

WANEP A ACHEVE AVEC SUCCES LE PROCESSUS DE RESTRUCTURATION

1.1. Mandat de Restructurer

Au début de janvier 2003, WANEP a commencé un processus de rationalisation organisationnelle avec un document d'étude qui était le résultat de l'Assemblée Générale Annuelle (AGA) de 2003 intitulée ; « *WANEP : Identité Organisationnelle Proposée, Culture et Structure* ». Pendant l'AGA de 2004, une décision ferme a été prise de restructurer WANEP en commençant par les grandes lignes d'une structure organisationnelle. Cette tentative n'est toutefois pas allée assez loin. En 2005, l'AGA a fait un pas de plus en avant dans le processus de restructuration avec le développement d'un plan stratégique de trois ans. Beaucoup de travaux et d'efforts ont été investis dans cette planification avec l'apport des ressources humaines de haute qualité des experts du développement organisationnel international. L'AGA de 2006 a approuvé les décisions majeures pour la restructuration de WANEP et une fois le processus achevé, le Conseil Régional a sa seconde réunion tenue à Accra le 14 juin 2006, a approuvé des nouveaux structure et mode d'opération pour le secrétariat régional de WANEP. La nouvelle structure comprend des objectifs et événements clairs de performance qui doivent être atteints en trois ans en mettant en œuvre le processus de restructuration comme une partie du plan stratégique de WANEP pour la période 2006-2009.

1.2. Restructuration Organisationnelle dans le Plan Stratégique de WANEP

Le plan stratégique de WANEP pour la période 2006-2009 indique l'organisation vers deux directions stratégiques (DS) étroitement liées, à savoir : a). coordonner et développer les réseaux nationaux dans les activités d'édification de la paix ; et b). renforcer la capacité institutionnelle du secrétariat régional pour maintenir l'image de WANEP comme un réseau régional crédible dans l'édification de la paix.

DS. 1 : Harmoniser les activités d'édification de paix en Afrique Occidentale à travers la coordination effective et le développement des Réseaux Nationaux WANEP ; et

DS. 2 : Renforcer la capacité institutionnelle du Secrétariat Régional de WANEP pour relever les défis de la croissance rapide et de la visibilité accrue de son réseau et la nature dynamique du contexte ouest africain tout en maintenant l'image de WANEP comme une organisation flexible, crédible et respectée qui est capable de répondre promptement aux conflits en éruption.

Le plan stratégique procède à définir les Programmes spécifiques suivants comme étant ce qui dirigera WANEP dans ces directions stratégiques. Les principes à la base de la sélection et du mode de mise en œuvre du programme sont aussi énumérés dans le plan stratégique comme suit : « Les programmes dans ce plan stratégique étaient sélectionnés selon les besoins régionaux en consultation avec les réseaux nationaux. Chaque réseau national mettra en œuvre ces programmes qu'ils jugent pertinents à leur contexte national. Le Secrétariat Régional passera aussi la charge de leadership de mise en œuvre

des programmes aux secrétariats nationaux. Ce changement stratégique réduira la taille du secrétariat régional par supprimer toutes les positions de Coordinateurs Régionaux de Programme. Les Coordonnateurs des Réseaux Nationaux dans chaque pays détermineront la responsabilité de coordination au niveau national avec le soutien d'expert du secrétariat régional. » Les programmes sont :

1. L'Institut Ouest Africain de Formation en Edification de la Paix (WAPI) ;
2. Le Réseau Ouest Africain d'Alerte Précoce et de Réponse Rapide (WARN) ;
3. Le Programme de Construction de Capacité (CBP) ;
4. Les Femmes dans l'Edification de la Paix (WIPNET) ;
5. Le Programme de la Jeunesse et l'Education sur la Paix (YPE) ;
6. Le Programme d'Objectif de la Justice (JLP) ;
7. Le Programme de Politique et de Plaidoyer de la Société Civile (CSPA) ; et
8. Le Programme de Recherche et de Surveillance & d'Evaluation (RM&E).

Une analyse critique des huit programmes révèle qu'il n'y a pas de programme spécifique d'action pour guider la restructuration visée du secrétariat régional. Le plan stratégique n'indique pas clairement comment les changements suivants déclarés dans le secrétariat régional seront conduits : passage de la charge de leadership de mise en oeuvre aux réseaux nationaux ; réduction de la taille du secrétariat régional ; renforcement du secrétariat régional pour maintenir la crédibilité et l'image de WANEP.

Un programme pour guider la restructuration ou la transformation organisationnelle de WANEP a ainsi été ajouté au plan stratégique.

2. PROGRAMME DE RESTRUCTURATION DANS LE PLAN STRATEGIQUE

2.1.Objectifs de la restructuration

Lors des trois prochaines années, WANEP cherche à restructurer son secrétariat régional des manières qui vont conduire à la réalisation des objectifs suivants :

- a. Le Secrétariat Régional concentrerait sur ses principales fonctions de : (i) construire la capacité professionnelle des Réseaux Nationaux en édification de la paix (basé sur les besoins exprimés des organisations membres du réseau), au lieu de mettre en oeuvre directement le programme d'édification de la paix¹ ; (ii) soutenir le développement organisationnel et la construction de la capacité institutionnelle des réseaux nationaux pour pouvoir coordonner la croissance de leurs organisations membres ; (iii). animer des plateformes d'échange et d'apprentissage dans la sous région ; et (iv) documenter, marquer et disséminer les meilleures pratiques en édification de la paix dans la sous région

¹On doit noter que pour des raisons d'efficacité technique, deux programmes (WAPI et WARN) continueront d'être gérés directement par le secrétariat régional, jusqu'à ce que les réseaux nationaux aient la capacité de créer eux-mêmes des programmes similaires ou en collaboration avec les autres dans les zones.

- b. Le Secrétariat Régional continuera de promouvoir et de coordonner les liens avec les forums internationaux, les réseaux, les donateurs et les agences engagés dans l'édification de la paix dans le but d'augmenter la capacité professionnelle et la pérennité organisationnelle des organisations membres du réseau régional
- c. Les Réseaux Nationaux seront habilités à renforcer la capacité professionnelle et institutionnelle de leurs organisations membres dans la formulation de programme, la gestion de la collecte de fonds et de mise en oeuvre de programmes, ainsi que dans le développement organisationnelle et institutionnelle.
- d. Les organisations membres dans les Réseaux Nationaux posséderaient des programmes et soutiendraient financièrement leurs réseaux nationaux à travers le paiement des cotisations d'adhésion et des frais des services qu'ils reçoivent des secrétariats nationaux ou du secrétariat régional dans la planification et la mise en oeuvre des programmes – les programmes thématiques ainsi que les services institutionnels / organisationnels de construction de capacité.
- e. Les réseaux nationaux solides seraient capables de coordonner les organisations membres et de soutenir le secrétariat régional à travers le paiement des frais et services qu'ils reçoivent en formulation et en gestion de la mise en oeuvre de programmes.
- f. La taille du Secrétariat Régional se réduira des 16 personnes actuels à un maximum de 10 (y compris un maximum de quatre staffs de soutien : un secrétaire bilingue, un chauffeur, un employé de bureau et un expéditeur).
- g. Le petit nombre de professionnels qui travailleront dans le Secrétariat Régional, à part le fait de fournir les directives professionnelles, coordonneront également l'acquisition de l'aide technique des professionnels au sein du réseau, et aussi des « Associés et Amis de WANEP » pour fournir l'aide aux Réseaux Nationaux et organisations membres. Ceci gardera petite la taille du secrétariat régional, pendant que les réseaux nationaux et les organisations membres reçoivent les services requis dans les programmes thématiques ainsi que dans le développement institutionnel et organisationnel.

2.2. Structure Organisationnelle du Secrétariat Régional

La restructuration du secrétariat régional de WANEP a été guidée par le principe populaire que « la forme suit la fonction ». Dans cet ordre d'idée, le secrétariat régional se constitue des positions et fonctions suivantes :

- ◆ Un Directeur Exécutif chargé de la gestion générale de WANEP et des activités et programmes du secrétariat régional.
- ◆ Un Directeur de Programmes chargé de la surveillance de tous les programmes d'édification de la paix dans le secrétariat régional et les réseaux nationaux. Il servira de Directeur Exécutif Adjoint et travaillera étroitement avec le Directeur Exécutif pour gérer l'ensemble du réseau.
- ◆ Un Coordonnateur Régional (des Programmes) chargé de construire la capacité des réseaux nationaux dans la programmation, la rédaction de proposition, et la coordination de la conceptualisation, la planification et la mise en oeuvre des

- programmes d'édification de la paix en étroite collaboration avec les réseaux nationaux. Le coordonnateur des programmes sera aussi chargé de coordonner et de rassembler les résultats de M & E des programmes entrepris dans les réseaux nationaux dans le but d'apprentissage et de partage de leçons (gestion de la connaissance).
- ◆ Un Coordinateur Régional (Développement de Réseau) sera chargé du développement organisationnel et la construction de la capacité institutionnelle des réseaux nationaux. Il aidera les réseaux nationaux pour formuler leurs procédures administratives, les systèmes d'opération et d'autres protocoles de gestion conformément au critère opérationnel de WANEP pour graduer/calibrer les Réseaux Nationaux et les organisations locales (ex. capacité de collecte de fonds ; Conseil performant ; opération au sein des frontières d'identité définies de WANEP) ; y compris le critère d'exclusion / de licenciement.
 - ◆ Un Spécialiste en Développement de Communication chargé de la documentation, la marque et la publication/dissémination des meilleures pratiques et innovations introduites par WANEP à travers ses programmes au secrétariat régional et aux réseaux nationaux. Le Spécialiste en Communication de Développement utilisera les produits/résultats de M&E et les activités de gestion des connaissances, les distillant en matériel de publication et de dissémination sous des formes publiées et électronique.
 - ◆ Un Administrateur qui sera chargé de la gestion quotidienne du secrétariat régional, y compris la gestion des ressources humaines, la gestion du bureau et la logistique. Il sera assisté (e) par quatre staffs de soutien :
 - 1 Secrétaire Bilingue
 - 1 Employé de Bureau
 - 1 Chauffeur
 - 1 Expéditeur
 - ◆ Un Comptable qui gèrera les finances et les comptes du secrétariat régional.
 - ◆ Un spécialiste de la TIC chargé des services de la TIC du secrétariat régional, s'assurant des liens effectifs avec les réseaux nationaux et les clients internationaux, l'organisation partenaire et les systèmes de connaissance pertinente à WANEP

2.3. Restructuration du Conseil Régional

Pendant l'AGA de 2006, les organisations membres à travers leurs représentants ont fait un effort pour créer un conseil professionnel selon un critère qui a été défini par la direction de WANEP et approuvé par l'AGA. Ses membres comprenaient des personnes à être sélectionnées, ayant des compétences en le développement organisationnel, la pratique d'édification de la paix, la pratique légale, le domaine du genre, la compétence financière et l'expertise administrative.

De façon regrettable, la création du conseil n'a pas satisfait aux normes du processus de restructuration. Par exemple, le conseil s'est étendu à la région alors que les membres

n'ont pas pu être disponibles pour une réunion cruciale même après avoir confirmé leur participation. Basé sur les expériences du travail du Conseil en 2006 conduisant à la réunion du Conseil de juin 2006, le Conseil actuel sera restructuré comme l'une des principales activités dans la première année de la mise en oeuvre du plan stratégique. Ceci sera achevé dans l'AGA de 2007 avec une définition et spécification du rôle du Conseil avec le soutien d'un expert organisationnel. La proximité du Conseil au secrétariat régional sera aussi un facteur important afin de faciliter la tenue des réunions du Conseil à un coût raisonnable pour WANEP. Une autre considération est le soutien au secrétariat régional y compris la collecte de fonds et finalement, que le Conseil est crédible et sera une référence du secrétariat régional et surveillera le travail de l'équipe de la direction.

2.4. Programme d'Action pour les Trois Prochaines Années

En approuvant la nouvelle structure du secrétariat régional, l'équipe de la direction était chargée de mettre en oeuvre les activités suivantes sous le programme de restructuration comme faisant partie du plan stratégique de trois ans de WANEP :

- Finaliser les descriptions de postes des ressources/personnel humain(es) proposé(es) dans le secrétariat régional et procéder aux recrutements, redéploiements et les compressions qui sont nécessaires pour réaliser les structures approuvées pour le secrétariat régional. Ceci comprendra la clarification des rôles et fonctions du Conseil Régional, des Secrétariats des Réseaux Nationaux, et des bureaux de coordination zonaux existants.
- Informer clairement les Réseaux Nationaux et obtenir leur compréhension que les actuels Bureaux de Coordination Zonaux sont des structures liées au programme que WANEP entreprend avec la CEDEAO, et ne constituent pas les structures permanentes de WANEP. Le Bureau de Liaison avec la CEDEAO est une fonction critique de WANEP, et doit continuer d'être coordonné au Secrétariat Régional de façons qui maintiennent les plus hauts compétence et profil de WANEP dans cette position.
- Communiquer avec toutes les parties prenantes concernées qu'à la fin du programme avec la CEDEAO (ou à n'importe quel moment choisi par WANEP) la personne occupant cette position de liaison dans la CEDEAO (Mr. Takwa) pourrait retourner au Secrétariat Régional comme Directeur de Programmes et Adjoint au DE. Entre temps, le DE procédera avec les arrangements transitionnels pour réaliser la structure approuvée.
- Continuer de mettre en oeuvre tous les programmes en cours de WANEP. Mais s'assurer que la mise en oeuvre soit réorganisée de façons qui permettent aux réseaux nationaux et aux organisations membres d'assumer la possession et la direction du secrétariat régional. Des mesures doivent être prises pour construire la capacité des réseaux nationaux et de leurs organisations membres à travers la mise en oeuvre et la gestion de ces programmes en cours.
- Continuer la mise en oeuvre de WAPI et de WARN dans le secrétariat régional jusqu'à ce que les réseaux et l'organisation membre aient acquis la compétence et la capacité à les reproduire dans leur pays ou zones.

- Etablir et rendre opérationnel un système de collecte de cotisation et de service - contre - rémunération avec les réseaux nationaux de façon que les organisations membres dans chaque pays financent leurs réseaux nationaux, permettant aux réseaux nationaux de soutenir financièrement le secrétariat régional. L'intention est de construire des réseaux nationaux qui sont puissants sur le plan professionnel et financier, et dont les organisations membres sont capables de les posséder, diriger et aider financièrement. De même, le secrétariat régional sera possédé, dirigé et soutenu par les réseaux nationaux. L'existence des secrétariats régional et national sera validée par la qualité de service et de valeur qu'ils ajoutent à leurs organisations membres.

2.5 Objectifs de Performance Spécifiques pour le Programme de Restructuration

Le Conseil Régional de WANEP a défini les objectifs/déterminants annuels suivants au cours des trois prochaines années comme ce que le programme de restructuration doit réaliser sous le plan stratégique révisé :

Objectifs pour l'année 1 :

- ◆ Achever la restructuration au Secrétariat Régional (la rationalisation du personnel) et les descriptions de poste.
- ◆ Achever la restructuration du conseil régional, (rôles, disponibilité et sélection des nouveaux membres)
- ◆ Décentraliser la réalisation de programme pour s'assurer de la possession par les Réseaux Nationaux et les organisations membres.
- ◆ Identifier les besoins des Réseaux Nationaux auxquels l'on peut satisfaire à partir des programmes en cours
- ◆ Soutenir les Réseaux Nationaux pour développer propositions de projet, source de financement, réalisation de programmes, pour employer le personnel de soutien, et acheter le matériel de bureau.
- ◆ Soutenir les Réseaux Nationaux pour rassembler des fonds et promouvoir la bonne gestion financière
- ◆ Fournir le soutien en construction de capacité aux organisations locales membres en collecte de fonds, en proposition de projet, etc.
- ◆ Les Réseaux Nationaux prendront en charge au moins 50% du coût de la prochaine AGA.
- ◆ Changer la mentalité (changement d'esprit) des organisations membres et des Réseaux Nationaux de la perception du Secrétariat Régional comme une entité de financement. Changer aussi la position de WANEP aux yeux du Secrétariat Régional de sorte que les organisations membres aient une compréhension et une appréciation partagées de leurs obligations dans une structure de réseau.
- ◆ Se lier et utiliser la compétence disponible au sein du réseau (régional et national)
- ◆ Harmoniser et opérer le critère de graduation/calibrage des Réseaux Nationaux et des organisations locales (ex. la capacité de collecte de fonds ; Conseil performant; opérer au sein des frontières d'identité définies par WANEP) ; y compris les critères d'exclusion/de licenciement

Objectifs pour l'année 2 :

- ◆ Construire la capacité organisationnelle du nombre déterminé de réseaux nationaux pour soutenir leurs organisations membres
- ◆ Les Réseaux Nationaux se restructurent de la réalisation des programmes à la construction de capacité des organisations (locales) membres pour entreprendre les programmes
- ◆ Harmoniser et opérer les critères de graduation/calibrage des Réseaux Nationaux et des organisations locales (ex. capacité de collecte de fonds ; Conseil performant ; opérer au sein des frontières d'identité définies par WANEP)
- ◆ Se lier avec et utiliser la compétence disponible au sein du réseau (régional et national).

Objectif pour l'année 3 :

- ◆ WANEP nationalisé (plus de Réseaux Nationaux sont passés en catégories B)
 - ◆ Les Réseaux Nationaux planifient et réalisent des programmes
 - ◆ Les Réseaux Nationaux paient pour les services dont ils bénéficient du Secrétariat Régional ou en dehors de WANEP à partir des fonds de leur programme
 - ◆ Les Réseaux Nationaux sont capables de soutenir financièrement le Secrétariat Régional
 - ◆ Se lier et utiliser la compétence disponible au sein du réseau (régional et national)
 - ◆ Explorer le changement du réseau inclusif au réseau exclusif (les membres permanents et associés) avec les critères clairs d'inclusion et d'exclusion
- Le Directeur Exécutif a été chargé en plus de concevoir les modalités par lesquelles WANEP pourrait être capable de financer ses AGA sans dépendre du financement de donateurs.

3. CONCLUSION

Le programme d'action et des objectifs de performance qui ont été approuvés par le Conseil Régional de WANEP vont donc être insérés dans le plan stratégique de trois ans qui doit être finalisé avec divers donateurs de WANEP.