



**Synthèse du Rapport d'Evaluation Intermédiaire
de la Phase VI du Plan Stratégique du
*Réseau d'Etudes des Politiques Africaines de
Technologie (ATPS)***

Période du 01 Janvier 2009 au 31 Décembre 2010

Préparé par :

- Professeur **Vincent Anigbogu**, Directeur Général de l'Institute for National Transformation, Atlanta, Géorgie (Etats-Unis)
- Professeur **Christopher Garforth**, Université de Reading, Royaume-Uni

Pour le Réseau d'Etudes des
Politiques Africaines de Technologie (ATPS)
Chancery Building, 3^{ème} étage
Valley Road, Nairobi – Kenya

08 Décembre 2011

Introduction : le Réseau d'Etudes des Politiques Africaines de Technologie (ATPS) est un réseau pluridisciplinaire qui regroupe des chercheurs, des décideurs, des acteurs du secteur privé et de la société civile. La vision d'ATPS est de devenir le Centre international d'excellence et de référence pour la recherche en science, technologie et systèmes d'innovation, la formation et le renforcement des capacités, la communication et la sensibilisation, la diffusion des connaissances ainsi que la promotion des politiques et intérêts communs en Afrique. Basé à Nairobi au Kenya, son Secrétariat régional travaille en liaison avec les Sections nationales de 29 pays (dont 27 en Afrique et deux autres Sections au Royaume-Uni et aux Etats-Unis pour les Africains de la diaspora) et prévoit une couverture totale du continent d'ici à 2015.

Phase VI du Plan Stratégique d'ATPS : ATPS vise à travers la Phase VI de son Plan Stratégique, une meilleure compréhension et une amélioration du fonctionnement des processus et systèmes en science, technologie et innovation (STI). Ceci dans le but de renforcer les capacités d'apprentissage et de consolider les réponses sociales et la gouvernance des STI pour faire face aux défis de développement en Afrique avec une attention particulière accordée aux Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). La Phase VI du Plan Stratégique porte principalement sur les trois thématiques, priorités et programmes stratégiques suivants : A.1. Recherche/Renforcement des Capacités de Recherche ; A.2. Coopération et Partenariats Internationaux (ICP) ; A.3. Responsabilisation et Emancipation des Jeunes et des Femmes (YGE) ; C.1. Formation et Sensibilisation (T&S) ; C.2. Communication Scientifique et Dialogue Pluripartite (SCSD) ; et C.3. Proximité, Transmission du Savoir et Défense des Intérêts (OKBPA).

Objectifs et Portée de l'Evaluation intermédiaire : Un rapport d'étape est prévu dans le cadre de la Phase VI du Plan Stratégique pour évaluer l'efficacité et l'efficience des trois thématiques et trois programmes non thématiques ainsi que l'efficacité institutionnelle pour la période du 01 Janvier 2009 au 31 Décembre 2010. A cet effet, ATPS a recruté une équipe d'évaluateurs externes pour conduire grâce à des indicateurs prédéfinis dans les termes de référence (ToR), une évaluation intermédiaire reposant sur les trois objectifs suivants :

a) **L'efficacité des projets** mesurée par l'évaluation des réalisations compte tenu des objectifs visés et des résultats attendus des projets ;

b) **L'efficience des projets** évaluée par le biais d'un processus en deux étapes : i) **Une Evaluation Institutionnelle** destinée à évaluer les systèmes de gestion et responsabilisation et mesurer l'efficacité des ressources (humaines et financières) mobilisées pour la mise en œuvre des projets ainsi qu'il est prévu dans la proposition de la Phase VI du Plan Stratégique; et ii) **Les Analyses coût/efficacité** basées sur l'appréciation des rapports coût/efficacité et coût/bénéfices des projets, conformément aux prévisions établies durant la phase de proposition de projets et par rapport aux réalisations et résultats effectifs.

c) **Une évaluation stratégique** visant à examiner la situation actuelle des STI en Afrique (et à l'échelle mondiale) afin d'identifier et d'apporter des recommandations en matière de priorités stratégiques pour le développement de la Phase VII du Plan Stratégique d'ATPS, prévu pour la période 2013-2017.

Méthodologie et Stratégie d'Evaluation : la méthodologie d'évaluation a consisté en un ensemble de méthodes quantitatives et qualitatives permettant de mesurer les apports qualitatifs et quantitatifs (ressources humaines, ressources financières, l'allocation du temps, etc.) dans les activités d'ATPS (thématiques et de facilitation) ainsi que leurs impacts, résultats effectifs et intangibles. Les méthodes utilisées comprennent notamment : une familiarisation avec les procédures, les systèmes et les programmes d'ATPS ; les enquêtes et observations sur site au Secrétariat régional d'ATPS ; les groupes de discussion ; et les entretiens bilatéraux avec les acteurs clés. Un questionnaire en ligne bien structuré a permis de recueillir les impressions de tous les acteurs. Le lien pour l'accès au questionnaire en ligne a été transmis via la liste de diffusion d'ATPS contenant près de 1500 courriels des membres, acteurs et bénéficiaires des activités d'ATPS. Le questionnaire pouvait également être administré électroniquement. D'autres participants ont opté pour le téléchargement du questionnaire et l'envoi par poste ou fax au Secrétariat d'ATPS. Les deux cent quatorze (214) questionnaires reçus provenaient de 30 pays et de 3 continents (Afrique, Europe, et Etats-Unis d'Amérique) représentant respectivement les différents groupes d'intervenants d'ATPS et les continents où ATPS a établi des Sections nationales et des Points focaux. Les statistiques relatives aux réponses et opinions des répondants sur les différentes questions sont présentées dans l'annexe et les observations portant sur les programmes spécifiques sont récapitulées ci-après.

A.1. Recherche/Renforcement des Capacités de Recherche : ce programme est destiné au renforcement des capacités individuelles et institutionnelles ; ceci dans l'optique de mener des activités de recherche de pointe, d'utiliser ses capacités dans les processus et systèmes interdépendants de STI et de dégager leurs implications pour la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) en Afrique.

Parmi les douze (12) programmes de recherche/capacités de recherche proposés par le Réseau ATPS et répertoriés dans le questionnaire, 27 répondants (18,62%)¹ ont participé aux activités de microfinancement du **Programme Sensibilité au Climat**, 23 (15,86%) au programme **Innovations et Défis pour le Changement Climatique** tandis que 8 (5,52%) ont pris part au **Programme de Coopération d'ATPS** avec l'Université du Nigéria concernant la mise en place de programmes d'études transdisciplinaires sur l'adaptation au changement climatique. De façon générale, ceux qui ont participé aux activités de recherche, d'innovation et d'incubation d'ATPS liées au changement climatique et aux activités de formation représentent 40,32% du nombre total de répondants. Parmi les autres répondants, on compte les participants au projet collaboratif financé par l'Union Européenne sur **la Science, l'Ethique et les Responsabilités Technologiques dans les Pays Emergents et en Développement (SETDEV)** (8,28%) ; au **Programme Régional pour les**

¹ Il s'agit des pourcentages des personnes interrogées ayant participé à une ou plusieurs activités de renforcement des capacités.

Innovations Agricoles (10,34%) ; au **Programme pour l'Eau et l'Environnement** (9,66%) ; au **Programme sur les Droits de Propriété Intellectuelle** (7,59%) ; au Programme **UniBRAIN** (Relations Universités Entreprises Recherche et Innovation Agricole) - (5,52%), au **Programme des Innovations en matière de Santé** (2,27%) ainsi qu'aux **Méthodes de Recherche/Formation** (9,66%). Il est ressorti des réponses des participants que de manière générale, les résultats escomptés pour les activités de recherche, ont été atteints. Les répondants ont particulièrement estimé que la participation à ces projets et activités a « amélioré [leur] capacité à travailler avec des équipes pluridisciplinaires » (77%) ; leur « habilité à prendre part à des travaux de recherche de qualité supérieure en science, technologie et innovation » (75%) et leur « capacité à mener des travaux de recherche innovants sur les politiques en STI » (75%), respectivement². Un très faible nombre de répondants sont unanimes (avec toutefois un score moyen de 7,7% et une médiane de 8) en ce qui concerne la capacité à interagir avec les chercheurs d'autres pays africains (70%). Considérant les quatre indicateurs principaux utilisés pour mesurer les impacts sur les membres et les intervenants d'ATPS, cela reflète un sentiment général de satisfaction pour ce qui est de la réalisation des objectifs fixés en matière d'activités et programmes de renforcement des capacités de recherche implémentés par le Réseau ATPS.

Concernant les modalités d'allocation et de gestion des subventions de recherche, un grand nombre de répondants sont satisfaits de la simplicité des procédures de candidature (76%), des commentaires apportés par ATPS sur les propositions (76%) et de la transparence du processus décisionnel (74%). Plusieurs répondants (73%) ont convenu que : « l'expérience des subventions de recherche d'ATPS m'a donné plus de confiance pour faire d'autres demandes de subventions de recherche ». Parmi les six critères relatifs à l'administration des subventions (question 10), les scores les plus élevés (parfaitement d'accord) ont été attribués à l'énoncé « les procédures de candidature sont simples » (22 sur un total de 79 réponses) et à l'énoncé « l'expérience des subventions de recherche d'ATPS m'a donné plus de confiance pour faire d'autres demandes de subventions de recherche » (25 sur un total de 76 réponses). Très peu de répondants étaient d'accord (bien que le score médian soit 8) avec l'affirmation que « les informations relatives aux opportunités de subventions de recherche sont précises et facilement accessibles ». On a également noté un score élevé (médiane : 9, moyenne : 8,08/11) pour l'énoncé « le processus de prise de décision est transparent ». Dans l'ensemble, le score moyen était de 8,09/11 (73,55%) pour tous les six critères d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience de la gestion des programmes de subventions de recherche d'ATPS pour sa Phase VI. Ce score indique un niveau de satisfaction élevé des membres et intervenants d'ATPS (74%) concernant le processus d'administration et de gestion des activités des programmes de recherche pour la période d'évaluation 2009-2010.

A.2. Coopération et Partenariats Internationaux (ICP) : ce programme vise à faciliter et renforcer la coopération et les partenariats régionaux et internationaux sur les questions liées à la recherche et au développement des politiques en STI ; l'objectif étant de

² Le degré d'accord avec les énoncés est mesuré sur une échelle de 11 points, de 1 (totalement en désaccord) à 11 (parfaitement d'accord). Les scores moyens doivent donc être analysés en fonction d'un score moyen maximum possible de 11. Les pourcentages indiqués ici représentent le score moyen en proportion du maximum (11) exprimé en pourcentages.

faciliter l'accès aux milieux de la recherche et aux communautés du savoir des autres continents.

Parmi les 180 participants qui ont répondu à cette partie du questionnaire, 101 (56,1%) ont indiqué avoir pris part à une ou plusieurs activités de partenariat et/ou de coopération internationale (ICP). La majorité (80, 48%) ont participé aux conférences internationales, ateliers et aux journées d'études organisées par le Réseau ATPS ; 32 (20%) répondants ont participé aux tables rondes internationales organisés par ATPS ; 23 (14%) ont pris part aux partenariats institutionnels et projets collaboratifs du Réseau ATPS ; 19 (12%) ont pris part au dialogue participatif sur les questions de politique globale en STI tandis que 10 (6%) ont participé aux programmes de partenariat public-privé d'ATPS.

Un grand nombre de répondants ont été d'accord avec l'idée que la participation au programme ICP du Réseau ATPS a renforcé l'identification et la priorité accordée aux enjeux et questions d'intérêt commun aux pays africains (score moyen = 8,68/11 (79%)) et augmenté dans l'ensemble, le nombre de partenariats entre les institutions africaines de STI, les différents ministères du gouvernement, les sociétés civiles ainsi que les organisations similaires (score moyen = 8.20/11 (75%)). L'affirmation selon laquelle le programme ICP a permis une meilleure intégration régionale a reçu un score moyen de 8,13/11 (74%) tandis que l'énoncé « accroître le recours et l'utilisation des résultats de recherche, des technologies et innovations identifiés pour atteindre les OMD en Afrique » a reçu le score le moins important (7,97/11 (73%)). Le score moyen obtenu pour l'évaluation des quatre critères utilisés était de 8,24/11 (75%). Cela indique que la plupart des répondants et intervenants du Réseau ATPS s'accordent sur le fait que le programme ICP a atteint ses objectifs initiaux.

A.3. Responsabilisation et Emancipation des Jeunes et des Femmes (YGE) : le programme YGE vise à soutenir et renforcer la capacité d'innovation des jeunes et des femmes pour appliquer les STI aux problématiques de développement en Afrique ; ceci à travers le Forum Africain des Jeunes pour la Science et la Technologie (AYFST) et le Forum Africain des Femmes pour la Science et la Technologie (AWFST).

Trente trois répondants ont indiqué avoir participé à des congrès de Jeunes et de Femmes sur les STI, aux programmes de formation à l'entrepreneuriat des Jeunes/Femmes, aux clubs scientifiques soutenus par ATPS ou encore aux programmes de stages internationaux soutenus par le réseau ATPS. Parmi les répondants, 18 (55%) ont pris part aux congrès de jeunes et femmes sur les STI, 13 (39%) ont participé aux activités d'entrepreneuriat des Jeunes et Femmes, 15 (45%) ont pris part aux programmes des petites subventions d'ATPS. Cinq (5) ont pris part aux clubs scientifiques et aux stages internationaux soutenus par ATPS. Les répondants ont largement soutenu l'idée selon laquelle la participation aux activités des programmes Jeunes et Femmes d'ATPS a permis de sensibiliser davantage les jeunes et les femmes aux grands enjeux de l'agriculture, la science et la technologie ainsi qu'à la nécessité de mobiliser des approches pluridisciplinaires en matière de recherche en STI et d'élaborer des politiques en STI (score moyen = 9,08/11 (83%), médiane = 10). Les scores pour les quatre autres indicateurs utilisés montrent également que les répondants ont largement soutenu l'idée selon laquelle la participation aux programmes AYFST et AWFST a favorisé : a) une participation accrue des jeunes et des femmes aux projets de recherche en STI ainsi qu'à d'autres activités innovantes et productives au niveau local, régional et

national (score moyen= 8,81/11 (80%)) ; b) une amélioration des capacités et compétences des jeunes et des femmes dans la recherche et la promotion des politiques en STI (score moyen = 8,76/11 (80%)) et c) offert de nombreuses opportunités aux jeunes/femmes pour échanger les idées et informations (score moyen = 8,59/11 (78%)). Le score moyen obtenu pour l'évaluation des quatre critères d'efficacité était de 8,81/11 (83%). Cela suggère qu'en ce qui concerne les activités des Jeunes/Femmes, les objectifs d'efficacité fixés dans la Phase VI du Plan Stratégique d'ATPS ont été largement atteints.

C.1. Formation et Sensibilisation (T&S) : Le programme T&S vise à renforcer les capacités techniques endogènes pour produire, utiliser et régir les technologies durables indispensables à la réalisation des OMD en Afrique.

Il a été demandé aux participants à l'enquête de donner leur avis concernant leur participation aux sessions de formation et de sensibilisation d'ATPS (T&S), y compris les tables rondes pour les parlementaires et les décideurs depuis Janvier 2008. Vingt quatre (24), soit 11,2% des personnes interrogées ont indiqué avoir pris part aux sessions de formation. Nous pouvons supposer que ce pourcentage exclut ceux qui ont pris part aux formations comprises dans les activités déjà présentées dans les questions précédentes. Ces répondants ont été très satisfaits du résultat des activités et de leur participation à celles-ci. Ils ont estimé que leur participation a « favorisé une meilleure diffusion des recherches en STI aux décideurs politiques et aux parties prenantes locales par le biais des médias » (score moyen = 9,19/11 (84%)) et « amélioré [leur] capacité à communiquer et utiliser les travaux de recherche en STI » (score moyen = 9,60/11 (87%)). Les deux critères ont eu un score médian de 10 sur une échelle de 1-11. Les répondants ont également pensé que les activités T&S d'ATPS « ont revalorisé et favorisé une utilisation plus appropriée des politiques en STI pour le développement africain » (score moyen = 8,60 (78%), médiane = 9). Pour chacun de ces trois énoncés, le plus grand nombre de réponses obtenues a donné le score maximum de 11. Avec un score moyen total de 9,13/11 (83%), les réponses suggèrent qu'un grand nombre de répondants ont soutenu que les programmes S&T de la Phase VI d'ATPS ont contribué de manière effective à la réalisation des objectifs fixés. Des 31 différents exemples donnés par les participants en réponse à une question ouverte, ressort un élément majeur. Il s'agit d'un regain de confiance en matière d'engagement avec les décideurs politiques et les médias sur les questions de STI et de renforcement des liens entre l'élaboration des politiques et la recherche en STI.

C.2. Communication Scientifique et Dialogue Pluripartite (SCSD) : ce programme facilite et soutient le partage des connaissances en STI entre les principaux acteurs du développement durable en Afrique.

Il a été demandé aux participants (question 28) s'ils avaient eu accès au site Internet d'ATPS (<http://www.atpsnet.org>) depuis 2009. Parmi les 163 participants qui ont répondu à cette question, 143 (87,7%) ont répondu par l'affirmative. La plupart de ceux qui ont eu accès au site d'ATPS, le trouvent convivial (score moyen = 8,57/11³, 78%, score médian = 9 sur une

³ Les questions d'évaluation incluent à partir de la question 28, la modalité « ne sait pas ». Le logiciel d'enquête en ligne a considéré cela comme un 12^{ème} point sur une échelle de 11 and inclut cette modalité dans le calcul du score moyen et des pourcentages. Dans ce rapport, toutes les moyennes, médianes, et les scores ont été recalculés sans tenir compte des modalités « ne sait pas ». Le tableur contenant ces nouveaux calculs a été soumis au Secrétariat d'ATPS et est disponible pour étude.

échelle de 1 à 11) et estiment *qu'il est une source d'informations utiles sur ATPS et sur les problématiques en STI* (score moyen = 8,24/11, 75%, score médian = 9). En outre, à la question (question 29) de savoir s'ils avaient eu connaissance par le biais d'autres canaux de communication (télévision, radio, notes d'information, rapports) des activités d'ATPS concernant l'élaboration des politiques en STI, 96 (58,9%) des 163 participants ont répondu par l'affirmative. La plupart d'entre eux ont également estimé que « *ATPS fait du bon travail en ce qui concerne la diffusion des connaissances en STI* » (score moyen = 8,06/11, 73%, score médian = 8). En revanche, ils étaient moins assurés que « *la couverture des problématiques en STI et des politiques s'était accrue dans les média de masse depuis 2008* » puisqu'un quart des répondants (25%) ont répondu « ne sait pas » et les autres ont enregistré un score moyen de 7,25 (66%) sur une échelle de 1 à 11. La majorité des répondants a pensé que « *la visibilité médiatique concernant les questions liées aux STI dans leurs pays est faible* » (score médian 7 sur une échelle de 1 à 11, score moyen = 6,86, 62%). Au total, les scores moyens des quatre indicateurs utilisés pour évaluer les résultats du programme de communication des STI et dialogue multipartite était de 8,03/11.

C.3. Proximité, Transmission du Savoir et Défense des Intérêts (OKBPA) : le programme OKBPA favorise l'intégration des travaux de recherche et de politiques en STI dans les processus de planification et de prise de décision en matière de développement africain.

Dix huit répondants ont indiqué qu'ils avaient pris part, ou sont membres/adhérents, d'un forum ou réseau de journalistes scientifiques ou des sessions de dialogue en STI animées par le Réseau ATPS. Parmi les répondants, 46% ont participé à un forum ou réseau de journalistes scientifiques d'ATPS tandis le nombre restant (41%) a pris part aux sessions de dialogue STI et programmes de formation d'ATPS. Ceux qui ont participé, ont de façon générale, donné des réponses positives en ce qui concerne la réalisation des objectifs fixés pour ces activités : « *favoriser une meilleure appréciation de la recherche et des politiques en STI par les journalistes scientifiques, les responsables politiques et les artistes* » (score moyen 8,53 (78%)), « *renforcer les partenariats entre les chercheurs et les décideurs politiques dans le processus d'élaboration des politiques en STI* » (score moyen 8,44 ; (76%)), « *sensibiliser les leaders et responsables politiques au rôle de premier plan qu'ils doivent jouer dans la promotion d'un développement basé sur STI et, pour eux-mêmes* » (score moyen 8,56 ; (78%)) et « *accroître [leur] appréciation de la recherche et politiques en STI* » (score moyen 9,47 ; (86%)). Les valeurs médianes pour les différents énoncés sont comprises entre 9 et 10. Avec un score moyen total de 8,74/11 (80%), nous pouvons conclure que les participants ont soutenu l'idée que les objectifs initiaux du programme Proximité, Transmission du savoir et Défense des Intérêts de la Phase VI d'ATPS ont été effectivement atteints. Les exemples spécifiques donnés en réponse à la question ouverte (27) justifient les scores enregistrés concernant la qualité des événements organisés ainsi que les résultats tangibles tels qu'une meilleure compréhension par les scientifiques et autres, du processus d'élaboration des politiques.

Evaluation générale de l'efficacité et de l'efficacités en termes de réalisation des objectifs fixés dans la Phase VI du Plan Stratégique d'ATPS

La performance globale de la Phase VI du Plan Stratégique d'ATPS a été évaluée par les répondants à 66% (score moyen = 7,2 sur une échelle de 1 à 11) sur la base des 18 énoncés reflétant les objectifs visés. Les répondants ont été largement d'accord avec les déclarations suivantes : « *la capacité des chercheurs africains à s'engager dans la recherche de qualité supérieure et les politiques en STI pour le développement africain s'est beaucoup améliorée* » grâce à l'implémentation depuis 2009, des activités de la Phase VI du Plan Stratégique d'ATPS (score moyen 7,76/11 (71%)) et « *la compréhension des processus de la recherche et de l'élaboration des politiques en Afrique a été facilitée* » (score moyen 7,95/11, (72%)). Les 155 répondants à cette question ont soutenu le fait qu'ATPS a obtenu de bons résultats pour les 18 critères utilisés dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours de l'efficacité et l'efficience en matière de réalisation des objectifs fixés dans la Phase VI du Plan Stratégique avec un score compris entre 61% et 72% pour chacun des critères. Toutefois, il faut noter que la question concernant une meilleure application des politiques en STI pour le développement africain a reçu le plus faible taux de réponses (moyenne = 6,68 ; 60,7%). Ce qui laisse suggérer qu'ATPS a des améliorations à apporter dans ce domaine.

En moyenne, pour les 155 réponses reçues, l'implémentation des activités de la Phase VI d'ATPS a été considérée comme très efficace en termes de *coûts/avantages et coûts/efficacité pour la réalisation des objectifs définis en matière de recherche* (score moyen 7,99/11 (73%)), de *pertinence pour les priorités politiques nationales et globales* (score moyen 8,10/11 (74%)), de *capacité d'innovation et de valeur ajoutée* (score moyen 8,02/11 (73%)) et de *l'efficacité dans la mise en œuvre* (score moyen 7,62/11 (69%)). Le score moyen total pour les quatre critères utilisés était de 7,93/11 (72%), suggérant qu'un grand nombre de participants s'accordent sur le fait que dans l'ensemble, la performance globale de la Phase VI du Plan Stratégique d'ATPS est louable.

Les répondants ont en revanche estimé que le critère *coût/avantages* est le plus difficile à mesurer (étant donné le nombre important de réponses « ne sait pas ») mais l'impression générale reste que les membres et les intervenants sont satisfaits des progrès réalisés par ATPS à ce stade, en termes d'efficacité et d'efficience dans l'implémentation de son Plan Stratégique.

Evaluation de l'efficacité et l'efficience institutionnelle au sein des structures organisationnelles d'ATPS

Conseil des Directeurs

Les répondants ont évalué la performance globale du Conseil des Directeurs d'ATPS concernant l'exercice de son mandat fondamental à une moyenne de 65% avec des pourcentages minimum de 10 % et maximum de 100%. Avec une médiane de 70%, l'on peut conclure que les membres et les intervenants d'ATPS sont plutôt satisfaits de la performance du Conseil d'administration d'ATPS pour la période d'évaluation 2009-2010. Trente huit participants ont répondu « ne sait pas ». Cela peut s'expliquer par le fait qu'il n'existe pas d'interaction directe entre le Conseil des Directeurs et les membres et intervenants d'ATPS.

Concernant les trois indicateurs spécifiques de performance à savoir « soutenir les activités de mobilisation des fonds à ATPS », « l'efficience dans la formulation des orientations

stratégiques pour le Réseau ATPS » et « la valeur ajoutée et le coût/efficacité dans l'exercice des fonctions prévues dans les statuts », le Conseil d'administration d'ATPS a réalisé les scores moyens de 7,34 ; 7,74 et 7,52 respectivement sur une échelle de 1 à 11. Il s'agit pour les trois indicateurs utilisés, d'un taux de performance de 67%, 70% et 68%. Le score moyen total était de 7,5 (68,5%) ; ce qui est cohérent avec le score total de la question 34. Ce niveau élevé de cohérence permet de conclure que les répondants étaient très rigoureux dans leurs évaluations.

Les répondants ont reconnu une nette amélioration du Conseil des Directeurs d'ATPS depuis 2006. En réponse à une question ouverte, plusieurs répondants ont mentionné la nomination au Conseil d'administration, de nouveaux membres avec des compétences diverses et issus de régions différentes. Concernant les progrès réalisés par le Conseil des Directeurs, les membres et intervenants d'ATPS ont cité entre autres, le système de rotation mis en place pour renouveler les membres du Conseil, la fréquence des réunions et comptes-rendus aux membres, un plus grand professionnalisme, la diversité des compétences du Conseil, la transparence, l'engagement, l'équilibre régional, les objectifs organisationnels, l'ouverture, une vision et une mission claire, etc. Concernant les domaines à améliorer, les répondants ont apporté les recommandations suivantes : a) renforcer le mandat et la rotation des membres du Conseil conformément aux statuts (AoA) ; b) un système d'évaluation des performances pour le Conseil des Directeurs ; c) l'appui aux activités de financement ; d) la conformité aux dispositions légales.

Secrétariat régional

Les répondants ont évalué la performance globale du Secrétariat régional d'ATPS concernant l'exercice de son mandat fondamental à une moyenne d'environ 72% avec des pourcentages minimum de 10 % et maximum de 100% (question 38). Avec une médiane de 80%, l'on peut conclure que les membres et les intervenants d'ATPS sont très satisfaits de la performance du Secrétariat régional d'ATPS pour la période d'évaluation 2009-2010. Parmi les participants, trente deux (32) n'ont pas bien compris la question et ont répondu « ne sait pas ».

Concernant les trois indicateurs spécifiques de performance à savoir « *soutenir les activités de mobilisation des fonds à ATPS* », « *l'efficacité dans la formulation des orientations stratégiques pour le réseau ATPS* » et « *la valeur ajoutée et le coût/efficacité dans l'exercice des fonctions prévues dans les statuts* », le Secrétariat d'ATPS a réalisé les scores moyens de 8,30 ; 8,37 et 8,26 respectivement sur une échelle de 1 à 11. Il s'agit pour les trois indicateurs utilisés, d'un taux de performance de 73%, 74% et 73%. Le score moyen total était de 8,33 (73,33%) ; ce qui est cohérent avec le score total de la question 38. Ce niveau élevé de cohérence permet de conclure que les répondants étaient très rigoureux dans leurs évaluations. De façon générale, à la question ouverte sur la comparaison des performances entre 2006 et le moment de l'évaluation, les répondants ont largement soutenu que le Secrétariat régional d'ATPS a énormément amélioré ses procédures administratives, son engagement avec les parties prenantes, ses prestations de service à tous les réseaux; les activités de financement, les mesures résultant des impacts des projets et politiques, la visibilité, la collaboration avec les Coordinateurs nationaux, l'effectif et les compétences du personnel employé ainsi que l'utilisation de deux langues (français et anglais) ; la publicité, la capacité d'innovation, les relations humaines, l'intégration, les services d'appui technique aux membres, les réponses rapides aux demandes des membres, l'interaction avec les

différents gouvernements, ministères, agences et organisations internationales ; une attention particulière aux principales problématiques en STI en Afrique ainsi que les rôles joués dans le processus mondial d'élaboration des politiques liées aux questions émergentes, l'appui à l'institutionnalisation d'ATPS dans les systèmes nationaux, la responsabilisation et la transparence ; la qualité du service, le suivi et le soutien apporté aux membres et intervenants d'ATPS, une répartition équitable des ressources, la réalisation des objectifs fixés, le soutien aux sections nationales, une amélioration de la formation du personnel, le suivi et l'évaluation participative, etc.

Concernant la gestion du Secrétariat, les répondants ont salué les progrès significatifs réalisés. Voici en substance, quelques uns des commentaires des participants à l'enquête concernant la direction et l'encadrement au niveau du Secrétariat régional :

« La nomination du Directeur exécutif (ED) actuel a été un choix judicieux du Conseil d'administration. Son engagement à soutenir le renforcement des capacités en STI en Afrique n'est plus à démontrer ainsi que ses compétences et les réseaux internationaux qu'il s'emploie à mettre en place. Ses compétences en gestion participative ont également amélioré la vision et la mission communes parmi les membres du Réseau. Ceci est un atout important pour le Réseau ».

« Le style de management du Directeur exécutif actuel est plus axé sur la participation, permettant ainsi à d'autres membres du personnel de prendre des initiatives. Le profil international du Directeur exécutif, les réseaux existants et son expertise dans les domaines des systèmes de recherche transdisciplinaire ainsi que les études d'impact et de viabilité sont un avantage clé pour le Réseau ».

« L'effectif du personnel au Secrétariat régional s'est étoffé de façon significative, permettant ainsi au réseau d'accroître ses financements et aussi de mettre en œuvre des programmes variés. Les programmes de recherche d'ATPS ont connu un accroissement significatif tant au niveau qualitatif que quantitatif mais aussi en matière de pertinence ».

« Les financements alloués pour le Réseau se sont considérablement accrus et de nombreuses activités et programmes de recherche sont en cours d'implémentation par ATPS ».

« L'engagement avec les décideurs politiques, le secteur privé et les journalistes s'est amélioré de manière significative ».

Quelques avis négatifs ont également été recueillis concernant la gestion actuelle du Secrétariat régional. Un répondant a noté qu'il fallait « cesser de payer des honoraires insignifiants aux Coordinateurs nationaux en charge des activités d'ATPS dans les différents pays ». Un autre participant a aussi déclaré que « les Sections nationales francophones sont marginalisées... » et « qu'il n'existe pas de réelle volonté à engager les institutions et les gouvernements africains pour la mobilisation de ressources financières nécessaires ». Bien que de tels commentaires soient minoritaires, il est toutefois important de les prendre en

considération afin de poursuivre les efforts de renforcement des capacités du Secrétariat régional.

Les participants ont émis quelques suggestions pour le renforcement du Secrétariat régional. Il s'agit notamment de : a) réduire la charge de travail du personnel ; b) améliorer l'efficacité du Conseil d'administration afin d'éviter les redondances ; c) améliorer le processus de diffusion des informations ; d) améliorer les conditions de financement.

Coordinateurs des Sections nationales

Pour les quatre indicateurs spécifiques de performance « *soutenir la mobilisation des fonds pour les activités d'ATPS* », « *efficacité en matière d'orientations stratégiques apportées au Réseau ATPS* », « *la valeur ajoutée et le rapport coût-efficacité dans l'exercice de leurs fonctions statutaires* » et « *la rapidité et l'efficacité de la diffusion des informations aux membres nationaux* », les Coordinateurs nationaux d'ATPS ont réalisé les scores moyens respectifs de 6,78% ; 7,09% ; 7,16% et 7,24% respectivement sur une échelle de 1 à 11.

Il s'agit pour les quatre indicateurs utilisés, d'un taux de performance de 62%, 64%, 65% et 66%. Le score moyen total était de 7,1 (64,2%) légèrement au-dessus du pourcentage total réalisé dans la question 42 sur l'évaluation globale de leur performance (61%). Un grand nombre de répondants a choisi la modalité « ne sait pas » pour la question relative au soutien apporté à l'occasion des levées de fonds destinés aux activités d'ATPS.

Au total, les réponses reçues pour la question ouverte (44) indiquent des améliorations significatives dans le fonctionnement des Sections nationales d'ATPS, y compris le fait que les Coordinateurs nationaux sont davantage engagés dans les activités d'ATPS telles que la participation aux réunions mais aussi à la coordination et la supervision des programmes thématiques. Les répondants ont aussi pensé que la formation d'un Conseil régional a permis de renforcer la pression exercée par les pairs et la coordination régionale des activités des Coordinateurs, déléguant ainsi certaines responsabilités du Secrétariat régional. Il apparaît dans les commentaires que la nomination de nouveaux Coordinateurs nationaux dans quelques unes des anciennes sections et les six sections nationales nouvellement établies, semblent avoir apporté un regain d'enthousiasme et multiplié le nombre d'activités dans les sections. Ceci traduit clairement la nécessité de rajeunir si possible, les équipes grâce à un système de rotation du poste de Coordinateur National conformément aux dispositions prévues dans les statuts d'ATPS. Pour renforcer la coordination au niveau national, les recommandations suivantes ont été faites : a) une limitation du mandat des Coordinateurs nationaux ; b) une nouvelle dynamique dans la collecte de fonds au niveau national ; c) une attention particulière doit être accordée à l'extension des programmes d'ATPS dans les pays francophones.

L'évaluation par les répondants des avantages de l'adhésion et des partenariats avec le Réseau ATPS

Concernant les principaux avantages à être membre et/ou partenaire d'ATPS (questions 46, 47), les membres et les intervenants d'ATPS ont apporté les réponses suivantes : a) l'accès aux financements ; b) la participation aux conférences et programmes d'ATPS ; c) la possibilité d'interagir avec la communauté scientifique sur les questions d'intérêt général ; d) un développement personnel en matière de recherche transfrontalière ; e) les avantages d'un partenariat institutionnel avec ATPS.

L'évaluation par l'Equipe, de la performance globale d'ATPS au cours de la période d'évaluation définie

Termes de référence 1 : Efficacité des programmes

Notre évaluation révèle qu'au titre des six objectifs stratégiques, des avancées considérables ont été faites en vue d'atteindre les résultats escomptés. Cela est confirmé par les Indicateurs Clés de Performance (KPIs) générés lors de l'analyse des documents, des scores attribués par les répondants ainsi que les thèmes abordés pendant les réunions-débats.

Termes de référence 2 : Efficacité institutionnelle et Rapport coût-efficacité des programmes

1) Efficacité institutionnelle

Notre évaluation de l'efficacité institutionnelle montre que les dispositifs de gouvernance et de gestion sont effectifs et sont utilisés de manière efficace et transparente. En outre, les mécanismes techniques et financiers ainsi que les procédures comptables sont appliqués conformément aux accords de financement et suivant les bonnes pratiques en vigueur. Ceci transparaît clairement dans les Indicateurs Clés de Performance (KPIs) générés lors de l'étude documentaire.

2) Rapport coût-efficacité des programmes

Notre évaluation du rapport coût-efficacité en matière d'exécution des programmes révèle que la structure organisationnelle est efficiente, développe des activités de recherche pertinentes et de grande qualité pour un coût relativement faible. Ceci est basé sur les Indicateurs Clés de Performance (KPIs) générés lors de l'étude documentaire : le ratio coûts administratifs/coûts des programmes a régulièrement baissé et représente environ 10% ; le nombre moyen de subventions de recherche accordées reste modeste sans compromis sur la qualité. Nous avons également constaté qu'un grand nombre de membres d'ATPS apportent d'importantes contributions bénévoles.

Termes de référence 3 : Evaluation stratégique des programmes d'ATPS

Parmi les éléments qui ont enrichi nos observations sur l'importance stratégique d'ATPS concernant les questions de STI en Afrique et dans le monde, on retrouve la nature et le nombre d'activités de recherche en cours, les accords bilatéraux, les partenariats et les relations avec les acteurs clés. Nos observations sont aussi basées sur les résultats de l'enquête et les événements qui ont eu lieu lors de la dernière conférence et de l'assemblée générale d'ATPS qui se sont tenues à Mombasa. Sur la base de ces faits, nous apportons les

remarques suivantes sur le positionnement et l'importance stratégique d'ATPS en Afrique et dans le monde :

- a) La recherche et les autres activités liées aux STI sont exceptionnelles et cadrent bien avec les questions de STI et les besoins urgents en Afrique et dans le monde ;
- b) Le caractère pluridisciplinaire et transfrontalier des activités de recherche menées à ATPS est un atout considérable pour la formation d'un groupe exceptionnel de chercheurs et scientifiques ;
- c) L'approche d'ATPS en matière de recherche en général et pour les questions de STI en particulier ouvre la voie au développement des Universités dites de Troisième Génération (3GU) ;
- d) Compte tenu de ce positionnement unique, un grand nombre d'agences et d'organisations internationales veulent collaborer avec ATPS. Ces institutions sont actuellement au nombre de 20 (dont 17 avec lesquelles des accords de coopération ont été signés et 3 en cours de négociation) ;
- e) Il convient aussi de souligner l'engagement continu et croissant des partenaires donateurs à soutenir les activités d'ATPS. A cet effet, un Représentant du gouvernement kenyan soulignait lors de la conférence et l'assemblée générale annuelle d'ATPS tenues récemment à Mombasa (Novembre 2011), que : « *ATPS est l'organisation à laquelle il faut apporter des financements en ce moment étant donné la spécificité de ses activités, la pertinence des programmes relatifs aux questions actuelles de STI en Afrique et sa contribution au développement national* ».

Recommandations de l'Equipe d'évaluation pour le maintien de la croissance et l'efficacité du Réseau ATPS

1. Une poursuite des réformes en cours sur les structures administratives d'ATPS

L'équipe d'évaluation a salué les réformes en cours à ATPS tant au niveau du Conseil d'administration, du Secrétariat régional qu'au niveau des Sections nationales. L'équipe d'évaluation a suggéré que de telles réformes soient poursuivies jusqu'à ce qu'un système de gestion d'entreprise et de bonnes pratiques soit développé et entièrement implémenté dans les structures de gouvernance d'ATPS. Cela permettra par la suite de conforter le Réseau ATPS dans sa vision de devenir l'Organisation de référence en matière de développement des politiques en STI en Afrique. Bien que des formations sur la gouvernance d'entreprise aient été récemment proposées pour les différents organes d'ATPS, notre constat est que ces systèmes ne sont pas encore véritablement implémentés dans toutes les structures de l'Organisation, notamment au niveau du Conseil d'administration et des Sections nationales. Les futures activités de formation devraient mettre l'accent sur l'application concrète des exercices à la structure de gouvernance d'ATPS et ce, depuis le Conseil d'administration jusqu'aux Sections nationales.

2. La nécessité d'une formation sur le leadership transformationnel

Malgré les nombreux débats entre les économistes et les sociologues, il est généralement admis que les mentalités culturelles et les attitudes peuvent améliorer et/ou entraver les

progrès au sein des organisations.^{4,5} La vision d'ATPS de devenir le Centre international de référence pour la recherche en science, technologie et innovation, la formation et le renforcement des capacités, la communication et la sensibilisation, la diffusion des connaissances ainsi que la promotion des politiques et intérêts communs en Afrique, implique que ses leaders à savoir des membres du Conseil d'administration jusqu'aux Coordinateurs nationaux, puissent avoir les compétences nécessaires en matière de leadership transformationnel. Pour conduire un tel changement, l'équipe dirigeante d'ATPS doit comprendre mais éviter les attitudes personnelles, les mentalités culturelles et les systèmes de valeurs qui entravent le changement, tout en adoptant celles qui contribuent positivement au changement. Cela demande une évaluation des modèles culturels et des modes de comportement pouvant entraver le progrès et la possibilité même d'une reformulation de ces habitudes culturelles et personnelles pour le progrès.

3. L'amélioration des relations entre le Conseil d'administration, le Secrétariat et les Sections nationales

L'enquête a révélé que le plus grand nombre de réponses « ne sait pas » concernaient les questions liées à l'évaluation de l'efficacité du Conseil d'administration, des Coordinateurs nationaux et du Secrétariat régional. Bien que très peu de réponses « ne sait pas » aient été reçues concernant l'évaluation de l'efficacité du Secrétariat régional, cela suggère tout de même qu'un grand nombre de membres et d'intervenants d'ATPS n'ont pas les informations nécessaires et/ou l'accès aux activités du Conseil d'administration, des Coordinateurs nationaux et du Secrétariat régional.

Nous recommandons donc que des efforts soient entrepris pour le développement d'une véritable stratégie de communication à ATPS en vue d'améliorer la circulation des informations depuis l'équipe de gestion jusqu'aux membres d'ATPS. Les résultats de l'enquête et des groupes de discussion indiquent des progrès réalisés dans ce sens au cours des deux dernières années. Toutefois, des améliorations peuvent encore être apportées afin d'assurer via les outils de communication d'ATPS, une meilleure circulation des informations aux membres.

4. Des stratégies pour accroître les fonds destinés aux Sections nationales

Nous avons remarqué un important décalage entre les capacités du Secrétariat et celles des Coordinateurs nationaux en matière de recherche de financements. En outre, nous avons noté quelques cas où des fonds levés par le Secrétariat régional et versés à certaines Sections nationales n'ont pas été suivis de rapports sur l'utilisation des ressources financières et les progrès réalisés par ces Sections nationales. Pour améliorer l'efficacité des Coordinateurs nationaux en ce qui concerne les activités de levée des fonds dans leurs pays et régions respectifs, nous recommandons que des programmes de formation adéquats soient proposés régulièrement aux Coordinateurs nationaux et aux membres pour assurer une meilleure interaction avec les acteurs des politiques en STI. La formation en cours sur la rédaction des propositions et demandes de financement doit être poursuivie et étendue à l'échelle du continent si les moyens le permettent.

⁴ "Culture Matters" de Hutchinson et Harrison

⁵ "Buy the future" de Mensa Otabil

Par ailleurs, nous suggérons un financement stratégique des Sections nationales de sorte que les capacités qui sont développées dans un domaine spécifique de recherche puissent conduire progressivement à de solides capacités de recherche dans ce domaine mais aussi au renforcement des programmes académiques. A titre d'exemple, nous avons constaté qu'un important programme sur le changement climatique est en cours d'implémentation à l'Université du Nigéria Nsukka (UNN) avec une solide collaboration des universités des Etats voisins. Il faut espérer que cela conduira à la formation d'une solide équipe collaborative pour la recherche sur le changement climatique et la possibilité d'obtenir plus de financements des gouvernements fédéraux et nationaux.

5. Des stratégies visant à accroître l'appui des gouvernements nationaux en matière de STI

Transformer les résultats de recherche en STI en politiques, demande une bonne dose d'intelligence émotionnelle et des compétences qui manquent très souvent aux universités de première et seconde génération. A l'époque des Universités de Seconde Génération (2Gus), les gouvernements se contentaient des universités capables de mener une recherche scientifique et d'apporter une éducation scientifique. Actuellement, la nouvelle vision est celle des universités qui deviennent des incubateurs des nouvelles activités basées sur la science et la technologie et commercialisables, que ce soit par les firmes déjà établies ou les entreprises naissantes. Les gouvernements exhortent donc les universités à avoir un rôle actif et de premier plan dans l'exploitation de leurs connaissances. Ce faisant, ils seront prêts à mettre des fonds à disposition pour soutenir de telles activités. Aussi, pour que les universités attirent l'attention des autorités publiques, elles doivent devenir des centres d'excellence et des instruments de coordination du développement économique dans une économie basée sur le savoir. Les universités doivent envisager cela tout en collaborant avec les ministères, les organismes parapublics, les institutions et les établissements dédiés à la recherche. ATPS devrait anticiper ces changements et concevoir des programmes contribuant à une interaction effective entre les gouvernements et les universités.

6 De nouvelles structures administratives dans les organisations membres pour la gestion et la viabilité des équipes transdisciplinaires en voie de formation

Les Universités dites de Seconde Génération (2GUs) sont généralement axées sur les sciences exactes et ne considèrent pas véritablement l'application de leur savoir-faire comme une tâche à part entière dans le processus. En revanche, les Universités dites de Troisième Génération (3GUs) encouragent les techno-starters – étudiants ou universitaires – à poursuivre l'exploitation à des fins commerciales, des connaissances qu'ils génèrent. Cela va de pair avec les objectifs d'éducation et de recherche scientifique.

Sur le plan administratif, la recherche dans les Universités de Seconde Génération (2GU) était essentiellement mono-disciplinaire et les départements étaient organisés selon les disciplines. Les équipes scientifiques interdisciplinaires qui émergent actuellement avec un focus sur les domaines de recherche spécifiques, vont à l'encontre du système mono-disciplinaire actuel fondé sur les facultés et une structure administrative des 2GUs. Pour les équipes interdisciplinaires, le système actuel des facultés est un obstacle. Il est donc nécessaire de mettre en place de nouvelles formes organisationnelles pour la gestion des universités, qui pourront générer des responsabilités pour l'exploitation du savoir-faire.

ATPS doit prévoir cela et commencer à chercher des solutions pour les institutions membres qui devront passer à la structure administrative 3GUs. Autrement, les progrès réalisés par ATPS jusque là vont rapidement se transformer en stagnation.

Rapport d'évaluation préparé et soumis par :



Professeur Vincent Anigbogu,
Directeur General de l'Institute for National Transformation
1183 Berryhill Drive, Lithonia, GA 30058, USA



Professeur Christopher Garforth,
Recherche agricole et développement rural
Département d'Agriculture, Politiques et Développement
Université de Reading, Royaume-Uni
PO Box 237, Reading, RG6 6AH, Royaume-Uni