera les contraintes de capacité des systèmes (par opposition aux formations individuelles, qui n'ont pas été efficaces à ce jour). Pour l'essentiel, cette approche accordera la priorité aux capacités de transformation, avec l'accompagnement du changement d'état d'esprit nécessaire pour la préparation au changement. En outre, l'approche ne sera pas une fourniture descendante (top down) de services de développement des capacités. Au contraire, elle mettra l'accent sur l'apprentissage par la pratique ; les communautés, les collectivités locales, les organisations paysannes et les acteurs du secteur privé seront impliqués dans le système de renforcement des capacités pour le changement afin de leur permettre de relever les principaux défis systémiques auxquels font face leurs institutions ou chaînes de valeur.

L'approche comprendra des processus de diagnostic aider les parties prenantes à identifier leurs besoins en capacités et les institutions impliquées dans la R&D sur l'élevage à rendre des comptes à leurs clients.

Tous les éleveurs ne feront pas la transition vers des entreprises commerciales prospères. Certains ne survivront pas facilement dans les nouvelles économies d'élevage orientées vers le marché. Certains d'entre eux auront besoin d'un appui continu (par exemple par la fourniture de subventions novatrices). D'autres ne réussiront pas et auront besoin d'être outillés pour la transition vers des moyens de subsistance alternatifs. Dans tout cela, les compétences entrepreneuriales seront cruciales. Par exemple, ceux qui vont abandonner l'élevage pourraient, dans certains milieux en Afrique de l'Ouest, être aidés pour bénéficier de paiements pour les services écosystémiques (PSE), tandis que d'autres pourraient chercher un emploi dans d'autres secteurs.

Les domaines de résultats clés incluront les suivants :

Facilitation des économies d'échelle et orientation vers les marchés à haute valeur ajoutée.

Les: faibles volumes, la qualité variable, la saisonnalité, les coûts de transaction élevés, le manque d'informations sur les marchés et une capacité limitée pour répondre aux exigences de

normes élevées de marchés spécifiques représentent les principaux obstacles pour les petits éleveurs. Bien que des débouchés commerciaux locaux existent en Afrique de l'Ouest, les meilleures occasions d'affaires ne s'offrent qu'aux éleveurs qui peuvent s'organiser pour exploiter les économies d'échelle. Les alternatives prometteuses comprennent l'agriculture contractuelle avec les grandes exploitations ou les agents de commercialisation/transformation, les groupes de producteurs bénévoles et les coopératives de commercialisation. Le renforcement des capacités et l'organisation des groupes des producteurs peuvent jouer un rôle important pour aider les éleveurs et les fournisseurs d'intrants et de services à s'adapter à un environnement d'affaires plus commercial et concurrentiel et d'accéder à des marchés plus exigeants.

Amélioration de l'accès aux intrants, services consultatifs et financiers des petits exploitants.

Depuis la disparition des systèmes publics d'approvisionnement en intrants fortement subventionnés et des banques de développement agricole, de nombreux petits agriculteurs et éleveurs se sont retrouvés face à un accès inadéquat et coûteux aux services de base. Le secteur privé a pris une partie de la relève, mais il a un parti pris compréhensible pour se mettre au service des grandes exploitations commerciales et celles situées dans les régions favorisées par de bonnes conditions agro-climatiques, les infrastructures et l'accès au marché.

Ces dernières années ont vu de nouvelles innovations dans le développement de partenariats public-privé (par exemple, des garanties aux banques privées qui prêtent aux petits exploitants agricoles), des coopératives agricoles, l'implication des ONG dans les entreprises sociales (par exemple les fournisseurs franchisés de services vétérinaires), du crédit et des programmes de formation pour les petites entreprises qui offrent des intrants et des services (par exemple AGRA), et l'utilisation des subventions intelligentes. La plupart de ces expériences ont mis l'accent sur la culture des plantes.

WALIC explorera les modèles qui peuvent être appliqués ou adaptés à l'élevage dans le cadre ouest-africain, et qui peuvent être étendus pour atteindre les niveaux de soutien nécessaires à un grand nombre de petits éleveurs. Les interventions viseront à renforcer les capacités des éleveurs ainsi que fournisseurs d'intrants et de services de conseil et des professionnels impliqués dans la chaîne de valeur. L'accent sera mis sur l'identification de modèles prometteurs et la facilitation de plateformes d'acteurs pour la co-crédation d'ententes commerciales ou de partenariats pour tirer

profit des opportunités commerciales. Par exemple, des modèles agrovétérinaires franchisés tels que ceux qui sont expérimentés en Afrique Orientale (par exemple SIDAI¹²), seront explorés pour la fourniture des aliments pour bétail, la santé animale, la reproduction et d'autres services consultatifs. Une attention particulière en matière de renforcement des capacités essentielles de développement sera accordée aux financements novateurs de la chaîne de valeur, et la capacité accrue en entrepreneurial des acteurs clés de la chaîne de valeur de l'élevage.

Attirer les jeunes et les nouveaux venus vers l'élevage en tant qu'entreprise. Comment mobiliser davantage les jeunes à embrasser l'agriculture animale comme une entreprise ? Offrir de nouvelles opportunités commerciales intéressantes y aiderait, mais déterminer les types appropriés de scolarité, de formation spécialisée et de soutien (par exemple, les clubs de jeunes agriculteurs, les programmes de formation professionnelle) est également nécessaire ?

Les programmes scolaires sont considérés comme ayant un parti pris contre l'agriculture, influençant les jeunes à viser d'autres professions. Comment WALIC peut-il nouer des partenariats avec des éducateurs et d'autres organismes, tels que l'ANAFE (Réseau Africain pour l'Education en Agriculture, Agroforesterie et Ressources Naturelles¹³), pour contribuer aux efforts en vue surmonter le défi des jeunes et de l'agriculture ? Notre objectif est de créer une nouvelle génération d'employés de haut calibre (que ce soit dans les OCB/ONG, le secteur privé ou public), des entrepreneurs et des employeurs gérant des petites et moyennes entreprises (PME) qui réussissent dans le domaine de l'élevage. WALIC appuiera également la formation de troisième cycle et des programmes spécialisés dans l'élevage et de réoutillage en affaires/entrepreneuriat dans le cadre de ce thème. Différentes approches de communication seront mises en œuvre pour susciter de l'intérêt chez les jeunes d'aujourd'hui à embrasser une carrière dans la chaîne de valeur de l'élevage.

Facilitation du développement d'institutions nationales spécialisées pour relever les défis régionaux. En tant que centre d'excellence, WALIC n'a pas besoin d'avoir un ensemble complet de laboratoires propres, ni un large bassin de personnel. Au contraire, il identifiera les institutions nationales existantes et les désignera comme pôles dans des domaines de recherche

¹²www.sidai.com

¹³www.anafe-africa.org

technique spécifiques. Ces pôles serviront de satellites/réseaux d'installations affiliés au sein des INRA et des universités de la région et autres CIRA. Le Centre, en collaboration avec les institutions hôtes, mobilisera des ressources pour renforcer ces installations dans le cadre de son développement des capacités institutionnelles. Ces installations, à leur tour, appuieront la R ET D sur l'élevage ainsi que le développement de capacités spécialisées dans la région. Elles comprendront des laboratoires de nutrition/aliments pour animaux, des laboratoires vétérinaires, des installations pour la génétique/génomique, les SIG/l'analyse spatiale et l'analyse des politiques, entre autres.

Toutes les interventions de renforcement des capacités dans le domaine thématique seront soutenues par un accent mis sur l'amélioration de la fonctionnalité du système – des institutions individuelles, ainsi que des chaînes de valeur de l'élevage. Le développement du leadership et de la gestion des institutions impliquées dans la R&D sur l'élevage pour les rendre plus proactives et réactives sera un élément clé. À cet égard, le domaine thématique investira dans l'autonomisation des parties prenantes afin d'en faire des agents de transformation de leurs propres droits.

6.3 Thème 3 – Gestion des connaissances

Objectif : faciliter l'accès des parties prenantes de l'élevage à des données et des informations fiables et à jour et des connaissances sur lesquelles fonder la prise de décision en temps opportun.

6.3.1 Contexte

Le manque d'accès à l'information est l'un des plus grands obstacles à l'innovation agricole en Afrique. Le sous-secteur de l'élevage est moins bien loti à cet égard que la culture des plantes. Bien que certains efforts soient faits au niveau national, le défi demeure : l'Afrique de l'Ouest fait partie des zones les plus mal dotées en connaissances pour le développement et plateformes de partage. Les données, informations et connaissances provenant de l'extérieur du continent sont souvent utilisées pour servir à prendre des décisions, par procuration, sur l'Afrique, et ironiquement, une quantité importante de données et d'informations sur l'Afrique est accessible à partir de sources situées en dehors du continent.

Les utilisateurs finaux, tout particulièrement les éleveurs, ont un accès limité aux informations critiques dont ils ont besoin pour prendre des décisions. L'information doit être à jour, dans le bon format et la langue appropriée, et être disponible au bon moment et au bon endroit. Les utilisateurs finaux ont aussi besoin de soutien pour apprendre à adapter de nouvelles informations à leurs propres contextes particuliers. Des informations sont également nécessaires pour l'élaboration des politiques et des décisions d'investissement, pour suivre l'impact des interventions, le renforcement des capacités ainsi que la gestion au jour le jour par les producteurs et les acteurs de la chaîne de valeur.

Un grand nombre de données et d'informations ont été et continuent d'être générées aux niveaux local, national, régional et international par un éventail de parties prenantes. Une grande partie demeure à l'état brut ou traitée pour un public d'élite et, par conséquent, inutile ou inaccessible à ceux qui en ont le plus besoin. En outre, d'importantes quantités de données sont de peu de valeur, car leur intégrité n'a pas été testée par l'analyse et l'utilisation.

S'assurer que les données sont disponibles pour les parties prenantes pour la validation et l'utilisation contribuera à décourager la duplication inutile des efforts. Actuellement, les éleveurs peuvent être soumis à plusieurs reprises à des enquêtes menées par des chercheurs qui posent des questions identiques ou similaires, car les données recueillies précédemment ne sont pas facilement accessibles pour eux.

Des analyses régionales de très haut niveau compilant les données nationales pourraient apporter une valeur ajoutée aux efforts de collecte de données. En outre, la qualité de la collecte et l'analyse des données provenant de plusieurs pays pourraient constituer la base d'une prévision plus solide et la capacité de prévision qui pourraient informer les prises de décisions à plus long terme et les investissements aux niveaux national et régional. Les résultats de ces analyses pourraient être utilisés pour générer des produits de connaissances et rendus accessibles aux parties prenantes de l'élevage sous des formats appropriés.

L'objectif global de ce domaine thématique est d'habiliter les parties prenantes de l'élevage avec des informations et des connaissances pour éclairer la conception des interventions. Un libre

accès aux informations générées par des initiatives de R&D financées sur fonds publics est une condition essentielle de succès dans le secteur de l'élevage.

WALIC travaillera avec les donateurs/investisseurs pour le plaidoyer et l'exploration des moyens par lesquels les données et informations sur l'élevage pourront de plus en plus être placées dans le domaine public. Le Centre facilitera le développement de mécanismes formels de collecte et de compilation des informations et leur transformation en produits de connaissances. Bien que l'objectif principal de ce domaine thématique sera d'améliorer l'accès à la connaissance par les parties prenantes, des efforts conséquents seront consacrés à l'utilisation de la plateforme de gestion des connaissances pour inculquer des pratiques internes d'apprentissage, contribuant ainsi à transformer le Centre en une véritable organisation d'apprentissage et un courtier en connaissances sur l'élevage et le lieu où aller pour les données, informations et connaissances sur les questions d'élevage pertinentes pour l'Afrique de l'Ouest.

6.3.2 Opportunités

L'émergence des TIC durant les deux dernières décennies a ouvert de nouvelles voies pour la gestion des connaissances en tant qu'outil pour relever les défis liés à la collecte, l'analyse et la diffusion de l'information. La téléphonie mobile constitue une percée majeure à cet égard.

Les parties prenantes, à tous les niveaux, reconnaissent de plus en plus le rôle central de l'information dans l'établissement des priorités, la planification et la prise de décision. Cette reconnaissance commence à se traduire par des investissements dans l'information et la gestion des connaissances.

La Commission de l'UA, à travers son Projet de Statistiques sur l'Afrique, a déjà pris des mesures pour fournir des informations à ses Etats membres. Dans le secteur des ressources animales, l'UA-BIRA a commencé à moderniser ses capacités de gestion de l'information à travers un de ses projets (PACE) en introduisant l'infrastructure des TIC, et notamment le Système d'Information sur les Ressources Animales (ARIS). La mine des données et des informations que BIRA a recueillies au fil des ans grâce à ses programmes et projets est disponible pour une analyse plus approfondie et la création de connaissances.

Il existe plusieurs autres initiatives pertinentes avec des composantes gestion des connaissances importantes : le Système de Gestion d'Information sur l'Élevage pour la gestion des statistiques sur l'élevage et le partage de l'information dans la région de la Communauté de Développement de l'Afrique Australe (SADC), le projet LINKS (Système de Réseau d'Information et de Connaissances sur l'Élevage) développé à partir du système GL-CRSP d'alerte précoce pour l'élevage (LEWS), qui a été créé en 1997 et qui place la technologie LEWS à l'intérieur d'un système d'informations et d'analyse sur l'élevage plus large conçu pour améliorer les marchés et le commerce du bétail, en mettant l'accent sur les systèmes pastoraux en Afrique Orientale.

Parmi les autres initiatives, on peut citer le projet « Données sur l'élevage en Afrique – améliorer les données pour de meilleures politiques » de UA-BIRA/FAO/ILRI/Banque mondiale financé par la Fondation Bill & Melinda Gates et une initiative récente de données sur l'élevage en cours d'élaboration par la Communauté de l'Afrique Australe.

WALIC sera en bonne position pour faciliter un processus par lequel ces initiatives et d'autres, telles que le PROGEBE, peuvent être mises à profit pour servir la demande d'information et de connaissances de l'Afrique de l'Ouest, en ajoutant de la valeur à ces initiatives existantes et évitant la duplication des efforts.

6.3.3 Principaux défis

Une problématique clé de ce domaine thématique a trait à la faiblesse des mécanismes, infrastructures et incitations pour collecter, analyser et partager les connaissances produites par la recherche agricole aux niveaux national et régional. La roue est souvent réinventée, notamment du fait d'un manque de mécanismes de capture et de partage de données et d'informations. Ironiquement, il est plus aisé pour plusieurs praticiens de la R&D d'accéder à l'information à travers des revues et conférences internationales que de prendre connaissance des résultats de la recherche produits localement par le biais des revues, conférences, thèses et rapports techniques locaux.

Les défis spécifiques comprennent :

- Comment collecter et assembler systématiquement les données/informations existantes de diverses sources et les rendre disponibles pour un usage actuel et futur ?

- Comment faciliter l'amélioration de la qualité, de la pertinence et de la cohérence des données issues de projets et programmes ?
- Comment mettre en œuvre des liaisons efficaces entre différentes bases de données nationales, régionales et internationales ou des systèmes d'informations pour permettre la collecte, l'analyse et le partage efficaces de données ?
- Comment mettre sur pied des systèmes de capture et de stockage des données dans des formats directement accessibles pour l'analyse/l'usage de diverses manières et à différentes fins ?
- Comment déterminer et répondre systématiquement aux besoins de l'Afrique en données, informations et connaissances à jour ?

6.3.4 Principaux domaines de résultats

La stratégie de gestion des connaissances du WALIC a pour objectif de renforcer les processus de partage des connaissances et d'apprentissage relatifs à l'élevage aux niveaux local/communautaire, national et régional en Afrique de l'Ouest. Cela favorisera l'apprentissage systématique, sur la base de l'expérience acquise dans le cadre de programmes de R&D sur l'élevage précédents et en cours conduits dans la région. Cet apprentissage va soutenir le développement de méthodes nouvelles et novatrices pour améliorer le développement de l'élevage ainsi que la formulation et la mise en œuvre de politiques efficaces.

La disponibilité d'informations sur les meilleures pratiques (en matière de gestion, production, santé, alimentation, transformation) et des systèmes d'alertes précoces (p. ex. sur la sécheresse, les inondations, la survenue de maladies) présentée dans les formats adéquats et dans les langues appropriées pour leurs groupes cibles aidera les producteurs à prendre de bonnes décisions de gestion. De même, la gestion efficace de l'information sur les marchés (local, national, régional et mondial) permettra d'améliorer l'accès aux marchés pour le bétail et ses produits.

WALIC se positionnera pour être le lieu où se rendre pour disposer d'informations/de données et de connaissances pertinentes pour le secteur de l'élevage et les autres parties prenantes, incluant les investisseurs, éducateurs, étudiants, médias et autres en Afrique de l'Ouest.

Les principaux domaines de résultats sous ce thème seront les suivants :

Facilitation de l'évaluation d'une gamme d'options sur l'usage des TIC afin d'améliorer l'efficacité et la transparence des chaînes de valeurs de l'élevage. Les TIC, et notamment la téléphonie mobile, peuvent fournir aux acteurs de la chaîne de valeur une base solide à partir de laquelle faire des affaires. Par exemple, les informations à jour sur les marchés, obtenues grâce à un système simple de SMS, peuvent être affichées sur des panneaux d'information dans les villes et villages, pour relier efficacement les petits producteurs à la plateforme de commerciale sur Internet, par exemple, un serveur régional ou un portail de données sur l'élevage, y compris les informations sur le marché. Celles-ci pourraient à leur tour être relayées par la radio pour atteindre un plus grand nombre de communautés rurales isolées. La technologie est déjà là; le défi est de trouver un système économiquement viable et autosuffisant pour les éleveurs et les autres parties prenantes.

Développement de produits de connaissances spécifiques, incluant les bases de données et les multimédias : de tels produits peuvent être utilisés pour guider la prise de décision à différents niveaux :

- *Développement de bases de données sur la santé, l'alimentation et la reproduction animales* qui peuvent être résumées et rendues accessibles aux producteurs et aux commerçants – par exemple à travers les stations de radio nationales.
- *Données/informations sur l'élevage et le changement climatique compilées et synthétisées*, ainsi que sur la contribution de l'élevage au changement climatique et l'impact du changement climatique sur la production animale, afin d'informer l'élaboration des politiques et l'éducation publique.
- *Exemples de réussites sur l'utilisation pilote de nouvelles technologies et approches*, qui sont susceptibles d'un plus grand développement. De telles histoires de réussites vont renforcer l'interaction entre les clients cibles et les innovateurs.
- *Systèmes d'information sur le marché du bétail* qui mette à profit les efforts existants pour améliorer la qualité, la disponibilité et l'usage des informations sur le marché par les producteurs et autres acteurs de la chaîne de valeur de l'élevage.

Facilitation du développement de bases de données météorologiques et climatiques pour soutenir la prise de décisions par les éleveurs. Pour ce faire, des investissements stratégiques seront réalisés dans les données météorologiques de qualité qui pourront être utilisées pour aider les éleveurs à mieux gérer les risques. Les bases de données seront liées à d'autres systèmes d'alerte précoce dans la région et ailleurs ainsi qu'avec les systèmes d'alerte précoce indigènes. Cette activité est associée au thème sur le renforcement des capacités ; les producteurs auront besoin d'être formés sur l'usage des prévisions pour améliorer leur état de préparation, et notamment les stratégies de reproduction et d'alimentation. Étant donné les divers usages des données météorologiques, ce domaine thématique a le potentiel pour attirer des partenariats conséquents, dont les partenariats public-privé, pour améliorer davantage la qualité de la collecte et de l'analyse des données.

Analyse économique et des politiques. Lié au thème sur le plaidoyer, l'objectif de cette activité est de fournir des données et des informations à l'appui des arguments économiques pour l'investissement dans la santé, la nutrition et la reproduction du bétail. Cette activité sera mise en œuvre en collaboration avec UA-BIRA, GALVmed, ILRI et d'autres partenaires. Elle comportera la compilation des leçons tirées des pratiques ainsi que de la modélisation des effets des différentes politiques sur le développement de l'élevage et de l'économie dans son ensemble comme base pour produire des notes d'orientation à l'usage du plaidoyer.

Sur le plan opérationnel, les travaux impliquant la synthèse de l'information existante et le développement de modèles et de produits de connaissances seront, dans la mesure du possible, sous-traités ou faits par des missions commandées, par exemple, avec les universités et des praticiens du secteur privé.

6.4 Thème 4 - Plaidoyer et courtage en partenariat

Objectifs : *Rehausser le profil de l'élevage, générer davantage d'appui pour le secteur et promouvoir la collaboration entre les parties prenantes du développement de l'élevage pour lever les goulets d'étranglement systémiques du secteur aux niveaux national et régional.*

6.4.1 Contexte

L'agenda du développement de l'élevage a profondément changé au cours des dernières années, tout comme les types d'institutions impliquées et les exigences auxquels elles sont confrontées. En conséquence la R&D sur l'élevage ne peut plus être laissée aux seuls acteurs traditionnels utilisant les vieilles approches institutionnelles pour répondre aux nouvelles demandes. De nouvelles relations avec un ensemble plus large de parties prenantes et de nouveaux types de capacités institutionnelles sont requises.

Une meilleure compréhension des politiques les plus pertinentes pour l'industrie du bétail, y compris celles qui affectent le commerce, est cruciale. WALIC travaillera à créer un environnement politique et d'investissement plus favorable pour l'élevage en Afrique de l'Ouest. Il investira dans les processus de plaidoyer, travail grâce à des partenariats existants et nouveaux, dont certains formés spécifiquement à cette intention.

Il est aussi nécessaire de coordonner les initiatives actuellement atomisées entre les agences de développement de technologies, les donateurs, les investisseurs et les groupes de la chaîne de valeur. La Coordination des donateurs de la R&D au niveau régional reste faible au mieux et l'investissement du secteur privé dans la R ET D est pratiquement inexistant. Il n'existe actuellement aucune organisation en Afrique de l'Ouest ayant le mandat ou la capacité de négocier des partenariats pour le secteur de l'élevage.

L'établissement de partenariats entre les parties prenantes et dans les pays va catalyser les capacités nationales et régionales, exploiter les synergies et éviter les doubles emplois. En tant que courtier en partenariat, WALIC sera un intermédiaire actif entre les différentes organisations et les secteurs (public, privé et société civile) pour faciliter la collaboration ou améliorer la qualité de la collaboration dans des initiatives spécifiques ou comme un processus continu pour répondre à des objectifs communs.

WALIC identifiera les possibilités de partenariats et aidera les parties à reconnaître le potentiel du partenariat. Le Centre sera également un initiateur, un facilitateur, un pourvoyeur de connaissances et d'informations, un réseuteur et un bâtisseur de réseaux, un incubateur de

partenariats et un mentor. En effet, son rôle sera celui d'un concepteur et d'un gestionnaire de processus de même qu'un leader œuvrant dans les coulisses.

Les partenariats multi sectoriels pour le développement durable sont complexes. Parce qu'ils impliquent l'établissement de relations fonctionnelles entre individus souvent de cultures de travail radicalement différentes et parfois avec intérêts contradictoires réels ou perçus, ils nécessitent un temps et des efforts considérables pour s'établir et être portés à maturité. À ce jour le CIT, comme tous les organismes de R&D financés sur fonds publics, a mis l'accent sur le développement et la gestion de ses partenariats bilatéraux avec d'autres institutions de R&D publiques (dont les services gouvernementaux de recherche et de vulgarisation et les ONG nationales et internationales). WALIC dans son rôle redéfini devra explicitement engager aussi bien la société civile que le secteur privé.

6.4.2 Principaux défis

Exemples des défis que ce thème relèvera :

- Comment améliorer les investissements des secteurs public et privé et des donateurs dans l'agriculture animale ?
- Comment rendre la chaîne de valeur de l'élevage fonctionnelle, transparente et bénéfique aux petits producteurs. Les questions spécifiques incluent l'inefficience des circuits de commercialisation, le manque d'informations (fiables) sur le marché, la faiblesse des compétences de gestion dans l'agrobusiness et l'absence d'économie d'échelle de même que la voix des producteurs ?
- Comment rendre les petits éleveurs plus compétitifs et faciliter leur entrée dans des marchés locaux, nationaux, régionaux et mondiaux de plus haute valeur ?
- Comment actualiser le commerce régional et continental du bétail et de ses produits, pour faciliter la traduction des engagements nationaux et régionaux en actions ?
- Comment s'appuyer sur les capacités existantes (infrastructures et ressources humaines) en R&D en Afrique de l'Ouest afin d'obtenir plus avec les capacités disponibles tout en œuvrant à leur amélioration ?
- Comment faire en sorte que les diverses parties prenantes au développement de l'élevage travaillent plus efficacement ensemble ?
- Comment répliquer les exemples de réussites de partenariats observées ailleurs ?

- Comment améliorer la coordination entre les donateurs. Comme conséquence du manque de coordination, le potentiel des donateurs (et des institutions qu'ils appuient) dans la mise en œuvre d'interventions prioritaires dans l'élevage pertinentes pour les éleveurs pauvres n'a pas été exploité avec succès ?

6.4.3 Opportunités

Assurer un accès fiable à la terre, à l'eau et aux ressources naturelles

WALIC facilitera les dialogues régionaux sur les questions d'accès et identifiera ou commanditera des études de cas sur la manière dont les questions d'accès ont été abordées ailleurs. Le Centre facilitera le dialogue sur les politiques et les processus de revue des politiques. La recherche s'appuiera sur des études de cas d'ailleurs (par exemple de la FAO et du FIDA) qui démontrent comment les réformes du foncier et de la gouvernance de l'eau peuvent significativement améliorer les conditions de vie des pauvres ruraux. Des approches holistiques de l'occupation des terres émergent aussi (par exemple le Global Land Tools Network¹⁴) qui peuvent améliorer la coordination des terres de diverses manières. Ces nouvelles approches permettent aussi le déblocage des initiatives existantes, aident à renforcer les réseaux fonciers existants, appuient le développement d'outils fonciers très abordables sensibles au genre et utiles aux communautés frappées par la pauvreté, et diffusent les connaissances sur l'établissement de la sécurité de l'occupation de la terre.

Investissements du secteur public dans le développement de l'élevage

WALIC procédera à la sensibilisation et au plaidoyer sur la valeur des investissements du secteur public dans le développement de l'élevage, en mettant l'accent sur des preuves – par exemple les données sur la contribution de l'élevage au PIB et sur le retour sur investissement dans le secteur. Ces efforts feront référence aux engagements gouvernementaux (p. ex la Déclaration de Maputo et les divers engagements pris par les Etats membres de la CEDEAO, individuellement et collectivement). Le Centre renforcera les capacités des acteurs non étatiques pour un plaidoyer efficace, en faisant recours notamment aux preuves disponibles.

¹⁴www.gltm.net

Coordination des investissements

Les principes de la Déclaration de Paris fournissent un cadre pour rassembler les donateurs. Une agence régionale avec un mandat technique sur l'élevage dans les pays de la CEDEAO – WALIC – aurait l'influence pour rassembler non seulement les donateurs bilatéraux et multilatéraux, mais aussi les acteurs du secteur privé et les ONG travaillant sur les questions de l'élevage.

Améliorer la fonctionnalité des chaînes de valeur de l'élevage

Il y a une reconnaissance accrue, non seulement des causes des difficultés d'accès au marché, mais aussi de ce qu'il convient de faire à leur propos. Il est possible de faciliter l'émergence de forums de chaînes de valeur où les acteurs discutent – en lieu sûr – sur la façon de mieux porter leur voix collective pour exploiter les opportunités du marché et leur capacité à augmenter la valeur et la fonctionnalité des chaînes de valeur et pour la croissance du secteur.

Défis auxquels fait face le commerce transfrontalier

WALIC conduira des études pour rassembler les données/informations requises sur les politiques en cours et les goulets d'étranglement non politiques du commerce transfrontalier. Il rassemblera les parties prenantes des secteurs public et privé pour déterminer les actions qu'il convient de mener pour matérialiser les engagements existants et parvenir à un accord sur le suivi des progrès.

6.4.4 Principaux domaines de résultats

En capitalisant les leçons apprises des projets antérieurs et de nouvelles évidences, WALIC facilitera la génération et/ou la compilation de preuves - en collaboration avec l'UA-BIRA, l'ILRI, la FAO et d'autres organisations similaires - pour orienter les politiques et les changements institutionnels. La fonction de courtage sera particulièrement soucieuse d'influencer et d'incuber des partenariats stratégiques et durables qui contribueront aux objectifs nationaux et régionaux, avec une attention particulière sur l'appui pour l'émergence d'institutions et de chaînes de valeurs de l'élevage fonctionnelles appuyées par un secteur public qui remplit sérieusement son rôle de régulation et d'assistance.

Les principaux résultats de ce thème se répartissent dans trois domaines :

Création d'un environnement politique et d'investissement propice à l'élevage. WALIC travaillera avec le monde des affaires et la société civile afin de s'engager avec le secteur public pour faire avancer la cause de l'élevage avec pour objectif de rehausser son profil dans l'agenda du développement. Alors qu'un environnement politique favorable est essentiel, un engagement proactif des parties prenantes qui fournissent les ressources pour l'élevage est également nécessaire.-. Il s'agit des gouvernements, des agences de développement et des investisseurs du secteur privé. Le travail dans ce domaine consistera donc dans la fourniture de preuves pour étayer les arguments en vue d'accroître les investissements des secteurs public et privé ainsi que pour des processus de plaidoyers en faveur de politiques et d'investissements qui rassemblent les principales parties prenantes, y compris les donateurs. . WALIC facilitera l'engagement des acteurs des chaînes de valeur de l'élevage à participer efficacement à ces processus de plaidoyer. Les interventions incluront aussi le renforcement des capacités des parties prenantes à s'engager à transformer positivement les performances du secteur de l'élevage, l'identification et la promotion des opportunités d'engagement, la facilitation des processus d'engagement de la façon la plus appropriée et l'assurance que les parties prenantes indiquées sont impliquées et bien préparées à s'engager concrètement. Les groupes de parties prenantes clés comprennent : les groupes de producteurs, tels que les agriculteurs et les organisations d'agriculteurs, les fournisseurs d'intrants et de services du secteur privé, les marchands de bétail et de produits de l'élevage, les agrégateurs, les transformateurs, les fournisseurs de services de vulgarisation du secteur public, les décideurs politiques et administratifs, les organisations nationales de recherche sur l'élevage, les organisations régionales et internationales de R&D, les ONG et le Secrétariat de la CEDEAO.

Partenariats servant de mécanismes de partage et de coordination de l'utilisation des ressources et de l'expertise. Le rôle du WALIC sera de rassembler les institutions de R&D, le monde des affaires et la société civile afin de bénéficier de ressources et expertises complémentaires et coordonner les différentes contributions aux grandes questions du développement. La diffusion et le partage des technologies, connaissances et informations existantes constituent un élément essentiel dans ce type de partenariats. Ces partenariats veilleront à réaliser des économies d'échelle dans la génération des connaissances et leur

dissémination, participant ainsi au renforcement des capacités. Un point de départ important pour le courtage de ces partenariats sera un bon inventaire et la compréhension des capacités disponibles dans la région – les ressources humaines, les installations et les bases de données. Cela servira de base pour le développement de projets ou programmes régionaux qui s'appuient sur les capacités disponibles et les avantages comparatifs.

Partenariats pour faciliter le développement des chaînes de valeur de l'élevage. Avec un accent particulier mis sur l'accès au marché, WALIC travaillera avec les organisations d'éleveurs, pour les aider à s'organiser et à renforcer leurs capacités et leur pouvoir de négociation et faire entendre leur voix afin d'être plus en mesure d'identifier et de participer profitablement aux marchés durables à l'échelle nationale, régionale et mondiale, de la façon la plus appropriée possible. Ces partenariats viseront, soit à fournir l'accès aux marchés, par exemple, à travers des groupes de producteurs, des organisations ou des réseaux, ou à aider à combler ou approfondir les marchés en incitant les entreprises à investir. Cette dernière option sera cruciale pour les petits exploitants et les autres acteurs des chaînes de valeur opérant comme entrepreneurs individuels ou petites entreprises qui n'ont pas la capacité d'accéder aux marchés plus lucratifs, au niveau local, régional ou mondial. WALIC identifiera, également, les standards et les normes qui limitent la performance du secteur et jouera un rôle de courtier en partenariats, y compris avec les acteurs du secteur public, ce qui permettra de lever les goulets d'étranglement liés aux normes. Les principaux partenaires ici seront le ROPPA, l'APESS, le CORET et plateformes nationales d'agriculteurs de la région.

De manière durable, ce thème se souciera des opportunités de partenariats qui ont un grand potentiel pour valoriser les chaînes de valeur, lever les divers goulets d'étranglement de la R&D et développer des processus pour le développement et l'entretien de partenariats appropriés. La coordination avec l'UA-BIRA sera cruciale dans la mesure où elle est l'organisation leader pour l'élevage dans le PDDAA et l'agence technique de l'UA en charge de coordonner et conduire l'agenda continental pour l'élevage.

Pour jouer ce rôle, WALIC devra disposer de compétences internes de courtage afin qu'il puisse, à son tour, aider à l'émergence de ces compétences chez les organisations partenaires. Cependant, l'organisation pourrait débiter par l'utilisation de services externalisés à des

intermédiaires indépendants pourvus de compétences et d'expérience en sensibilisation; renforcement de capacités; mise en œuvre de processus multisectoriels et gestion de processus de partenariats en fournissant un espace neutre et une facilitation compétente.

7. PASSER DES MOTS A L'ACTION

7.1 Mise en œuvre de la stratégie

Les objectifs stratégiques sont réalisés au niveau opérationnel de l'organisation ; si les dimensions opérationnelles d'une organisation ne sont pas en adéquation avec la stratégie, la mise en œuvre de la stratégie ne sera pas effective.

WALIC sera particulièrement attentif aux fonctions opérationnelles stratégiques suivantes pour mobiliser les synergies entre les domaines thématiques stratégiques et éviter les doubles emplois : définition de priorités ; communication - interne et externe ; partenariats avec d'autres organisations ; financement du plan stratégique ; suivi du progrès, apprentissage et ajustement des interventions en fonction des leçons apprises dans la pratique ; identification et réduction des risques ; et gouvernance et gestion du programme du Centre.

7.2 Définition des priorités

La stratégie décennale a identifié un certain nombre d'interventions spécifiques. Si celles-ci sont effectivement mises en œuvre, elles auront le potentiel de renforcer les parties prenantes de l'élevage en Afrique de l'Ouest avec les connaissances et la capacité de transformer le secteur de l'élevage en une voie de sortie de la pauvreté et un contributeur essentiel à la sécurité alimentaire et nutritionnelle et à la croissance économique. Cependant, il sera nécessaire d'établir la liste des priorités des activités dans chaque domaine thématique, de manière continue, afin de saisir les opportunités du moment et pour s'assurer que les plans annuels sont en adéquation avec les ressources financières et humaines disponibles.

Un processus de planification à moyen terme semestriel évolutif sera employé pour examiner constamment le portefeuille du programme, en ajoutant à son contenu de nouvelles dimensions

s'appuyant sur la stratégie de manière à bâtir sur les enseignements cumulés et à partir de l'analyse objective des opportunités et défis à mesure qu'ils émergent. Un cadre de définition des priorités sera développé et mis en œuvre dans le cadre de l'opérationnalisation de la stratégie.

7.3 Stratégie de communication

La stratégie de communication de WALIC est au cœur du plan stratégique décennal du Centre. La stratégie de communication s'appuie sur un certain nombre de conclusions :

Une communication efficace est essentielle

Une excellente communication est essentielle à la réussite du WALIC. L'échec à engager effectivement les parties prenantes au cours des dernières années a peut-être contribué au déclin du CIT. Les résultats de la recherche n'étaient pas largement partagés, ternissant efficacement l'impact de la recherche et conduisant à une perte d'appui et de financement. Assurer une communication efficace exigera un changement de culture institutionnelle, avec la communication considérée comme une partie intégrante du travail du WALIC. Des experts en communication seront nécessaires pour aider à façonner les messages clés du Centre.

La communication et le plaidoyer peuvent améliorer l'engagement politique et le financement des bailleurs de fonds

À ce jour, l'élevage a été relativement négligé pour les donateurs et les décideurs politiques. La sensibilisation aux avantages économiques et sociaux des espèces de ruminants endémiques – et sur la menace des races importées à laquelle elles font face – pourrait contribuer à améliorer l'engagement politique et le financement des bailleurs de fonds. WALIC a le potentiel pour jouer un rôle clé dans la promotion et la commercialisation des races endémiques. En outre, le Centre devra rehausser sa propre image auprès des donateurs et des décideurs politiques, en mettant en avant des arguments convaincants qu'il peut contribuer aux questions qui les concernent, comme la sécurité alimentaire, la croissance économique, la conservation, le changement climatique et la réduction de la pauvreté.

La communication doit être à double sens

L'engagement et la participation des parties prenantes sont essentiels au maintien de la pertinence de la recherche du WALIC par rapport à leurs besoins et développement. L'appropriation de la

recherche du Centre par les parties prenantes doit donc être encouragée, ce qui nécessitera une interaction bidirectionnelle à toutes les étapes du processus de recherche. Un dialogue efficace peut aussi contribuer à assurer que la recherche se transforme en innovation ou en changement de comportement.

La preuve de l'impact est un outil essentiel pour la communication

Il est essentiel que WALIC puisse démontrer de façon convaincante qu'il a généré des biens publics régionaux, tels que l'augmentation de la productivité ou la réduction des importations de viande et de lait. Les efforts visant à recueillir des preuves de l'impact des projets calent parfois, une fois le projet terminé, provoquant un manque de données sur l'impact à long terme. Le Centre doit également être clair et précis sur la façon dont il a contribué aux objectifs de développement des organisations telles que le PDDAA et la CEDEAO.

L'élargissement du mandat du CIT aura des implications pour la communication

WALIC aura une portée géographique et thématique plus large que celle de son prédécesseur, le CIT. Néanmoins, le Centre entend rester de petite taille. Ainsi, il lui faudra faire davantage usage de multiplicateurs de la recherche, tels que les SNRA, les ONG et les associations d'agriculteurs, afin de toucher un public plus varié et géographiquement éloigné. La communication en ligne, les réseaux virtuels et la technologie de la téléphonie mobile vont devenir plus importants. Les supports de communication devront être traduits dans plus de langues que précédemment.

WALIC peut jouer un rôle potentiel comme hub d'information

ON note un manque d'information en Afrique de l'Ouest, notamment de données sur le marché et de statistiques fiables sur l'élevage. En plus de communiquer ses propres résultats de recherche, WALIC a un rôle potentiel dans la collecte, le conditionnement et la mise à disposition de l'information aux des différents groupes de parties prenantes.

La nouvelle identité du Centre doit faire l'objet d'une large vulgarisation

Une campagne de positionnement forte et proactive sera nécessaire pour faire largement connaître le mandat et la mission de WALIC et communiquer que l'avènement du Centre résulte de changements profonds et indispensables.

Objectifs de la communication

L'objectif global de la stratégie de communication du WALIC est d'appuyer la vision du Centre d'un secteur de l'élevage ouest-africain dynamique, qui renforce la sécurité alimentaire et la création de richesses tout en protégeant l'environnement. Il existe plusieurs moyens grâce auxquels la communication peut fournir un tel soutien, et qui peuvent être qualifiés d'objectifs de communication.

Sensibilisation et soutien pour WALIC

Des efforts concertés seront nécessaires pour promouvoir le nouveau Centre, expliquer pourquoi et comment il a entrepris les réformes en cours, et montrer comment il contribuera aux objectifs des principaux bailleurs de fonds et décideurs, tels que les pays membres de la CEDEAO. WALIC utilisera les approches des « relations publiques » pour bâtir sa réputation en en faisant connaître ses réussites, apportant la preuve de l'impact et démontrant les acquis de ses travaux de recherche.

Soutenir les domaines thématiques du WALIC

La communication du WALIC appuiera et fournira directement des canaux pour la diffusion des résultats des travaux menés dans les quatre domaines thématiques du Centre. Par exemple, les supports de communication seront utilisés pour conditionner les produits de la gestion des connaissances (Thème 3) pour des publics cibles et les promouvoir à travers des canaux appropriés. Cela aidera à établir WALIC comme la principale source d'information sur les questions de l'élevage en Afrique de l'Ouest. La communication pour soutenir le renforcement des capacités (Thème 2) comprendra des campagnes pour attirer les jeunes vers le secteur de l'élevage, en utilisant à la fois les médias grand public et nouveaux (radio, télévision, presse, médias sociaux, YouTube et films). La communication pour appuyer le plaidoyer et le partenariat (Thème 3) s'attachera à promouvoir l'agriculture animale en Afrique de l'Ouest et soulever les questions d'élevage avec les décideurs et les bailleurs de fonds.

Promouvoir et appuyer l'utilisation du bétail ruminant endémique dans la région

WALIC promouvra les avantages sociaux et économiques des races de bétail endémique et les inscrira en haut de l'ordre du jour des décideurs et ses bailleurs de fonds. Le Centre luttera contre

les éventuelles perceptions relatives à l'infériorité ou l'obsolescence de ces espèces et mettra en évidence la menace des importations d'espèces exotiques. Bien que l'essentiel de la communication relevant de cet objectif sera régionale, il est également nécessaire de sensibiliser la communauté internationale sur de la diversité génétique importante dans ces races, qui pourrait être utile pour relever les défis mondiaux, tels que le changement climatique. WALIC favorisera, également, l'importance de l'élevage en Afrique de l'Ouest afin d'attirer plus de financement et de soutien politique pour le secteur.

S'engager efficacement avec les parties prenantes et partager les résultats de la recherche

WALIC facilitera un dialogue efficace avec ses parties prenantes, avec des opportunités régulières pour l'engagement, la participation et la rétroaction. Les résultats de la recherche seront largement partagés et diffusés. Cet engagement permettra de mettre la recherche en adéquation avec les besoins des parties prenantes et d'accroître l'adoption des résultats de recherche du Centre.

Faciliter les partenariats et le réseautage

WALIC encouragera des partenariats qui innovent et autonomisent à travers un courtage proactif et la facilitation de plateformes multi-acteurs. Le Centre fournira des outils en ligne pour faciliter le réseautage et la collaboration à distance (partage de bases de données, discussions en ligne et visioconférence).

Promouvoir la cohérence et l'efficacité institutionnelles

Une excellente communication interne entre la direction, le personnel et les membres du Conseil assure la clarté et une compréhension commune des objectifs, stratégies et modus operandi du WALIC. Cela garantit que tous les employés du WALIC sont préparés à représenter correctement le Centre au niveau des parties prenantes. La communication interne renforce également les relations entre les personnes qui travaillent pour WALIC. Le Centre utilisera les moyens traditionnels, comme les mémos, les e-mails ou les bulletins d'information ainsi que les canaux des médias sociaux, les sites web, YouTube et d'autres canaux en ligne pour communiquer en interne.

Fournir des informations sur la production du bétail endémique à la région

WALIC servira de hub d'information sur l'élevage pour la région, en fournissant les résultats de la recherche expérimentale ainsi que les statistiques de l'élevage, l'information sur le marché et les questions émergentes dans la production animale. Le Centre a pour objectif de devenir la principale source d'information sur la production du bétail en Afrique de l'Ouest. Une telle initiative exigera une excellente communication pour présenter les données de façon appropriée et les promouvoir auprès des publics cibles.

Public cible

Les bailleurs de fonds et les décideurs (y compris les instances politiques locales, nationales et régionales) ont été identifiés comme publics prioritaires pour la communication pendant la première phase de l'existence du WALIC. Veiller à l'avènement d'une politique durable de l'élevage en Afrique de l'Ouest et s'assurer que le nouveau Centre a une base financière solide sont deux premières tâches essentielles. Au fil du temps, et une fois que WALIC est solidement établi, les parties prenantes de l'élevage – fournisseurs d'intrants, agriculteurs, éleveurs, services de vulgarisation, marchands et consommateurs – deviendront les publics cibles les plus prioritaires. Parce que ces publics cibles représenteront une diversité d'intérêts, de connaissances et d'éducation, il sera important que les produits de communication soient soigneusement conçus pour répondre à leurs différents besoins en termes de sujets, formats et degré de sophistication. Il sera nécessaire de traduire les documents vers un plus grand nombre de langues que précédemment afin couvrir toute la région.

Messages clés

Établir WALIC comme un nouveau centre d'innovation qui s'appuie sur l'héritage du CIT, mais possède une identité et une justification propres bien distinctes présente un certain nombre de défis, dont beaucoup peuvent être abordées à travers une campagne de promotion ciblée. Une telle campagne doit inévitablement commencer par identifier les messages clés qui communiquent clairement ce que le Centre vise à accomplir et pourquoi il est important. Ces messages clés doivent être pris en compte dans toutes les activités de communication du WALIC. Elles sont susceptibles d'évoluer et de s'élargir à mesure que le Centre s'implante

solidement et que son programme se développe. Cependant, dans un premier temps, quelques messages clés indicatifs pourraient ressembler aux suivants.

WALIC vise à améliorer et conserver les races indigènes ouest-africaines de bovins, ovins et caprins en vue d'accroître la sécurité alimentaire, réduire la pauvreté et protéger les ressources génétiques.

L'amélioration de la productivité des races indigènes de bovins, ovins et caprins va augmenter leur contribution à l'économie de l'Afrique de l'Ouest et au bien-être de ses populations.

Les races indigènes de bétail sont menacées de dilution génétique et doivent être conservées : elles portent une précieuse diversité génétique, qui pourrait être utile pour relever les défis mondiaux, tels que le changement climatique.

WALIC est un institut de recherche à but non lucratif qui travaille en partenariat avec le secteur de l'élevage dans la région de la CEDEAO. Il prend le relais de son prédécesseur, le CIT, a une nouvelle vision et une stratégie décennale.

Outils et activités de communication

WALIC cherchera à utiliser une large gamme d'outils, d'activités et de produits pour mettre en œuvre sa stratégie de communication. Toutes les activités de communication devraient être dotées de ressources suffisantes et devraient faire appel aux compétences de professionnels de la communication dans la mesure du possible pour s'assurer que les messages sont clairs, pointus et cohérents.

Outils en ligne

Le site du WALIC servira de la première introduction au travail du Centre. Le site devrait accueillir une multitude de supports de communication, adaptés aux différents publics. Il devrait comprendre les éléments suivants :

- Des histoires de cas, des histoires de réussite, des notes d'impact et d'information pour les décideurs, les donateurs et les médias ;

- Des informations sur le bétail ruminant endémique et le secteur de l'élevage en Afrique de l'Ouest pour les décideurs, les donateurs, les agences de développement et les médias ;
- Des résultats de recherche sous forme de données traitées (par exemple, des rapports de projet, articles de journaux, affiches, résumés) et des données brutes pour les partenaires de recherche ;
- Des informations sur le transfert de connaissances, tels les innovations, les manuels de bonnes pratiques et les supports de formation pour les agriculteurs et leurs intermédiaires (par exemple, la société civile, les agents de vulgarisation, les SNRA);
- Des mises à jour régulières sur les nouveaux développements à travers des communiqués de presse, un bulletin d'information, les rapports du Centre et les rapports sur les événements à venir;
- Les opportunités de dialogue et de feedback (fiches de commentaires, discussions en ligne, sondages, blogs, médias sociaux).

Des ressources seront mises à disposition dans une variété de formats de médias, y compris les webcasts et les podcasts. WALIC mettra en ligne les liens et mentions vers sites Web de ses partenaires et supporters.

Publications

Dans les premières phases de l'existence du WALIC, la priorité sera accordée aux publications succinctes, convaincantes et « accrocheuses » pour les décideurs et les bailleurs de fonds. Les notes d'impact qui rassemblent des données sur les réussites passées, les études de cas et les témoignages sont de puissants outils de plaidoyer. Les documents d'information seront élaborés sur des questions telles que l'importance de la production de l'élevage en Afrique de l'Ouest, la menace pour les races de ruminants endémiques, et la capacité d'adaptation du bétail aux terres arides en réponse au changement climatique mondial.

Communiquer régulièrement avec les parties prenantes durant la période de changement sera important pour ressusciter l'enthousiasme des supporters potentiels et, avec le temps, le Centre va produire une large gamme de publications pour l'ensemble de ses publics cibles clés dans les langues appropriées. Celles-ci comprendront un rapport annuel, un bulletin trimestriel, des fiches

de renseignements, des notes d'information, des manuels de bonnes pratiques, du matériel de formation et des rapports. La plupart de ces publications seront diffusées par voie électronique, mais des copies papier seront également imprimées et distribuées lors d'événements et par le biais des partenaires.

Evénements

Un programme d'activités est essentiel pour engager les parties prenantes et engendrer le soutien. WALIC doit déterminer à quels événements et réunions, il doit assister au cours des deux prochaines années. S'il n'est pas possible de s'engager avec l'ensemble des parties prenantes importantes du Centre en participant aux événements existants, cette liste devrait être complétée par des événements que WALIC hébergera.

Ces événements pourraient inclure :

- Des exposés verbaux et des présentations aux décideurs politiques et bailleurs de fonds ;
- Des expositions et présentations à des conférences scientifiques, sur le développement et le commerce ;
- Des événements participatifs avec les agriculteurs et leurs intermédiaires ;
- Des événements de transfert de connaissances, telles que des démonstrations de renforcement des capacités.

Médias

Les médias sont une voie importante pour influencer les représentants de haut niveau de tous les groupes de parties prenantes. Les opportunités de plaidoyer devraient être identifiées dans les découvertes scientifiques, le développement institutionnel et les événements externes. Par exemple, l'échec actuel de l'agriculture (cultures) dans certains pays de l'Afrique de l'Ouest donne l'occasion de montrer l'importance de l'élevage en tant que source de revenus pour les petits agriculteurs dans les périodes difficiles. Les communiqués de presse, les articles d'opinion et les chroniques doivent être soumis à des organes de presse régionaux ou internationaux et aux réseaux et bulletins d'information externes pertinents. Des podcasts enregistrés ou d'autres dossiers de presse pourraient être offerts aux radios locales et communautaires de la région, afin d'élargir la portée du WALIC dans les régions éloignées.

Autres

WALIC doit favoriser des « ambassadeurs », de haut niveau de l'Afrique de l'Ouest et au-delà, qui seraient prêts à défendre le Centre au niveau de leurs contacts. L'information et les supports de communication nécessaires doivent être fournis à ces ambassadeurs.

Des ressources spécifiques seront allouées à des composantes clés de la stratégie de communication, telles que le développement du site web. La stratégie de communication définira des jalons et cibles. Les progrès seront évalués avec des outils de suivi-évaluation efficaces et feront l'objet de rapports réguliers.

7.4 Stratégie de partenariat

Relativement à son mandat, WALIC sera une petite organisation. Il dépendra donc largement de stratégies de partenariats efficaces pour mettre en œuvre son vaste programme. Le Centre devra être sélectif dans le choix de ces partenaires et innovateur en développant des partenariats et alliances de manière à bénéficier d'effets de levier en matière d'expertise et d'autres ressources tout en conservant aux relations leur sens et leur productivité du point de vue des partenaires. Le Tableau 6.1 présente un résumé des thèmes stratégiques du Centre avec la liste indicative des partenaires pour chacun d'eux. Le tableau montre un chevauchement important entre les partenaires potentiels pour les différents thèmes stratégiques. Aussi, le Centre devrait accorder une attention particulière aux partenaires, avec lesquels il devrait s'engager, à quelle fin et quand, et être en mesure de justifier ces choix en interne et auprès des partenaires.

Table 6.1. Liste indicative des partenaires par thème stratégique

Domaine thématique	Éléments clés	Exemples de partenaires
1. Amélioration génétique, conservation et amélioration de l'utilisation	Compréhension et utilisations améliorées de la diversité génétique des races indigènes : gènes et races pour les systèmes de pâturage en Afrique de	Niveau national : Ministères concernés, INRAs, organisations de producteurs et ONG locales, établissements d'enseignement supérieur. Niveau régional : CEDEAO, CIRDES, CORAF/WECARD, ONGs internationales travaillant dans la

Domaine thématique	Éléments clés	Exemples de partenaires
	l'Ouest ; approches ex situ ; accès amélioré à des informations fiables sur les RGA	région. Niveau international : UA-BIRA, ILRI, FAO/AIEA
2. Renforcement des capacités le long des chaînes de valeur	Améliorer les capacités des éleveurs pour l'amélioration de la productivité et des revenus et des autres acteurs de la chaîne de valeur pour accroître l'efficacité de la chaîne de valeur et ajouter de la valeur à leurs produits ; responsabiliser les acteurs de la chaîne de valeur (particulièrement les éleveurs) pour rendre effectifs les changements au profit de leurs intérêts.	Niveau national : Ministères concernés; INRA; établissements d'enseignement supérieur. organisations de producteurs et OSC locales et ONG locales Niveau régional : CEDEAO, CORAF/WECARD, CIRDES; APSS, ROPPA, FRAO Niveau international : UA-BIRA; CTA, ILRI, FAO
3. Gestion des connaissances	Collecte de données, des informations et des connaissances ; organisation, analyse, synthèse et dissémination	Niveau national : Ministères concernés, INRAs, établissements d'enseignement supérieur, et organisations nationales Niveau régional : CEDEAO; UEMOA; CIRDES; CILSS (INSAH, AGHRYMET); CORAF/WECARD, FRAO, et organisations nationales Niveau international : AU-IBAR, FAO, ILRI, OIE, CTA
4. Plaidoyer et	Rassembler les parties	Niveau national : Ministères

Domaine thématique	Éléments clés	Exemples de partenaires
courtage en partenariat	prenantes ; utiliser les preuves disponibles pour conscientiser et attirer l'attention sur des questions importantes ; faciliter les processus de développement de politiques, assurer la cohérence.	concernés, INRAs ; établissements d'enseignement supérieur, ONGs et OSCs locales Niveau régional : CEDEAO, CORAF/WECARD, CIRDES, UEMOA, CILSS, ROPPA, organisations de producteurs, autres OSC et ONG internationales travaillant dans la région Niveau international : UA-BIRA ILRI, FAO, OIE, OMS, CTA

Gérer une multiplicité de partenariats pose de nombreux défis, et les coûts de transactions qui y sont associés, tels que la gestion préventive des attentes, les négociations, la résolution de conflits, pourraient être considérables. Les responsables des domaines thématiques seront chargés de gérer les relations avec les partenaires de leurs domaines. Ces individus seront dotés des compétences adéquates indispensables pour la gestion des partenariats.

Les tendances actuelles indiquent que de nombreux donateurs continueront à investir dans l'agriculture, et notamment dans l'élevage, à différents niveaux, avec beaucoup d'entre eux travaillant directement avec les communautés économiques régionales (CER) et les États membres. Par ailleurs, certains donateurs souscrivent à et ont montré une préférence pour les consortiums tels que décrit en 2005 dans la Déclaration de Paris sur l'effectivité de l'aide. WALIC doit développer une stratégie de partenariat sur le financement qui fournisse une stabilité à long terme et le préserve des risques associés au financement à court terme et à une base étroite d'investisseurs.

Clairement, le modèle de financement du WALIC doit inclure plusieurs partenaires et investisseurs d'exécution. Cependant, il y aura aussi des investisseurs circonstanciels, des projets à plus court terme. La stratégie consistera à convertir ces cas ponctuels en appui à long terme. Il y a un besoin impérieux d'excellence dans le développement de partenariats et la gestion du

programme du WALIC. En plus d'un développement proactif des compétences du personnel dans la gestion des partenariats, il sera attendu des membres du conseil qu'ils s'impliquent dans le réseautage au nom du Centre. En effet, il s'agira là d'une dimension essentielle dont il faudra tenir compte dans la composition du Conseil.

WALIC héritera d'un certain nombre de partenariats internationaux de longue date du CIT, notamment l'ILRI, la FAO, le GIT (ex GTZ), le gouvernement Belge, la coopération française, la Coopération française et plusieurs IRA. Le Centre cherchera à renouer rapidement avec ces partenaires et à bâtir sur ces relations, tout en attirant de nouveaux partenaires pertinents pour son programme élargi. Un certain nombre de partenaires ont été invités à participer au processus de développement de la stratégie ; ces relations seront renforcées à mesure que la stratégie deviendra opérationnelle.

WALIC mobilisera l'expertise pour exécuter son programme. A cet égard, des désignations partagées à des postes et des arrangements de détachement seront envisagés avec certains partenaires, notamment avec l'UA-BIRA, la FAO, l'ILRI, les Gouvernements (ministères, INRA, universités), les IRA, les entités du secteur privé, les donateurs bilatéraux et multilatéraux, parmi d'autres. La majorité de ces arrangements ne nécessitera pas la relocalisation physique du personnel de leur lieu originel d'affectation. En effet, étant donné la nature du programme du WALIC, une bonne partie des missions pourront être conduites à distance, avec des déplacements occasionnels. De son côté, WALIC fournira des opportunités pour la formation et le mentorat de jeunes en début de carrière intéressés par les questions que couvre le Centre. Les différentes plateformes pluri-partenaires, qui seront essentielles au programme du WALIC, fourniront un excellent environnement pour permettre aux talents de s'exprimer dans une gamme de disciplines.

Les principes suivants guideront la stratégie de partenariat du WALIC :

Gestion des relations. Pour chaque partenariat stratégique majeur (avec une organisation et/ou programme/projet collaboratif), le Centre assignera un gestionnaire qui se fera le champion des contenus et processus impliqués dans le partenariat. Le gestionnaire de relations aura une responsabilité directe dans la facilitation de la réalisation des objectifs du partenariat, et sera aidé

par l'équipe de direction du Centre dans ce rôle. Le gestionnaire de relations sera un chef de projet ou un membre de l'équipe du projet affecté à ce courtage de partenariat.

Clarté de la mission et de la stratégie. La conception des partenariats identifiera et exprimera clairement de manière proactive les opportunités mutuellement profitables pour les organisations impliquées dans le partenariat

Ressources. Les dispositions de partage des ressources seront clairement définies et WALIC sera transparent par rapport à la durée et aux engagements financiers auxquels chaque partenaire est tenu de contribuer.

Communication ouverte et honnête. Une attention spéciale sera accordée à l'ouverture et à l'honnêteté dans la communication, ce qui se traduira notamment par la volonté d'admettre les lacunes et d'accorder les crédits dus. L'ouverture et l'honnêteté constitueront un facteur dans l'évaluation des projets et du personnel, assurant que les partenariats proactifs, effectifs et productifs sont récompensés.

7.5 Plan de financement

Le programme du WALIC est nettement plus ambitieux dans son contenu, son ampleur et son approche que ne l'était celui du CIT. Une augmentation significative des ressources sera donc nécessaire pour concrétiser cette stratégie décennale. Le portefeuille de financement, par nécessité, doit être diversifié, aussi bien en termes de sources de financement qu'au niveau de l'utilisation prévue des ressources. Aujourd'hui, la plupart des investisseurs dans le développement tendent de plus en plus à lier leurs subventions à des projets spécifiques. La stratégie du WALIC contient de nombreuses idées très intéressantes ; le défi sera de faire correspondre ces idées aux bons donateurs et de développer les idées en projets finançables avec des livrables précis. Le Centre aura besoin d'accéder à de l'expertise pour élaborer des demandes de subvention.

La prépondérance du financement des projets spéciaux dans les budgets des institutions de R&D a des implications importantes. Par exemple, une partie importante des frais généraux

d'administration devra provenir de différentes sources. Par exemple, une part significative des frais généraux administratifs devra être imputée à différentes sources. Cependant, les bailleurs de fonds de projets spéciaux tendent de plus en plus à ne pas prendre en charge les frais administratifs généraux. La haute direction du WALIC et le Conseil devront donc consacrer des efforts importants pour mobiliser des fonds non restreints. Au fil du temps, les contributions en provenance de la région de la CEDEAO devraient couvrir une partie significative de ces coûts. En effet, la stratégie vise à atteindre cet objectif.

Une autre source de financement qui peut se développer au fil du temps est le revenu généré par WALIC pour fournir des biens et des services aux clients. Finalement, la contribution de cette source devrait couvrir entre 10-15 pour cent du budget

Pendant qu'il développera des modules de travail au niveau des quatre thèmes, WALIC visera une croissance budgétaire annuelle de 10 % pour atteindre un budget annuel total de 4 millions de dollars la cinquième année de son existence. Par la suite, WALIC cherchera à accroître son taux de croissance annuel moyen de 20 % dans la seconde période de 5 ans de la période couverte par le plan stratégique pour la réalisation d'un budget annuel de 8 millions de dollars la 10e année. Cette croissance sera obtenue par un ciblage stratégique des donateurs pour financer des thèmes spécifiques et des domaines à l'intérieur des thèmes. Une attention particulière sera conférée à l'engagement avec des donateurs non traditionnels, en particulier les fondations philanthropiques et le secteur privé - à travers des arrangements novateurs public-privé. En plus, le Centre cherchera à mobiliser de ressources non restreintes vers des activités ayant un degré de priorité élevé, comme preuve de concept sur lequel fonder les subventions spéciales futures et pour la réhabilitation ou l'établissement d'une nouvelle infrastructure.

Le Centre accordera la plus haute priorité à bâtir sur les infrastructures physiques existantes dans les institutions de la région (voir Thème 2) et empruntera une approche stratégique pour déterminer ce qu'il convient de mettre sur pied au niveau de son siège à Banjul.

Le Tableau 6.2 résume les budgets proposés par domaine thématique pour les 5 premières années du plan stratégique décennal.

Table 6.2. Ressources requises (en milliers de dollars US) pour financer la première moitié (2013-2017) de la période de planification stratégique

Domaine thématique	Investisseurs/donateurs clés	Budget estimé (000 USD)				
		2013	2014	2015	2016	2017
1. Amélioration génétique, conservation et amélioration de l'utilisation	Région CEDEAO, Belgique, BAD, FAO, BID, UA-BIRA, USAID, Aus-Aid, UE, Allemagne, DFID, autres donateurs bilatéraux	840,0	924,0	1 016,4	1 118,0	1 229,8
2. Renforcement des capacités le long des chaînes valeur	Région CEDEAO, Belgique, Allemagne, DANIDA, Coopération Suisse, BAD, FAO, BID, FIDA, UA-BIRA, USAID, Aus-Aid, UE, B&MGF, Banque Mondiale, CORAF/WECARD, CTA, donateurs bilatéraux, secteur privé	420,0	462,0	508,2	559,0	614,9
3. Gestion des connaissances	Région CEDEAO, Belgique, BAD, FAO, BID, CRDI, UA-BIRA, FIDA, USAID, Aus-Aid, UE, secteur privé, B&MGF, autres donateurs bilatéraux, EMBRAPA, CTA	420,0	462,0	508,2	559,0	614,9
4. Plaidoyer et courtage en	Région CEDEAO, Belgique, BAD, FAO,	420,0	462,0	508,2	559,0	614,9

Domaine thématique	Investisseurs/donateurs clés	Budget estimé (000 USD)				
		2013	2014	2015	2016	2017
partenariat	BID, UA-BIRA, USAID, Aus-Aid, UE, B&MGF, DFID					
<i>Appui au programme (30 %)</i>	Région CEDEAO, Belgique, Allemagne, DFID, BAD, FAO, BID, UA-BIRA, USAID, Aus-Aid, UE, autres donateurs bilatéraux	700,0	770,0	847,0	931,7	1 024,9
Total		2 800,0	3 080,0	3 388,0	3 726,8	4 099,5

Quelques éléments clés de la stratégie de mobilisation des ressources pour WALIC comprendront ce qui suit :

- Élargir la base des investisseurs en faisant correspondre les organismes de financement à différents thèmes.
- Coopérer avec des partenaires au développement non traditionnels (par exemple les fondations philanthropiques et le secteur privé) et investir dans la compréhension de leurs centres d'intérêt, attentes et règles.
- Mobiliser les contributions des États membres de la CEDEAO, parmi lesquels un mélange de projets non restreints et spéciaux qui peuvent être mis en œuvre dans, et/ou par des institutions du pays contributeur.
- Mettre à profit l'influence et l'audience de la CEDEAO et ses États membres pour accéder au financement du développement de la BAD, du FIDA et d'autres institutions apparentées, idéalement sous la forme d'une combinaison de prêts et de subventions accordés directement aux États membres, mais pour des activités contribuant aux thèmes stratégiques et de dons faits directement au WALIC.
- Former des partenariats avec des instituts de recherche, le secteur privé et les institutions académiques pour attirer des financements de sources de développement non

traditionnelles, pour la génération de connaissances et les activités de renforcement des capacités.

- Développer le potentiel du Centre à générer des revenus par la fourniture de biens et services.

7.6 Suivi, évaluation et rapports

WALIC développera un cadre pour suivre la progression de l'ensemble de ces thèmes stratégiques. Le système de suivi détaillera les processus et les indicateurs de performance, et l'ensemble des outils de suivi et d'évaluation que le Centre utilisera pour améliorer et faciliter l'évaluation des progrès, la planification, la prise de décisions, la reddition de comptes et la transparence, l'apprentissage, les accords de partenariats, de même que la collecte et le partage de l'information. WALIC adoptera une approche de suivi-évaluation (S&E) adaptative qui se focalise sur le suivi de l'apprentissage et l'ajustement des interventions sur la base des leçons apprises. Un cadre de S&E détaillé sera développé dans le cadre de l'opérationnalisation de cette stratégie.

7.7 Plan de gestion des risques

Un plan de gestion des risques décrit les étapes qui seront conduites pour identifier, surveiller et contrôler les risques. Plusieurs risques auxquels le Centre pourrait être exposé durant la mise en œuvre de cette stratégie ont déjà été identifiés à travers le processus d'opérationnalisation. Les risques additionnels seront identifiés dans le cadre du processus d'opérationnalisation.

Les risques sont répartis dans les 5 catégories de risques majeurs suivants :

- *Effectivité organisationnelle* - qui inclut l'accent mis sur l'impact, la capacité organisationnelle et le partenariat.
- *Efficiency organisationnelle* – incluant la restriction, la duplication des efforts, la rationalisation des coûts des biens et services ('valeur de l'argent'), la conformité des ressources avec le travail en cours, et l'adéquation tout comme la fonctionnalité de la mise en œuvre des procédures et systèmes.
- *Intégrité financière*

- *Conformité légale et réputation* – qui comporte l’appropriation par les parties prenantes et l’appui politique de la CEDEAO, les questions de gestion de la propriété intellectuelle, de même que les relations et accords formels avec les partenaires
- *Sûreté et sécurité.*

Dans le cadre de l’opérationnalisation de la stratégie, WALIC complétera un registre d’évaluation des risques détaillé et développera un plan de gestion des risques. Les étapes majeures du développement du plan serviront à :

- Identifier les risques critiques et non critiques.
- Documenter en profondeur chaque risque à travers un formulaire standard d’analyse de risques.
- Enregistrer tous les risques et identifier leur sévérité.
- Prendre des mesures pour réduire la probabilité de voir les risques advenir.
- Proposer des actions pour réduire l’impact probable si le risque devait advenir.

8. GOUVERNANCE ET GESTION

8.1 Structure et gouvernance du CIT

La structure de gouvernance du CIT a été établie par un Acte du Parlement de la Gambie en 1982 : l’« International Trypanotolerance Centre Act ». L’Acte prévoit un Conseil d’Administration d’au moins neuf et pas plus de 15 membres. Il prévoit aussi sept membres d’office et huit membres indépendants. Les membres spécifiquement mentionnés dans l’Acte sont : a) Le Ministre de l’Agriculture de la Gambie ; b) le Directeur Général de ILRAD ; c) Le Directeur Général de ILCA ; d) Deux membres nommés par le Gouvernement de la Gambie, dont le Directeur de la Santé et de la Production Animales ; e) le Directeur du CIT ; et f) pas plus de sept autres personnes ou organisations, parmi lesquelles des agences donatrices, dont toutes sont nommées par le Conseil.

Les membres du Conseil d’Administration conservent leurs sièges pour trois ans et sont éligibles seulement pour un deuxième et dernier mandat. Le Conseil nomme un Président et un Vice-Président parmi ses membres. L’Acte prévoit aussi l’établissement d’un Comité Exécutif du

Conseil, comprenant le Président et au maximum cinq membres nommés par le Président parmi les membres du Conseil.

Le Comité Exécutif est consultatif au Conseil ; il se réunit deux fois par an et peut se réunir en session extraordinaire à la demande du Président. Ses décisions sont soumises à l'approbation du Conseil. Le Conseil d'Administration se réunit au moins une fois par an.

L'Acte du Centre International sur la Trypanotolérance prévoit que le Directeur du Centre soit choisi et son mandat déterminé par le Conseil. Outre le Comité Exécutif, le Conseil a aussi établi un Comité des Programmes et un Comité des Finances qui se réunissent annuellement. Les membres des comités servent durant trois ans.

Le CIT a un Protocole d'entente avec la Gambie qui accorde au Centre des privilèges spécifiques, parmi lesquels : une autonomie totale du centre dans la conduite de ses opérations ; l'inviolabilité des locaux du centre ; un contrôle exclusif par le Centre de ses sièges et stations ; des privilèges de communication « non moins favorables que ceux accordés aux missions diplomatiques de toute autre organisation internationale » ; et l'exemption du centre et de ses possessions et revenus des taxes locales.

Les immunités et privilèges des « officiels, agents et experts » du CIT sont les suivants : le personnel expatrié désigné devrait se voir accorder des immunités et privilèges diplomatiques dont bénéficient les officiels des organisations internationales basées dans un pays et sont pourvus de cartes d'identification spéciales. Le personnel expatrié jouit de certains privilèges et immunités, dont l'exemption de taxes et l'importation sans frais de douane d'effets personnels et de meubles. Les experts étrangers travaillant avec le CIT en Gambie jouissent des mêmes immunités, privilèges et facilités qui sont accordés aux officiels et agents du CIT.

En 1994, en réponse aux changements dans le paysage institutionnel et la reconnaissance d'une plus forte représentation à l'intérieur de l'Afrique de l'Ouest, l'ILRAD et l'ILCA (qui à l'époque étaient en train de fusionner pour former l'ILRI) furent retirés du Conseil et remplacés par des représentations d'organisations de recherches nationales et régionales. De plus, le titre du responsable du CIT est passé de Directeur à Directeur Général et la taille du Conseil a été

réduite. Ces changements ont été notés dans un amendement à l'Acte sur le Centre International sur la Trypanotolérance

8.2 Une nouvelle structure de gouvernance structure pour WALIC

Le temps est venu pour opérer des changements dans la structure de gouvernance du Centre, qui nécessiteront de nouveau des ajustements mineurs dans l'Acte du Parlement créant le Centre.

La structure de gouvernance proposée pour WALIC prend en considération sa mission, l'environnement socio-politique, le paysage institutionnel aussi bien régional qu'international et les tendances actuelles en matière de gouvernance organisationnelle.

Une structure de gouvernance à un niveau comprenant un Conseil d'Administration indépendant sera adoptée. Le Conseil sera large et représentatif, composé d'au moins 12 et au maximum de 15 membres. Il sera composé de représentants du Gouvernement de la Gambie, des organisations de la société civile (organisations paysannes, ONG), du secteur privé, des organisations régionales (CEDEAO) et sous-régionales (CORAF/WECARD), des partenaires au développement, et de décideurs de haut niveau des pays membres de la région, sélectionnés sur la base de la pertinence de leur expertise. Le Directeur Général du Centre sera un membre ex-officio et fera fonction de Secrétaire du Conseil. La majorité des membres sera de la région Afrique de l'Ouest et tous les efforts seront faits pour assurer un équilibre entre les compétences pertinentes par rapport aux activités du Centre, y compris les sciences « dures » et « molles », le développement organisationnel, l'expérience pratique et les savoirs locaux. Les hommes et les femmes auront la possibilité de siéger au Conseil.

Chaque membre servira un mandat de trois ans renouvelable une fois. Le Président du Conseil sera élu parmi les membres et servira un mandat de trois ans renouvelable une fois. Les activités du Conseil seront effectuées par les commissions compétentes et le Conseil au complet comme le déterminera le Conseil lui-même. Le Conseil se réunira une fois par an et prodiguera des conseils à la Direction du Centre à travers les comités suivants : Exécutif, Finances, Programme, Audit et Nominations.

Les principales fonctions du Conseil sont les suivants :

- Nomination du Directeur Général,
- Formulation des politiques et surveillance de la mise en œuvre.
- Approbation des plans stratégiques et de mise en œuvre révisés, et des plans de travail et budgets annuels.
- Approbation des états financiers annuels et des rapports d'audit.
- Surveillance de la gestion des risques.

8.3 Gestion

WALIC disposera d'un personnel et d'une équipe de gestion relativement restreints, reflétant ses principaux rôles en tant que catalyseur, facilitateur, courtier en partenariats et connaissances, mobilisateur de ressources, avocat et coordonnateur.

L'équipe de gestion sera composée d'un Directeur Général (DG), d'un Directeur Général Adjoint, d'un Responsable de l'Administration et des Finances, de quatre Responsables de domaines thématiques et d'un Responsable du Suivi et Evaluation, qui seront appuyés par une petite équipe de chercheurs, techniciens et personnel d'appui administratif. Au fur et à mesure que le programme du Centre se développe et que les projets sont lancés, des responsables de projets seront recrutés en fonction des besoins pour partager la charge de travail des responsables des domaines thématiques. Des nouvelles opportunités créatives seront également explorées afin de permettre des détachements de personnel stimulants et mutuellement bénéfiques, des affectations et des stages de courte durée, permettant ainsi de renforcer davantage les capacités régionales tout en répondant aux besoins immédiats en ressources humaines.

9. PROCESSUS DE PLANIFICATION STRATEGIQUE

Le processus de planification stratégique a été très participatif. Il a été conduit par le CIT et mené par des facilitateurs indépendants ayant une expérience considérable du secteur de l'élevage, des ressources génétiques animales et des processus de planification stratégique.

Suite à des études préliminaires, qui ont procédé à une analyse interne approfondie des causes de la baisse du financement des activités du CIT et un audit institutionnel prospectif réalisé par un consultant indépendant engagé par la FAO, un projet de note conceptuelle présentant quelques idées provisoires sur la voie à suivre a été développé. Ce document est l'un des matériaux fournis à la cinquantaine de participants de la région, du continent et au-delà qui ont participé à un atelier consultatif d'experts qui s'est tenu à Banjul, Gambie, en juin 2012. . Il a été suivi par un deuxième atelier consultatif, principalement pour les partenaires de la société civile, y compris les organisations de producteurs, et le personnel du CIT. Pour assurer la continuité, quelques-uns des experts du premier atelier ont, également, participé au deuxième atelier, qui a compté environ 40 participants.

Pendant les mois d'août et septembre 2012, une consultation en ligne a été organisée au cours de laquelle les participants ont été invités à se prononcer sur les principaux domaines thématiques qui ont émergé au cours du processus de consultation. Vingt-six personnes ont profité de l'occasion offerte par la consultation en ligne pour poster en tout 52 commentaires et suggestions.

Un projet de stratégie a ensuite été rédigé et distribué à tous les participants au processus consultatif, ainsi qu'à quelques nouveaux participants qui ont assisté à un atelier de validation tenu à Banjul, en novembre 2012.

Un projet de stratégie final a ensuite distribué à un certain nombre d'experts (incluant ceux qui avaient été impliqués dans le processus à ce jour) pour observations finales. Après incorporation de cette dernière série d'observations, le projet a ensuite été soumis au Conseil Exécutif intérimaire du CIT et à un certain nombre de partenaires pour discussion et approbation finale en janvier 2013.