



Rapport d'étape trimestriel

Processus de changement Institutionnel

Mars 2009

Rapport CI 01

Sommaire

PREAMBULE.....	3
Résultats escomptés à l'issue des changements.....	4
Equipe du Changement Institutionnel	4
PROGRESSION – MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE CHANGEMENT	4
Changements organisationnels	5
Les changements au niveau du Secrétariat Exécutif	6
Changements dans la localisation des Programmes.....	6
Changements dans les systèmes administratifs	11
Nouveaux espaces bureaux créés.....	12
Changements au niveau des Programmes.....	12
Changements au niveau des fonctions principales	13
Contraintes et défis	14
CONCLUSIONS.....	14

Préambule

1. Les nouveaux plans stratégique et opérationnel du CORAF/WECARD ont été adoptés par l'Assemblée Générale en mai 2007. Le Plan Opérationnel intègre les changements organisationnels, programmatiques et structurels. Ces changements constituent la base de réalisation des quatre résultats des plans stratégique et opérationnel, menant ainsi à l'atteinte de l'objectif spécifique du CORAF/WECARD¹. Par conséquent, toutes les contraintes qui pourraient entraver la réalisation des résultats attendus devront être résolues à travers un processus de changement bien planifié.
2. Le bien-fondé des changements apportés au *mode de fonctionnement* du CORAF/WECARD est justifié par la nécessité de se conformer aux nouveaux principes du PDDAA de l'Union Africaine et à la politique ainsi qu'aux lignes directrices du FAAP ; la nécessité de traiter les questions relatives à la réduction de la pauvreté et plus directement la sécurité alimentaire durable ; la nécessité du déploiement l'IAR4D avec un accent particulier sur les petits producteurs et les nouveaux rôles du CORAF/WECARD tels que définis par les Communautés Economiques Régionales (CEDEAO, CEEAC, UEMOA et CEMAC).
3. Bien que certains aspects du plan opérationnel aient été modifiés depuis sa première validation par l'Assemblée Générale, l'entame de sa mise en œuvre intervient après l'adoption par l'Assemblée Générale de principes majeurs qui le sous-tendent. Le CORAF/WECARD, sur la foi de ces principes essentiels, a procédé aux changements identifiés.
4. Certains de ces changements comprennent:
 - a] La redéfinition du processus de recherche à travers une *Approche Programme*. Cela inclut également une nouvelle définition des initiatives de renforcement des capacités en vue de s'assurer qu'elles prennent en compte les programmes d'habilitation des acteurs, plus particulièrement dans le cadre de la mise en œuvre de l'IAR4D – y compris la sensibilisation à grande échelle des parties prenantes de ce paradigme de recherche.
 - b] L'élaboration et l'adoption des nouveaux systèmes de gouvernance institutionnelle notamment les systèmes de gestion efficace, les systèmes financiers efficaces, les systèmes d'acquisition transparents ; des nouveaux termes de référence pour les opérations des programmes, y compris les mécanismes de fonds compétitif, la gouvernance, les institutions et les structures organisationnelles efficaces, ainsi que les actes constitutifs reflétant les changements tels qu'inscrits dans le Plan Opérationnel.

¹ C'est ce que CORAF/WECARD entend **réaliser** durant la période d'exécution de ses Plans opérationnels et stratégiques, à savoir que: *la productivité agricole élargie, la compétitivité et les marchés connaissent une amélioration durable en AOC*

- c] La restructuration de la composition du Conseil d'Administration de sorte à inclure un ensemble plus élargie de parties prenantes, créant ainsi un cadre de gouvernance plus efficient.
- d] Le recrutement d'une nouvelle équipe de professionnels pour occuper les nouveaux postes en vue d'appuyer la mise en œuvre effective de la nouvelle Approche du Programme.
- e] La mise en place d'un mécanisme efficace de suivi et d'évaluation qui soit cohérent et pratique.
- f] La promotion de l'appropriation par le CORAF/WECARD avec un accent tout particulier sur l'image de marque de l'institution.

Résultats escomptés à l'issue des changements

- 5. Des structures et instruments de gouvernance saine pour une mise en œuvre plus efficace du Plan Opérationnel, lesquels devront inclure la revue des manuels et statuts relatifs à la gouvernance de sorte à refléter les changements tels que proposés dans le Plan Opérationnel ; la production d'un manuel de Gestion des Ressources Humaines (GRH) ; les méthodes d'acquisition et de gestion des ressources financières
- 6. Les systèmes administratifs renforcés incluant le recrutement de nouveaux professionnels pour diriger chaque programme et également la dotation des nouvelles unités en personnel à savoir l'Audit interne, le Suivi et Evaluation, l'administration et les finances.
- 7. De nouveaux programmes élaborés en se basant essentiellement sur l'IAR4D.

Equipe du Changement Institutionnel

- 8. Une équipe de changement institutionnel a été identifiée à l'issue d'un appel d'offres initié par le CORAF/WECARD en 2008 avec l'appui du DFID. Cette équipe devra assister le Directeur Exécutif et le Conseil d'Administration en s'assurant que le processus du changement institutionnel a tenu compte des méthodes et procédures standardisées pour une gestion prompte et efficiente des changements identifiés. A cet effet, un contrat a été signé avec l'Equipe² en **Février 2009**.
- 9. La gestion proactive du processus de changement réduira tous les impacts négatifs des incidents liés au changement sur la qualité des services, et par conséquent améliorer les opérations du CORAF/WECARD dans la production des résultats.

Progression – Mise en œuvre du processus de changement

- 10. Le rapport sur les changements est résumé dans le Tableau 1, et est établi par rapport au cadre du processus de changement. Les détails sur les réalisations sont également présentés dans le texte. Le récit livre les informations relatives à la progression se rapportant à plusieurs autres changements nécessaires qui, initialement, n'étaient pas clairement exprimés dans le cadre.

² IDL Group, Brockley Combe, Backwell, Bristol, BS48 3DF, UK. www.theIDLgroup.com

Changements organisationnels

11. La composition de l'Assemblée Générale (AG) du CORAF/WECARD a subi des changements avec l'inclusion de certains membres comme les Communautés Economiques Régionales (CER). Ainsi, les nouveaux changements apportés au niveau de l'AG comprennent :
 - a] Les nouvelles adhésions de la CEDEAO, LA CEEAC, L'UEMOA et la CEMAC ont été admises **en 2007**. Celles-ci constituent de nouvelles valeurs ajoutées à la configuration initiale dans laquelle l'AG avait une représentation incluant les organisations des producteurs ; les ONG, le Secteur Privé, les Responsables des SNRA, les universités, le Groupe des Partenaires au Développement (GPD) et les partenaires scientifiques et techniques.
 - b] La fréquence des réunions de l'AG est également passée d'une rencontre à deux rencontres par an. Ce changement a pris effet **à partir de 2008**. Etant donné la nouvelle fréquence de ses réunions, l'AG a instruit le Conseil d'Administration d'exécuter les décisions entre les Assemblées Générales, et les rendre compte durant les réunions de l'AG.
 - c] Contrairement aux anciennes pratiques, les travaux en AG sont désormais conduits par un membre de l'AG qui soit autre que le Président du Conseil d'Administration. Ce changement a également pris effet **à partir de 2008**. L'Assemblée Générale demeure l'organe suprême de décision du CORAF/WECARD.
12. De neuf membres, le Conseil d'Administration est passé à quatorze membres, avec l'inclusion des CER, des partenaires scientifiques, et le GPD (groupe des partenaires au développement), en plus des membres existants qui sont les SNRA, les organisations de producteurs, les ONG, et le secteur privé.
13. Etant donné les fonctions de supervision conférées au Conseil d'Administration par l'AG, le Conseil d'Administration a été subdivisé en trois comités – Audit et finance, Administration et Ressources Humaines ; et partenariats. Le but ici est d'assurer une exécution efficace des tâches et une utilisation plus transparente et efficace des ressources. Le Conseil d'Administration se réunit toujours deux fois l'an – Mai et Novembre.
14. La structure et la composition des membres du Comité Scientifique et Technique (CST) ont changé. Les Nouveaux membres ont été inclus pour refléter dans le Plan Opérationnel quelques domaines qui suscitent un plus grand intérêt et dans lesquels le CORAF/WECARD s'engage pour la première fois, notamment la politique et les marchés. Le CST reste toujours l'organe consultatif du Conseil. Conformément aux statuts, il se réunit en octobre chaque année. En outre, les membres du CST apportent leur contribution au niveau du Comité Consultatif pour les nouveaux programmes.

Les changements au niveau du Secrétariat Exécutif

15. Le Directeur Exécutif continue de superviser le Directeur de Programmes, le Directeur Financier et Administratif et le Chargé de la Communication et de l'information.

Changements dans la localisation des Programmes

16. Depuis 2007, les huit nouveaux programmes élaborés dans le cadre de la mise en œuvre du Plan Opérationnel sont maintenant centralisés, et ce sous la supervision du Directeur des Programmes qui a ses bureaux au sein du Secrétariat Exécutif.
17. Cela facilite la planification centralisée et offre plus de possibilités pour s'appuyer sur les synergies et les questions transversales. Cela est contraire à l'ancienne pratique où les anciens coordinateurs de réseau étaient logés dans les différents SNRA qui étaient loin du Secrétariat, chacun ayant ses propres infrastructures et ressources.

Tableau 1: Résumé de la Progression – Processus de changement institutionnel

Activités	Indicateurs objectivement vérifiables	Responsabilité	Progrès réalisés à partir de mars 2009
<p>A. Elaboration de la stratégie pour le changement</p> <ul style="list-style-type: none"> ☉ Elaborer les TDR ☉ Identifier l'Expert ☉ Engager un expert ☉ Elaborer un plan d'action de 18 dans lequel figure le calendrier l'équipe de changement institutionnel du changement (ECI) 	<ul style="list-style-type: none"> ☉ les objectifs clairs et spécifiques et les avantages du changement sont communiqués au personnel et validés par le Conseil d'Administration le 7 juin 2008 ☉ Une équipe du changement institutionnel est identifiée d'ici juillet 2008 ☉ Plan d'action de l'Equipe de changement institutionnel (ECI) disponible d'ici août 2008. 	Secrétariat Exécutif (SE) et Conseil d'Administration (CA)	<ul style="list-style-type: none"> ☉ TDR pour l'Equipe de changement élaborés et processus de recherche de l'Equipe lancé en août 2008. ☉ Equipe du changement institutionnel identifiée en novembre 2008. ☉ CMT engagé en janvier 2009. ☉ Plan de travail du ECI élaboré en Janvier 09.
<p>B. Revue et révision des documents sur la gouvernance:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☉ Statuts ☉ Manuel de gouvernance ☉ Manuel des procédures de gestion des fonds compétitifs (MFC). ☉ Supervision de la gestion par le Conseil d'Administration. 	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Statuts révisés et adoptés par l'Assemblée Générale en Juin 2008 ☉ Manuel de gouvernance révisé et adopté par l'Assemblée Générale en Juin 2008 ☉ Manuel des procédures de gestion des fonds compétitifs révisés d'ici août 2008. ☉ Composition révisée, structures et liens responsabilité du Conseil d'Administration et la Direction. ☉ Des TDR clairs pour le DE, le Conseil d'Administration et l'Assemblée Générale. 	Secrétariat Exécutif (SE) et Conseil d'Administration (CA)	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Les statuts révisés ont été adoptés par l'Assemblée Générale en juin 2008 ☉ Le manuel de gouvernance révisé a été adopté par l'Assemblée Générale en juin 2008 ☉ Manuel des procédures administratives et financières approuvé par le Conseil d'Administration en novembre 2008 ☉ Manuel des procédure de gestion des fonds compétitifs approuvé par le C.A. en nov. 2008 ☉ Nouvelle composition du Conseil d'Administration inauguré en juin 2008. Première réunion du Conseil d'Administration tenue en novembre 2008. <p>A réaliser : Elaboration de la stratégie de mise en œuvre et la mise en œuvre des principaux documents financiers et d'acquisition d'avril à juin 09</p>

Activités	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Responsabilité	Progrès réalisés en mars 2009
<p>C. Renforcer le Secrétariat et les systèmes administratifs:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⊙ Recruter de façon compétitive de nouveaux employés professionnels – développer des TDR pour le recrutement du personnel; annonce et entretien ⊙ Manuel GRH ⊙ Procédures et systèmes de gestion financière et d'achats (i.e. systèmes d'achats transparents) ⊙ Donner une nouvelle description des tâches à TOUS les employés en fonction; et une description détaillée des tâches pour les nouveaux ⊙ Identifier les besoins en renforcement de capacités à la fois des anciens et nouveaux employés. 	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Directeur des Programmes – nouveau DP en place d'ici à avril 2009 ⊙ Gestionnaires de Programmes – 4 nouveaux gestionnaires de programme (GP) pour (a) Elevage/Pêche/aquaculture; (b) Politique & Marchés; (c) GRN; et Renforcement des capacités recrutés d'ici à septembre 2008 ⊙ Nouvelle description des tâches de tout le personnel faite d'ici à septembre 2008 ⊙ Manuel des Ressources humaines conçu d'ici à octobre 2008 ⊙ Manuel de procédure de gestion 	<p>SE & CA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Gestionnaire Programme Cultures Vivrières recruté en 2007 ⊙ Gestionnaire Programme Biotechnologie & Biosécurité recruté en 2007 ⊙ Responsable Programme S&E recruté en 2007 ⊙ Responsable Planification recruté en 2007 ⊙ Responsable Audit Interne recruté en 2007 ⊙ Responsable Programme Renforcement des Capacités recruté en septembre 2008. ⊙ Avis de recrutement d'un remplaçant du Directeur des Programmes sortant lancé en mars 2009 ⊙ Avis de recrutement de trois gestionnaires pour diriger les nouveaux programmes suivants: (a) Elevage, Pêche, & Aquaculture; (b) Politique & Marchés; (c) GRN, lancé en mars 2009 ⊙ Avis de recrutement d'un spécialiste achats lancé en janvier 2009; trois candidats ont été sélectionnés et leurs CV ont été envoyés à la Banque; le CORAF/WECARD attend à présent la validation de la Banque Mondiale pour signer le contrat d'embauche avec l'un d'eux. ⊙ Manuel des procédures administratives et financières conçu et adopté par le CA en novembre 2008. <p>A réaliser</p>

<ul style="list-style-type: none"> ☉ Organiser des séminaires d'encadrement à l'intention des anciens et nouveaux employés sur les domaines du nouveau paradigme proposé dans le Plan Opérationnel ☉ Organiser des formations de courte durée sur le développement de nouvelles compétences 	<p>financière et d'achats révisé d'ici à juillet 2008</p> <ul style="list-style-type: none"> ☉ Au moins 2 séminaires d'encadrement organisés ☉ 2 formations du personnel sur les nouveaux changements opérés par l'Equipe de changement institutionnel (ECI) 		<ul style="list-style-type: none"> ☉ Nouvelle description des tâches pour tout le personnel (prévue pour le 2^{ème} trimestre 2009). ☉ Avis de recrutement du Responsable Gestion des Connaissances à lancer quand les fonds seront disponibles au cours de l'année. ☉ Avis de recrutement du Responsable du programme Produits Non Vivriers, à lancer quand les fonds seront disponibles au cours de l'année. ☉ Révision du Manuel de Procédure de Gestion des Ressources Humaines. ☉ Séminaires d'encadrement des employés en fonction ☉ Formations de courte durée pour le nouveau personnel ☉ Session d'orientation à l'intention du CA.
Activités	Indicateurs Objectivement Vérifiables	Responsabilité	Progrès réalisés en mars 2009
<p>D. Elaborer les nouveaux programmes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ☉ Appuyer les Programmes en effectuant des études de cadrage de programme visant à identifier et à traiter des contraintes de la chaîne de valeurs. ☉ Aider à l'élaboration de plans de travail quinquennaux détaillés pour chacun des programmes et budgets 	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Valider les rapports sur les études de cadrage disponibles d'ici à septembre 2008 ☉ Plans d'action détaillés des programmes Elevage, GRN, Politique & Marchés, et Renforcement des Capacités ; disponibles d'ici à septembre 2008 	SE, CA & Comité Scientifique et Technique	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Etudes de cadrage effectuées pour les Programmes suivants: (a) Biotechnologie & Biosécurité en 2006/2007; (b) Renforcement des capacités en 2007; (c) Vivriers en 2008. ☉ Plans d'action élaborés pour les Programmes suivants: (a) Biotechnologie & Biosécurité en 2006/2007; (b) Renforcement des Capacités en 2007; (c) Cultures Vivrières en 2008. ☉ Comité consultatif des Programmes formé par le CST en octobre, 2008 ☉ Manuel de mise en oeuvre des Programmes élaboré et adopté par le CA en novembre 2008. <p>A réaliser</p>

<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Participer au lancement de chacun des nouveaux programmes ⊙ Former les Comités de Conseil ou de direction des programmes. ⊙ Développer un système d'appui technique aux programmes (élaborer un manuel de mise en œuvre des programmes avec des systèmes de S&E seins ⊙ Elaborer une stratégie d'information et de communication 	<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Comité de direction des Programmes mis en place d'ici à septembre 2008 ⊙ Manuel de mise en oeuvre des Programmes disponible d'ici à juin 2008 ⊙ Manuel de S&E disponible d'ici à août 2008. ⊙ Stratégie InfoCom disponible d'ici à août 2008 		<ul style="list-style-type: none"> ⊙ Etudes de cadrage à effectuer dans le cadre des programmes suivants: (a) Elevage , Pêche et Aquaculture; (b) Cultures non vivrières; (c) Gestion des Ressources naturelles; (d) Politique & Marchés; (e) Gestion des connaissances ⊙ Plans d'action à élaborer pour les programmes suivants: (a) Elevage, Pêche et Aquaculture; (b) Cultures non vivrières (c) Gestion des ressources naturelles; (d) Politique & Marchés; (e) Gestion des connaissances. ⊙ Manuel de S&E à élaborer. ⊙ Stratégie révisée d'information et Communication à élaborer.
---	---	--	---

Changements dans les systèmes administratifs

18. Pour une gestion plus efficace des ressources humaines, financières et matérielles des Programmes, plusieurs postes ont été créés. Lesdits postes sont détaillés ci-dessous.
19. Le CORAF/WECARD a lancé un avis de recrutement d'un **Spécialiste en passation de marchés** en janvier 2009. Trois candidats présentant un meilleur profil ont été sélectionnés, et leurs CV ont été envoyés à la Banque Mondiale. Le CORAF/WECARD attend à présent la validation de la Banque Mondiale pour signer de façon formelle le contrat d'embauche avec l'un des trois postulants.
20. Une nouvelle **Unité Audit Interne** a été créée pour assurer le contrôle et l'équilibre en interne (ce nouveau poste est occupé depuis 2007).
21. Une nouvelle **Unité Planification, Suivi et Evaluation** a été mise en place. Deux personnels (un personnel pour la Planification et un autre pour le S&E) ont été recrutés en 2007 pour tenir ces postes. Cette Unité assiste le Service des Programmes en matière de planification et d'orientation - impact des différentes activités techniques. Cette nouvelle unité assure l'orientation - impact de toutes les activités du CORAF/WECARD.
22. Nouveaux **Gestionnaires de Programme**. Quatre programmes sont en pleine phase de mise en œuvre à la suite du recrutement des Gestionnaires de programmes et la conduite de la cartographie des résultats des programmes. Ce sont:
 - a] *Gestionnaire du Programme Cultures Vivrières* – recruté en 2007
 - b] *Gestionnaire du Programme Biotechnologie et Biosécurité* – recruté en 2007
 - c] *Gestionnaire du Programme Gestion des Connaissances* – arrangement provisoire depuis 2008.
 - d] *Gestionnaire du Programme Renforcement des Capacités* – recruté en 2008.
23. On attend de recruter les trois nouveaux Gestionnaires de programmes supplémentaires en mai 2009:
 - a] Gestionnaire du Programme « Elevage, Pêche & Aquaculture »
 - b] Gestionnaire du Programme « Gestion des Ressources Naturelles »
 - c] Gestionnaire du Programme « Politiques et Marchés »
24. Un nouveau **Directeur des Programmes** sera recruté en mai/juin 2009 pour remplacer le Directeur sortant dont le mandat arrive à son terme.
25. Une nouvelle **Unité Administrative et Financière** a été mise en place pour assister le DAF.
 - a] *Finance* – un nouveau chef comptable recruté en 2007
 - b] *Agent Administratif* – à recruter.
26. Le personnel est en train d'être recyclé en vue de s'adapter aux nouvelles orientations stratégiques telles que décrites dans le Processus de

Changement Institutionnel du Plan Opérationnel du CORAF/WECARD. Cela se fait à travers:

- a] Des ateliers d'orientation sur les changements organisés par l'Equipe de Changement Institutionnel- démarrage des ateliers prévu en avril 2009 pour le personnel, et en mai 2009 pour le CA.
 - b] Des activités de suivi effectuées par l'Equipe de Changement Institutionnel (se poursuivent sur la période de 18 mois que va durer le processus de changement ; c'est à dire jusqu'en juin 2010).
27. Nouveaux **systèmes de gestion** élaborés et documentés en 2008. Lesdits systèmes comprennent les documents suivants contenus dans l'annexe au présent rapport:
- a] *Statuts et Règlement Intérieur du CORAF/WECARD Révisés*, reflétant les nouveaux changements inscrits dans le Plan Opérationnel
 - b] *Nouveau Manuel de Gouvernance*
 - c] *Manuel de Procédures Administratives et Financières et d'Achats*
 - d] *Nouveau Manuel de Gestion des Fonds Compétitifs*
 - e] *Nouveau Manuel de Mise en oeuvre des Programmes (y compris des systèmes de S & E)*
 - f] *Document de Politique de Gestion Environnementale.*

Nouveaux espaces bureaux créés

28. Avant 2008, les bureaux du CORAF/WECARD s'étendaient sur une superficie totale de 310.5 m². De nouveaux bureaux de 903.0 m² ont **été créés en 2009** pour abriter à la fois le personnel existant et les nouveaux employés recrutés pour occuper les nouveaux postes. Sans compter le parking supplémentaire de 110 m². Ce qui porte la superficie totale des locaux du CORAF/WECARD à **1213.5 m²** (à l'exclusion de l'espace parking).

Changements au niveau des Programmes

29. La recherche agricole intégrée pour le développement (IAR4D) est un nouveau paradigme introduit comme concept en 2007. Elle est au centre des activités de tous les programmes. Chacun des Programmes a un nouveau Comité Technique Consultatif bâti autour du CST du CORAF/WECARD.
30. La Politique, l'étude des Marchés, et la Gestion des Connaissances sont de nouveaux éléments introduits au CORAF/WECARD. Le Programme de Gestion des Connaissances est mis en oeuvre depuis 2008; un Gestionnaire du Programme Politiques et Marchés sera recruté en mai 2009.
31. Le changement intervenu en 2007, à travers le passage de l'utilisation des réseaux à celle des programmes dans la mise en oeuvre des activités du CORAF/WECARD, a permis que les activités des programmes intègrent les points de vue de tous les utilisateurs de technologies (c'est-à-dire que tous les acteurs de la chaîne de valeurs peuvent s'impliquer dans l'identification

des contraintes à travers la cartographie des résultats effectuée par les Programmes, la conceptualisation et la mise en œuvre des recherches, et le suivi et évaluation.

32. Ainsi, l'utilisation de la mise en réseau des différentes institutions pour traiter des problèmes sous-régionaux spécifiques constitue la norme et non une exception. Ceci est différent de l'approche de réseau qui mettait essentiellement l'accent sur les groupes de scientifiques chercheurs établis, travaillant sur des sujets d'intérêt commun, sans tenir compte des priorités sous-régionales.
33. L'utilisation de la recherche commanditée comme mécanisme de mise en œuvre des activités de recherche prioritaires a été un élément nouveau avec les nouveaux Plans Stratégique et Opérationnels. Cette nouvelle approche permet au CORAF/WECARD de solliciter des centres spécialisés exécuter les défis prioritaires urgents. Une telle action prioritaire amène les projets à prendre en compte les exigences sociales; et à s'assurer de la qualité des projets et de la promotion de l'excellence.
34. L'utilisation de cette approche constitue une plus-value à l'usage du Plan des Fonds Compétitifs existants qui comprend un ensemble composite d'acteurs (organisations de producteurs, ONG, secteur privé, scientifiques).

Changements au niveau des fonctions principales

35. Depuis 2007, les fonctions principales du CORAF/WECARD ont essentiellement porté sur les trois domaines clés décrits ci-dessous.
36. **Renforcement des Capacités:** Il s'est agi du renforcement des capacités à la fois internes et externes.
 - a] Depuis 2008, le renforcement des capacités a intégré un aspect qui consiste à permettre aux responsables des SNRA de gérer plus efficacement leurs centres de recherche – des formations spécifiques en gestion ont eu lieu en novembre 2008 et en mars 2009. Ceci est particulièrement important car la plupart des dirigeants de SNRA sont des scientifiques purs, et non des gents qui ont une formation de gestionnaires. Des formations similaires sont en train d'être programmées pour les techniciens et pour les organisations de producteurs.
 - b] Comme annoncé plus haut, le Conseil d'Administration (CA) a été renouvelé à plus de 60% en juin 2008. Conformément à la méthode de Gestion des Changements, une formation sur les orientations est en train d'être programmée pour le nouveau CA en mai 2009. C'est la toute première fois qu'une session d'orientation est organisée pour le CA.
 - c] Un atelier sur le suivi est également prévu pour le personnel du Secrétariat en avril 2009.
37. **La coordination des initiatives régionales,** ainsi que la facilitation de la coopération en matière de recherche sont restées une fonction centrale traditionnelle du CORAF/WECARD. Avec l'adoption des nouveaux plans stratégique et opérationnel, le CORAF/WECARD coordonne ses activités

sous-régionales avec les CER sur la mise en œuvre du **CAADP** et leurs politiques agricoles.

38. **La Gestion des Connaissances** fait désormais partie des nouvelles fonctions centrales du CORAF/WECARD. Face à cette nouvelle fonction, le CORAF/WECARD est censé identifier, créer, re-présenter, et partager les connaissances pour la réutilisation, la sensibilisation, et l'apprentissage des connaissances agricoles par les utilisateurs finaux.

Contraintes et défis

39. Le processus de changement rencontre quelques difficultés, comme il fallait s'y attendre, dans l'introduction de tout changement au sein d'une organisation. Ces difficultés sont:
- a] Difficultés rencontrées par le Secrétariat du CORAF/WECARD dans l'identification de personnes compétentes pour diriger les nouvelles Unités et/ou Programmes. *Ces difficultés sont en passe d'être aplanies à travers des méthodes de recrutement plus élargies et une révision des rôles et responsabilités.*
 - b] Le manque de compréhension claire des principes de base d'IAR4D par les SNRA et leurs partenaires (planteurs, ONG, Secteur Privé, Chercheurs), et la tendance pour ces acteurs à poursuivre les activités comme d'habitude. Cela est en train d'être réglé de façon dynamique, à travers un programme continu d'ateliers de sensibilisation, une stratégie de *communication et la préparation de documents écrits pendant le deuxième trimestre de l'année.*

Conclusions

40. Les changements institutionnels et administratifs qui ont été intégrés dans le Plan Opérationnel sont en train d'être mis en œuvre en tant que partie intégrante dudit plan.
41. La nouvelle orientation stratégique du CORAF/WECARD, ainsi que les changements qui l'accompagnent sont résolument tournés vers la réalisation de l'objectif du Pilier IV du **CAADP**. L'approche du CORAF/WECARD pour la mise en œuvre de ce programme depuis 2007 comprend:
- a] Méthode d'analyse économique et technique des contraintes ;
 - b] Mécanisme de mise en réseau des principaux SNRA et centres partenaires ;
 - c] Identification des étapes importantes et des étapes dans les indicateurs et les plans des programmes.
 - d] Promotion de l'appropriation – Image de marque. Par exemple, à travers le Programme de Productivité Agricole en Afrique de l'Ouest (**PPAAO/WAAPP**) lancé en 2008, des pays de la sous-région continuent

d'exprimer davantage d'intérêts à travailler à travers et avec le CORAF/WECARD en augmentant leur contribution financière au CORAF/WECARD.

42. Le changement de paradigme dans l'approche de recherche, inscrit dans les Plans Stratégique et Opérationnel, nécessite un passage des packages de technologie à une approche intégrée qui mettent l'accent et se concentrent sur les besoins des utilisateurs finaux – les petits planteurs, les éleveurs, les vulgarisateurs, le secteur privé (les vendeurs d'intrants agricoles, les institutions de crédit, les fabricants de produits agro-industriels), la vulgarisation et les ONG.
43. **IAR4D** est à présent le noyau central de toutes les activités des programmes.

J A Sutherland

Team Leader,
Change Management Team,
The IDLgroup, Brockley Combe,
Bristol, BS48 3DF,
UK.