

7. Mise en œuvre du plan stratégique

Recherche

Notre approche de recherche va essentiellement s'atteler aux contraintes à une meilleure productivité et rentabilité dans le cadre des quatre éléments contenus dans notre objectif stratégique et leur importance relative dans les trois principaux systèmes de production. Nos expériences antérieures indiquent que même si les efforts de recherche s'attèlent simultanément à des défis de base à travers les systèmes, l'importance relative des principales contraintes de production est différente entre les systèmes. Alors que le Tableau 4 (ci-dessous) montre l'importance de tous les défis dans tous les cas, le Tableau 1 (p. 10) articule clairement l'importance des différentes contraintes dans chaque système de production.

Pour la recherche bio-physique, notre approche basée sur les systèmes de production va spécifiquement viser à:

- stabiliser la base fragile de ressources naturelles des systèmes de plateaux pluviaux;
- intensifier et diversifier les bas-fonds pluviaux, la gestion de l'eau, l'utilisation d'intrants externes et l'intégration des légumes surtout en milieux péri-urbains;
- améliorer l'utilisation efficace des ressources dans les systèmes irrigués à travers les techniques GIC et GRN. Dans tous les systèmes, les NERICA résistantes à des contraintes multiples et les lignées d'élite *sativa* doivent jouer un rôle-clé alors que le pool génique *O. glaberrima* va continuer à être exploité pour de nouvelles sources de résistance aux contraintes biophysiques et le développement de nouveaux types de plants.

Tableau 4. Importance des défis de base dans les trois principales écologies rizicoles.

Domaines de recherche et défis de base	Ecologie		
	Plateau pluvial	Bas-fond pluvial	Irrigué
1. Systèmes de production intégrés			
1.1 : Comment les ressources génétiques existantes et nouvelles peuvent être utilisées pour développer des variétés productives, résistantes à de multiples contraintes et acceptables pour les producteurs et les consommateurs ?	xxx	xxx	xxx
1.2 : Comment l'utilisation efficace des ressources peut-elle être accrue pour des systèmes de production rizicole plus productifs, rentables et socio-écologiquement viables ?	xxx	xxx	xxx
2. Politiques et développement rizicoles			
2.1 : Quels sont les facteurs qui affectent le prix et les dynamiques du marché du riz et comment, en retour, ceux-ci affectent-ils la compétitivité du riz local ?	xx	xxx	xxx
2.2 : Quels sont les impacts du changement technique, politique et institutionnel dans le secteur riz sur les moyens d'existence et le bien-être des pauvres ?	xxx	xxx	xxx

Des contraintes bio-physiques spécifiques comme les adventices et les contraintes liées à l'environnement socio-économique et politique généralement instable, le dysfonctionnement des systèmes d'information et de communication, l'inadéquation des liens de recherche-développement et l'intégration limitée des marchés sont des problèmes transversaux aux systèmes de production et feront l'objet d'une approche intégrée.

En conclusion, alors que la stratégie de recherche du nouveau plan mettra l'accent sur un effort de recherche significatif et consolidé dans les deux domaines de base, les ressources (humaines et financières) seront déployées et gérées sur la base des systèmes de production (Tableau 2, p. 11). Sur la base de nos expériences du plan précédent, les dynamiques structurelles et la souplesse inhérente au développement de projets de recherche de base, ainsi que leur organisation programmatique seront définis dans trois plans à moyen terme évolutifs.

Ressources humaines

L'ADRAO continuera à s'efforcer de recruter et d'affecter du personnel de haut niveau à ses opérations. Des approches innovatrices ont été poursuivies de la fin des années 1990s au nouveau millénaire pour puiser dans la source de ressources humaines sous-utilisées dans la région. Ceci a comporté la création de nouvelles catégories internationales de personnel, des politiques d'emplois progressifs des conjoints, un programme de chercheur visiteur largement défini et la réactivation d'un programme de bourses de recherche pour les chercheurs des SNRA. Etant donné la taille du centre et reconnaissant que notre force réside dans notre *modus operandi* de partenariats, nous continuerons à prélever l'expertise additionnelle nécessaire à travers des alliances coopératives, les détachements à partir d'autres institutions, avec des

partenaires et des donateurs, qui – avec nos propres initiatives – ont de tout temps permis à l'ADRAO de maintenir un coût de personnel raisonnable bien en dessous de 50 % de son budget global.

Financement du plan stratégique

Tendances dans le financement des donateurs

Le revenu total de l'ADRAO, y compris les allocations des donateurs, les contributions des pays membres, les contributions en nature, a peu varié entre 1995 et 2002 se situant dans la fourchette de 8,6 et 10,5 millions de dollars par an. Mais, la proportion de subventions à usage restreint qui était de plus de 45 % en 1995-1997, a baissé à 35 et 28 % en 1998 et 1999, puis a monté à près de 50 % en 2001-2002.

Il y a eu une tendance à la baisse des ressources financières de base, et ceci couplé avec le défi de promouvoir l'ADRAO comme « le centre du riz pour l'Afrique » et l'expansion implicite dans la région ECSA, donne à penser que de nouveaux défis attendent l'ADRAO. Ceci nécessite une campagne agressive de mobilisation des ressources et des alliances en vue de faire face au développement stratégique et au défi de la sécurité alimentaire en Afrique subsaharienne.

Créer un environnement financier propice et sain

La mise en place d'un environnement propice et financier sain pour soutenir les opérations de l'ADRAO demande une stratégie bien coordonnée de gestion des finances. Cette stratégie se concentrera sur trois domaines principaux:

- plein recouvrement de toutes les dépenses encourues par l'ADRAO;

- révision de la politique d'investissement en visant des voies profitables et novatrices pour la génération de revenus;
- création d'un surplus et d'une réserve de trésorerie importante pour veiller à une stabilité et une durabilité.

Plein recouvrement des coûts : l'ADRAO appliquera le principe du plein recouvrement des coûts et les pratiques de remplacement de biens capitaux. La cible est d'avoir au moins 1 million de dollars supplémentaires pour les activités de l'ADRAO au fil des 10 prochaines années.

Politique d'investissement : en tant qu'organisation à but non lucratif et à la lumière de la tendance déclinante de l'assistance au développement outre-mer, une politique d'investissement alternative visant à assurer au centre un revenu supplémentaire est nécessaire pour gonfler le budget global de l'institution. Il est attendu qu'une politique d'investissement propice génère un montant estimé de 2,5 millions de dollars supplémentaires pour soutenir les activités de l'ADRAO, au fil des 10 prochaines années.

Compte de réserve de trésorerie : la mise en œuvre du plein recouvrement des coûts combinée à une politique saine d'investissement doit fournir des opportunités de création d'un fonds de réserve. La création d'un fonds de réserve est cruciale pour l'avenir du centre. On pense qu'un fonds de réserve d'au moins 4 millions de dollars sera mis en place, au fil des 10 prochaines années.

Sensibilisation du public pour la mobilisation des ressources

L'ADRAO reconnaît l'importance de la sensibilisation dans ses efforts de mobilisation des ressources. Elle adhère au principe de « conduire

une sensibilisation du public pour la mobilisation des ressources » et non tout juste pour la simple sensibilisation.

En appui à cette stratégie, des connexions Internet par satellite, une salle de conférences entièrement équipée, une unité active de Technologies de l'information et de la communication (ICT) et la consolidation des services de formation, information et bibliothèque sont des exemples des initiatives récentes vers des moyens plus efficaces de communication des résultats et des produits.

Le principe directeur de la stratégie de sensibilisation de l'ADRAO est « s'appuyer sur ses valeurs de base et ses acquis antérieurs », notamment le partenariat, l'excellence scientifique, le développement durable, l'intégrité, l'indépendance institutionnelle et celle des gens. Ces valeurs fondamentales constituent la charpente des activités de sensibilisation de l'ADRAO.

Créer une approche multidimensionnelle de mobilisation des ressources

Une stratégie dynamique de mobilisation des ressources doit impliquer le personnel aux stades initiaux de développement des projets. Le personnel scientifique est la clé de la mobilisation de ressources pour la recherche. L'ADRAO va chercher plusieurs niveaux et types de financement:

- **Financement de base à usage non restreint** – la démonstration de résultats de recherche soutenue par des indicateurs objectivement vérifiables (comme des études d'impact qui font clairement le lien entre la recherche et l'amélioration des moyens d'existence des communautés paysannes) est un moyen d'assurer l'appui des donateurs pour les activités de base de l'ADRAO. Le bureau de la Direction générale joue un rôle leader dans ce domaine.

- **Subventions compétitives de recherche** – la qualité des propositions, le taux de réussite substantiel et une efficacité d'utilisation démontrée des subventions restrictives sont des indicateurs clairs de la performance d'un centre. L'ADRAO va incorporer des mesures d'évaluation de tous les chercheurs qui entrent en ligne de compte pour les subventions de recherche générées. Elle va graduellement demander à ce que les chercheurs génèrent une certaine proportion de leurs salaires et avantages sur les subventions spéciales de recherche.
- **Cibler des donateurs nouveaux et non-traditionnels** – un programme proactif de sensibilisation va chercher à intéresser des donateurs nouveaux et non-traditionnels à la valeur de l'investissement dans l'ADRAO. Le concept d'entreprise sociale va être exploré avec un plan d'affaires concret pour amener les changements nécessaires pour de nouvelles alliances avec des donateurs non-traditionnels et le secteur privé.
- **ADRAO S.A. : une filiale pour le Centre du riz pour l'Afrique** – la conviction de l'ADRAO est qu'une amélioration durable de la qualité de vie des populations pauvres d'Afrique ne peut se baser que sur une initiative et un engagement personnel. La stratégie déclarée de l'ADRAO est de contribuer à ce développement en établissant une filiale autonome qui va s'appuyer sur les acquis de l'ADRAO tout en étant un véhicule efficace pour la distribution des technologies, des connaissances et du savoir-faire aux clients ultimes de l'Association. Des détails de cette initiative sont présentés en Annexe 17.

Conclusion

Pour atteindre son objectif de contribuer de manière significative à la sécurité alimentaire et à l'allègement de la pauvreté en Afrique subsaharienne et de relever le défi de l'appellation de « Centre du riz pour l'Afrique », l'ADRAO doit se positionner comme une institution efficace, économique et bien gérée ayant des ressources financières et humaines adéquates. Une stratégie de mobilisation de ressources multidimensionnelle doit porter le budget de l'ADRAO de 10 millions de dollars à 15 millions au cours des 5-10 années à venir. Ce n'est pas une tâche impossible ! Mais, les composantes suivantes sont essentielles:

- (a) efficacité démontrée, niveau élevé de performance et bon taux de livraison des produits de la recherche de l'ADRAO;
- (b) gestion efficace des ressources financières disponibles en vue d'un milieu financier sain;
- (c) bon fonctionnement de la sensibilisation à des fins de mobilisation de ressources avec des indicateurs de résultats et un système d'appui efficace à la recherche;
- (d) taux de succès élevé des propositions pour les subventions compétitives de recherche et une substitution accrue du financement principal en vue de créer, ainsi, les réserves si nécessaires d'au moins 4 millions de dollars d'ici 10 ans;
- (e) adaptation des ressources humaines, financières et en biens capitaux à la taille de l'opération;
- (f) identification constante des donateurs potentiels et révision de la stratégie de mobilisation des ressources pour s'adapter à l'évolution de l'environnement.