
Conseil Ouest et Centre
Africain pour la Recherche et
le Développement Agricoles



West and Central African
Council for Agricultural
Research and Development

Plan Opérationnel 2008-2013

Déployer des Systèmes agricoles innovants
en Afrique de l'Ouest et du Centre

Version 1.6
Novembre 2008

7, Avenue Bourguiba, BP 48- cp18523- Dakar SENEGAL
Tel 221 869 96 18 Fax 221 869 96 31
secoraf@coraf.org and www.coraf.org

SYNTHESE

Contexte

En février 2006, les principaux acteurs du CORAF/WECARD ont évalué la mise en oeuvre du Plan Stratégique 1999 – 2014 du CORAF/WECARD et ont recommandé sa révision. Cette proposition a été adoptée par l'Assemblée Générale du CORAF/WECARD tenue en Avril 2006. L'initiation de sa mise en oeuvre est intervenue en juin 2006 et le processus a pris fin en mai 2007. Un Plan Stratégique 2007 – 2016 révisé a été élaboré et sa mise en oeuvre est en cours.

L'élaboration du nouveau Plan Stratégique a pour objectif d'atteindre les objectifs du Programme Détaillé pour le Développement de l'Agriculture en Afrique (PDDAA), une initiative de l'Union Africaine approuvée par les Chefs d'Etats et de Gouvernements Africains. Le but principal du PDDAA, soutenu par quatre principaux piliers, est le suivant :

“ Le développement induit par l'agriculture et qui élimine la faim, réduit la pauvreté et l'insécurité alimentaire et ouvre la voie à l'expansion des exportations ”. Le FARA et ses Organisations sous régionales (OSR) constituantes, ont été mandatés par le NEPAD pour traiter la problématique du Pilier IV qui est : **L'Amélioration de la recherche agricole, la dissémination et l'adoption des technologies.** Pour faciliter cela, le FARA a élaboré le Cadre pour la Productivité Agricole en Afrique [FAAP].

Le nouveau *Plan fait ressortir* clairement l'engagement à fournir un ensemble de *Résultats* comprenant la recherche conventionnelle et l'utilisation, entre autres, de plateformes d'innovations, la recherche sur les politiques, le renforcement des capacités et la gestion des connaissances avec l'implication accrue des acteurs; une approche appelée Recherche Agricole Intégrée pour le Développement [IAR4D]. Les intentions stratégiques du CORAF/WECARD sont déclinées dans sa *Vision* et sa *Mission* ci-après :

- **La Vision du CORAF/WECARD est d'assurer une réduction durable de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire en AOC par une augmentation de la croissance économique induite par l'agriculture et une amélioration durable des principaux aspects du système de recherche agricole.**
- **La Mission du CORAF/WECARD consiste à assurer des améliorations durables de la productivité, de la compétitivité, et des marchés agricoles en Afrique de l'Ouest et du Centre par la satisfaction des demandes principales adressées au système de recherche de la sous région par les groupes cibles.**

Le Plan Stratégique du CORAF/WECARD prévoit, sous réserve de l'existence de certaines conditions, d'apporter une importante contribution à la croissance agricole dans la sous région. Il compte atteindre cet objectif en assurant des améliorations durables et diversifiées de la productivité agricole, la compétitivité et des marchés de la sous région par la mise à disposition de technologies et d'innovations, d'options politiques, de renforcement des capacités et de gestion des connaissances adaptées aux besoins d'une grande partie des clients prioritaires.

Structure du Plan Opérationnel

Ce Plan Opérationnel de cinq ans pour la mise en oeuvre de la première étape du Plan Stratégique est en cohérence avec les principes du FAAP qui le lient au PDDAA. Il soutient l'objectif le plus élevé du PDDAA en amélioration de manière durable avec l'implication équitable de tous les acteurs, la productivité des secteurs agricoles, la compétitivité et les marchés .grâce à la production de quatre Résultats qui constituent un changement de paradigme de la recherche conventionnelle en ne se concentrant non plus sur l'élaboration de seuls paquets technologiques.

Le Résultat 1 [Des technologies et innovations appropriées sont développées] se concentre sur l'élaboration de technologies et d'innovations. Il y a un changement pour assurer la réponse aussi bien à la demande qu'à l'approche adaptative. Les principaux participants sont les petits exploitants agricoles et les éleveurs bien que l'approche prenne en compte tous les acteurs, y compris les grands producteurs commerciaux.

Le Résultat 2 [Des options de prise de décisions stratégiques pour les politiques, les institutions et les marchés sont élaborées] qui comprend les politiques, le marketing, les institutions et la socio-économie, est un élargissement de la perspective pour assurer un impact accru et des réponses plus adaptées à la demande.

Le Résultat 3 [Le système sous-régional de recherche agricole est renforcé et coordonné] couvre tous les aspects de renforcement des capacités du *système sous-régional de recherche agricole* comprenant plusieurs systèmes et différentes zones agro écologiques, des organisations et instituts des secteurs public et privé et les marchés des intrants et des produits, des instances politiques et de prise de décision.

Le Résultat 4 [la demande en connaissance agricole provenant des groupes cibles est facilitée et satisfaite] est une décision d'accroître les efforts pour développer et activer les liens avec les réseaux indispensables pour la production de résultats. Il s'agit de créer des plateformes pour assurer l'information sur les technologies et sur leur élaboration pour créer les connaissances nécessaires pour l'innovation. La recherche agricole sous régionale antérieure à 2007 a été mise en oeuvre à travers différentes *unités opérationnelles* localisées dans toute la sous région. La coordination effective des différentes unités sous régionales pendant la période antérieure à 2007 a constitué un défi majeur. Il a été donc difficile de rechercher tout impact dans la mesure où la plupart des initiatives étaient très dispersées. Il n'a pas été possible de mettre en relation ces initiatives par le biais d'une stratégie ou d'un plan global pour la sous région quel que soit le succès obtenu.

Le nouveau paradigme

Ce *Plan Opérationnel* fournit une perspective et une approche nouvelle de la recherche agricole sous régionale. Il traite des insuffisances constatées à travers un paradigme de recherche agricole intégrée comprenant tous les acteurs de la chaîne de production et ciblé sur une stratégie sous-régionale clairement articulée et classée selon les priorités.

L'approche est gérée de manière centralisée, est basée sur les programmes et sa base institutionnelle repose sur le PDDAA. Les principaux avantages de la nouvelle approche comprennent :

1. *d'excellentes opportunités d'interactions entre les programmes et pour la planification des activités*
2. *plus d'efficacité dans le suivi-évaluation et l'apprentissage*
3. *des canaux simplifiés pour le savoir et l'information*
4. *l'autonomie des programmes*
5. *des responsabilités clairement affichées`*
6. *le renforcement de la cohésion institutionnelle*
7. *un focus clair pour la mobilisation des ressources et des partenaires au développement*
8. *l'assurance de cohérence des activités entreprises avec le nouveau Plan Stratégique.*

Les Gestionnaires de Programmes sont responsables de la qualité de la mise en œuvre des programmes constitués d'un nombre de projets et de la production de *Résultats* des Programmes pour apporter une importante contribution aux objectifs globaux du CORAF/WECARD. Les chefs de projet se concentrent sur la mise en œuvre des activités sous la supervision des structures de gouvernance appropriées. La nouvelle approche programme permet une planification plus efficace qui prend en compte les besoins et les priorités de la sous région.

Le Principe de Subsidiarité

La recherche agricole pour le développement en Afrique constitue une partie importante du processus de croissance économique nécessaire pour l'éradication réussie de la pauvreté sur le continent. Elle est complexe et extensive et inclut une gamme variée d'individus et d'organisations impliqués dans une diversité de tâches, de projets et de programmes. La place et le rôle du CORAF/WECARD dans ce dispositif sont définis par ses constituants sous régionaux et sont régis par *le principe de subsidiarité*.

Ce principe permet au CORAF/WECARD de déléguer son autorité aux structures les plus aptes à assurer une fonction, ce qui lui permet de se concentrer sur les fonctions qui vont au delà des domaines de décision nationale permettant ainsi aux SNRA de bénéficier des décisions et des actions du niveau sous régional.

Les Communautés Economiques Régionales

Au niveau de la sous région, il y a plusieurs CER actives avec lesquelles le CORAF/WECARD a des accords formels et d'importantes relations informelles. Les Chefs d'Etat d'Afrique de l'Ouest et du Centre ont donné mandat à la CEDEAO et à la CEEAC de coordonner et d'assurer le suivi de la mise en œuvre du PDDAA dans la sous région. La CEDEAO et la CEMAC ont formellement chargé le CORAF/WECARD de mettre en œuvre le Pilier 4 du PDDAA par le biais du WAAPP et du CAAPP.

Implications de l'Approche-Programme

Le changement vers une approche basée sur les programmes nécessite des changements significatifs des systèmes organisationnels et institutionnels et des structures dans la sous région.

La mise en réseau ou réseautage comme mécanisme pour assurer la collaboration sous-régionale et la production des *Résultats* est particulièrement importante; les réseaux existants sont en train d'être changés et d'être réformés pour traiter des enjeux sous-régionaux spécifiques. Les structures de réseau financées de manière permanente **ne** seront **plus** appuyées par le CORAF/WECARD sous l'approche programme du *Plan Stratégique* révisé et de ce *Plan Opérationnel*.

Les *unités opérationnelles* actuelles ont un rôle important à jouer dans la mise en œuvre mais ne sont plus responsables de la gestion globale des programmes du CORAF/WECARD. Elles pourraient former le noyau des ressources pour résoudre un problème précis mais leur responsabilité et l'accès aux ressources des OSR se fait à travers la structure de gestion des programmes du CORAF/WECARD.

La structure organisationnelle actuelle n'est pas adaptée à la mise en œuvre des changements entrant dans le cadre du nouveau paradigme ; la capacité accrue au niveau du Secrétariat est essentielle pour créer un environnement propice et approprié pour le succès de l'opérationnalisation du Plan Stratégique.

Identité et Contenu du Programme

Tous les programmes produisent, dans une plus ou moins grande mesure tous les *Résultats* figurant dans le cadre logique

Les *Résultats* ne sont pas les programmes – la clé de l'approche programme est l'intégration des activités à l'intérieur et entre les programmes – contribuant toutes à la production de *Résultats*

La Recherche dans le cadre de ce Plan Opérationnel est menée par les membres du CORAF/WECARD les plus aptes à produire des résultats

Les membres ayant une capacité limitée sont appuyés à travers le Programme de *Renforcement des Capacités* jusqu'au moment où ils seront en mesure de mieux contribuer aux initiatives de recherche sous régionales

Les huit programmes qui forment la base de ce *Plan Opérationnel* ont été identifiés comme priorités de la sous-région grâce à l'étude conduite par l'IFPRI et après un processus consultatif de douze mois. Au fur et à mesure que le *Plan Opérationnel* est mis en œuvre, les Programmes seront révisés et leur performance évaluée pour voir s'ils sont appropriés. Les nouveaux programmes [qui ont démarré en janvier 2008], entrent dans trois grandes catégories:

-
- **La recherche technique** – utilise une approche intégrée basée sur les systèmes et les spéculations qui emploient de nouvelles méthodologies globales et participatives :
 1. **Elevage, Pêche et Aquaculture**
 2. **Cultures vivrières**
 3. **Cultures non vivrières**
 4. **Gestion des Ressources Naturelles**
 5. **Biotechnologie et Biosécurité**
 - **La Recherche sur les Politiques** – **identifie et répond aux enjeux-clés empêchant la réussite des** systèmes de marchés améliorés, la compétitivité et la productivité à travers la recherche:
 6. **Politique, Marchés, Commerce, Institutions et Socio – Economie**
 - **La Production efficace des résultats de la recherche** – améliore l'information, l'accès et la gestion des connaissances, qui inclut la recherche dans les mécanismes et les méthodologies:
 7. **Gestion des connaissances**
 8. **Renforcement des capacités et coordination**

Programmes de recherche technique

Les Programmes de Recherche sont seulement mis en oeuvre par ceux qui sont dans une situation leur permettant de produire des Résultats

Le nouveau paradigme du *Plan Stratégique* accorde une grande importance à "l'IAR4D". Sous le nouveau paradigme, l'attention est portée sur la mise **des producteurs et des utilisateurs finaux au centre de la recherche agricole** et à l'élargissement de l'engagement des partenaires et des acteurs non conventionnels dans le processus de recherche. Les groupes cibles de ce *Plan Opérationnel* comprennent les femmes chef de ménage, les ménages affectées par des maladies, les jeunes et les autres groupes vulnérables.

L'accent est mis sur la recherche *adaptative et appliquée* à laquelle est allouée au moins 70% de toutes les ressources opérationnelles; il se focalisera sur les activités orientées sur les impacts. Les recherches fondamentale, stratégique et de pointe sont seulement envisagées dans les secteurs où le CORAF/WECARD a un avantage comparatif.

Pour les cinq programmes de recherche technique, plusieurs priorités dans le domaine des politiques, des marchés, du commerce et des aspects socio-économiques ont été aussi identifiées comme des d'importantes priorités. Elles sont d'abord traitées par le Programme 6, sous l'appellation générale de *Recherche sur les Politiques* mais il y a aussi une brassage d'idées fertiles et un échange d'informations entre les Programmes de la recherche technique et celui du Programme 6 à travers l'utilisation des *plateformes d'innovations*.

Programme de Recherche sur les Politiques et la Socio – Economie

Le programme sur les politiques est un nouveau domaine d'engagement du CORAF/WECARD. Il reconnaît l'importance du dialogue et des relations efficaces avec les décideurs politiques pour s'assurer que la recherche appropriée satisfait la demande. Dans son sens le plus large, la recherche sur les politiques répond à la demande de la politique et des décideurs politiques pour des informations sur la manière d'améliorer la politique et de créer un environnement favorable pour des niveaux élevés de la croissance économique soutenue du secteur.

Tous les Programmes de *recherche technique* contiennent des éléments de recherche sur les politiques et la socio-économie

Les compétences pour la mise en œuvre de l'intégralité du programme peuvent ne pas exister actuellement et leur développement ou leur accroissement est certainement nécessaire.

Programmes pour une production efficace des résultats de la recherche – Fonctions principales

Ce groupe constitue le troisième ensemble de Programmes de ce Plan Opérationnel et porte sur une *production effective des résultats de la recherche*. Ils peuvent être considérés comme des **fonctions principales**, non seulement pour promouvoir l'échange de connaissances et d'informations entre les programmes techniques mais aussi entre les aspects de politiques, de production des résultats et des aspects techniques de la *Stratégie*. Ces fonctions principales peuvent être résumées de la manière suivante :

- **La Connaissance**
- **Le renforcement de capacités** qui comprend la **Coordination**

Le renforcement des SNRA est la base pour la création d'une organisation sous régionale forte. Les capacités ne sont pas uniformes dans la sous région et le programme se focalise sur les SNRA ayant les besoins les plus élevés dans des secteurs prioritaires. Plus la capacité des acteurs sera renforcée, plus les acteurs seront capables de participer aux activités techniques de l'agenda de recherche du CORAF/WECARD.

La distinction entre la *production effective des résultats de la recherche* et les recherches technique et sur les Politiques est importante car bien que certaines recherches peuvent s'avérer appropriées au trois types de programme, ceux sur la production effective de résultats mettent l'accent sur le renforcement des capacités l'accent capacités d'une grande diversité d'acteurs

Il est important de préciser qu'à travers ce Plan Opérationnel, la recherche est traitée comme un moyen pour la production des résultats et de leur impact et NON comme un mécanisme pour le

renforcement direct des capacités

L'engagement direct du CORAF/WECARD dans la production effective des résultats de recherche à travers ces programmes est limité aux initiatives avec une dimension sous régionale

Le CORAF/WECARD **n'a pas** de responsabilité directe sur le renforcement des capacités des systèmes nationaux des pays membres qui n'ont **pas de dimension sous régionale**. Cependant, dans son rôle de plaider pour la recherche agricole sous régionale, il est possible au CORAF/WECARD de coordonner et d'identifier les possibilités de réponses sous régionales internes à ces besoins nationaux.

La Coordination – Le paradigme IAR4D nécessite un engagement de plusieurs acteurs et à plusieurs niveaux, rendant nécessaire la gestion avec prudence de la coordination. Le CORAF/WECARD a été créé, entre autres, pour assurer la coordination afin de réduire au minimum la duplication des efforts, d'optimiser les synergies, de soutenir la mobilisation des ressources, d'améliorer l'efficacité de la sous région et de s'assurer que les objectifs sont atteints.

Le rôle de coordination du Secrétariat est très important au niveau du CORAF/WECARD et ce rôle est assuré par un **engagement direct** dans la coordination et **indirectement** par le biais de la facilitation du processus en encourageant le dialogue, la mobilisation des ressources et en fournissant les informations appropriées.

Le renforcement des capacités se focalise principalement sur des domaines non conventionnels et porte sur le renforcement des capacités des acteurs pour identifier et répondre de manière plus efficace à leurs propres besoins

Mise en œuvre – cohérence du programme

Les nouveaux programmes ne sont pas seulement cohérents avec le *Plan Stratégique* du CORAF/WECARD mais ils s'alignent aussi sur les programmes de recherche les plus importants du GCRAI, les fonctions de réseautage du FARA et les domaines thématiques du PDDAA. Tous les Programmes du CORAF/WECARD contribuent à produire les Résultats de l'Organisation et sont ainsi harmonisés avec les objectifs globaux de la sous région.

Les Budgets des Programmes [Janvier 2008]

Les budgets des programmes sont présentés et comprennent:

- Des *fonds commis* qui sont actuellement disponibles et qui sont en train d'être décaissés ou qui le seront ultérieurement.
- Des *fonds en perspective de mobilisation* qui font référence aux fonds et aux projets qui sont en cours de négociation mais non encore commis. L'origine des fonds est précisée lorsque cela est connu.
- Des *Besoins prévisionnels* qui se fondent sur l'anticipation des activités du projet anticipé et qui sont fournis à titre **indicatif**.

L'harmonisation des activités d'investissement agricole de la sous région

Il est important de se focaliser sur l'harmonisation et la complémentarité des investissements agricoles actuels dans ce *Plan Opérationnel* pendant les étapes initiales de sa mise en œuvre. Le changement d'approche n'est pas limité à la mobilisation de nouveaux financements pour les nouvelles activités. Il vise aussi à s'assurer que les investissements existants provenant de toutes les sources des secteurs prioritaires de même que les principales insuffisances, sont connus.

L'Organisation et la Gouvernance

Le *Plan Opérationnel* nécessite des changements importants dans les structures organisationnelles ainsi que dans les institutions qui les régissent. Le changement pour soutenir la mise en œuvre du nouveau paradigme, est essentiel.

L'*Assemblée Générale* (AG) et le *Conseil d'Administration* (CA) demeurent souverains. La composition et les responsabilités du CA ont changé dans ce *Plan Opérationnel*. Le nombre des membres du CA a augmenté et le Comité Scientifique et Technique demeure son bras technique.

Le Secrétariat a un rôle important à jouer dans la mise en œuvre à travers ses cinq principales fonctions. Il a besoin d'être élargi et d'avoir davantage de ressources avec des changements dans son organisation interne et dans ses systèmes de gestion.

Les gestionnaires de programme sont, autant que possible, mis à des niveaux centraux sous la tutelle du nouveau *Directeur des Programmes* [DP]. La Direction des Programmes comprend des services pour appuyer la mise en œuvre des programmes. Chaque programme disposera d'un *Comité de Pilotage* ou d'un *Groupe Consultatif Technique* qui assurera un suivi transparent du programme. Les financements pour les Gestionnaires et les autres services proviennent des financements non restrictifs.

Les projets sont mis en œuvre au niveau des SNRA avec les organisations qui disposent d'un avantage technique comparatif et qui assurent le leadership. Les ressources sont mobilisées par les Gestionnaires de Programmes.

Le Directeur Administratif et Financier est en charge de toutes les questions financières et administratives et rend compte au Directeur Exécutif. Il y a un *service interne d'audit* séparé qui rend directement compte au Directeur Exécutif.

L'Unité d'information et de communication est l'interface avec la communauté extérieure pour servir de relations publiques et de point focal pour l'information.

Les questions relatives aux changements et à la gestion du changement

Tous les principaux changements identifiés ont besoin d'être adoptés au niveau de tout le CORAF/WECARD. L'objectif est d'intégrer ces changements dans les stratégies des programmes pendant leur mise en œuvre. Le changement est en train d'être géré à travers un Plan formel mis en œuvre par le bureau du Directeur Exécutif.

Plan de financement et Budgets

Le plan de financement a été élaboré pour couvrir les principaux besoins indispensables à la mise en œuvre du Plan opérationnel. Ce plan s'articule autour de deux centres de coût de base que sont la Recherche, la Gouvernance et la Gestion.

Le budget prévu pour l'exécution de l'ensemble du Plan opérationnel est estimé à 111.982.232 US\$. Le financement sécurisé à la date du 17 juin 2008 est de l'ordre de 18.525.000 US\$, soit 16,15% du budget total. Les engagements des partenaires à la date du 17 juin 2008 sont de 66.090.111 US\$. Le financement sécurisé et les engagements des partenaires à la date du 17 juin 2008 sont de 84.170.111 US\$ soit 75,16% de l'ensemble du budget requis pour l'exécution intégrale du Plan opérationnel. Bien que le CORAF/WECARD espère mobiliser l'ensemble du financement nécessaire à la mise en œuvre du Plan opérationnel, il n'est pas exclu la possibilité d'une faible mobilisation des ressources. Les plans de gestion de ce risque ainsi que toutes sortes de déficits dans la mobilisation des ressources incluent également l'identification et la mise en œuvre de projets prioritaires ; l'exhortation des SNRA à contribuer financièrement à l'exécution des projets et la maîtrise des coûts administratifs de fonctionnement.