

PN-ABD-507

1986
Rapport Annuel

Août 1987

Service International pour la Recherche Agricole Nationale

Le Service International pour la Recherche Agricole Nationale (ISNAR) a commencé de fonctionner à son siège à La Haye, Pays-Bas, le 1er septembre 1980. Il a été créé par le Groupe Consultatif sur la Recherche Agricole Internationale (CGIAR), à la suite des recommandations proposées par un Groupe de travail International, dans le but d'assister les gouvernements des pays en développement à renforcer leur recherche agricole. L'ISNAR est une agence autonome non-commerciale, de caractère international, et apolitique dans sa gestion, son personnel et son fonctionnement.

Des treize centres du réseau CGIAR, l'ISNAR est le seul qui se concentre essentiellement sur les problèmes de la recherche agricole nationale. Sur leur demande, il fournit des avis aux gouvernements, touchant l'organisation, la politique et la gestion de la recherche, assurant ainsi une activité complémentaire de celle des autres agences d'assistance. De plus, l'ISNAR maintient des programmes actifs de formation, de recherche, et de consultation.

L'ISNAR est soutenu par un certain nombre de membres du CGIAR, lequel est un groupe non formalisé de plus de quarante donateurs, qui comprend des pays, des banques de développement, des organisations internationales, et des fondations.

Citation:

Service International pour la Recherche Agricole Nationale (ISNAR). *Rapport Annuel 1986*. Août 1987. La Haye, Pays-Bas.

1986
Rapport Annuel

ISRAI

Service International pour la Recherche Agricole Nationale

Avant-propos



L'ISNAR occupe une place particulière dans le groupe d'institutions qui apportent leur soutien à la recherche agricole. Ce groupe est composé des systèmes nationaux de recherche agricole (NARS), du Groupe Consultatif pour la Recherche Agricole Internationale (CGIAR), d'organisations spécialisées, d'universités, et d'agences d'aide au développement.

Afin de mieux situer l'ISNAR dans cet ensemble, il paraît utile de rappeler brièvement les trois types de défis auxquels la recherche agricole doit faire face dans les pays en développement.

1. **Le défi technologique.** Le développement de l'agriculture mondiale s'appuie de plus en plus sur la science. Dans les pays en développement, il est nécessaire de réaliser des progrès techniques pour résoudre les problèmes d'alimentation et de pauvreté, d'augmenter la productivité, et de promouvoir le développement économique. Mais, alors que l'augmentation de la

pression démographique oblige les populations à se déplacer vers des milieux de plus en plus difficiles, le plus grand défi est probablement d'assurer des gains de productivité tout en préservant l'environnement. De nombreux pays en développement se rendent compte que la science offre de réelles opportunités et constitue en fait un meilleur investissement que de coûteuses dépenses d'infrastructure.

2. **Le défi politique.** Le contexte politique et économique a un impact important sur la recherche. C'est pourquoi il est nécessaire de prendre des mesures pour mettre à la disposition des exploitants agricoles les crédits et les intrants nécessaires à la production, de faire en sorte qu'ils bénéficient de prix équitables et aient accès à des marchés, etc...
3. **Le défi institutionnel.** Pour faire face à ces problèmes complexes, il est également nécessaire de disposer d'institutions solides, tant au niveau national qu'international.

Les NARS relèvent ces défis. Il ressort de toutes les discussions relatives à la collaboration internationale dans le domaine de la recherche, de la génération de technologie, et de l'adaptation des résultats aux objectifs du développement, que le rôle des systèmes nationaux de recherche agricole est devenu de plus en plus important. Cela est aussi essentiel dans les pays plus petits qui importent et adaptent des technologies que dans les plus grands qui produisent leurs propres technologies car, pour pouvoir contribuer efficacement à la promotion du secteur agricole, les technologies doivent être adaptées aux conditions locales.

Tout cela montre qu'il faut disposer de structures scientifiques efficaces au plan national, c'est à dire qu'il faut renforcer les NARS. L'ISNAR, en aidant les NARS à développer leurs compétences, joue un rôle important dans l'ensemble des efforts de la communauté internationale pour aider les NARS à renforcer leurs capacités.

Nous en venons ainsi aux activités de l'ISNAR en 1986, objet de ce rapport. En 1986, nous nous sommes engagés dans deux types d'activités:

- 1) Nous avons élaboré et testé notre stratégie, défini nos buts et objectifs, organisé nos programmes, et déterminé la manière d'accomplir nos différentes tâches. Nous avons renforcé nos capacités dans le domaine de la gestion, comblé les lacunes concernant les compétences de notre personnel lorsque cela était nécessaire, et développé notre capacité à satisfaire nos engagements stratégiques au cours des années à venir.
- 2) Nous avons poursuivi notre collaboration pour aider les NARS dans leur organisation; nous avons planifié nos travaux et mis notre plan en oeuvre.

Nous décrivons ces deux séries d'activités dans notre rapport annuel pour 1986, présenté au nom du Conseil d'Administration et du personnel de l'ISNAR. Après avoir donné une vue d'ensemble de notre stratégie, nous décrivons, avec des exemples à l'appui, de quelle manière nous sommes en train de la mettre en oeuvre, en collaboration avec de nombreux pays en développement. Des donateurs nationaux et internationaux nous permettent d'accomplir cette tâche et de réaliser notre programme. Nous les remercions de leur aide constante et de leur confiance.

Alexander von der Osten
Directeur général
ISNAR

Table des matières

2	Avant-propos	
5	Donateurs de l'ISNAR en 1986	
7	Conseil d'Administration de l'ISNAR en 1986	
9	Personnel de l'ISNAR en 1986	
10	Principaux sigles utilisés dans le rapport	
11	Les treize centres internationaux de recherche agricole	
12	En 1986, l'ISNAR est entré dans la deuxième phase de sa vie institutionnelle	
14	L'ISNAR a défini une stratégie pour orienter ses travaux avec les NARS	
17	Les programmes de l'ISNAR mettent l'accent sur les facteurs qui renforcent l'efficacité des NARS	
22	Orientations de l'ISNAR et caractéristiques institutionnelles	
24	Une stratégie pour des services consultatifs adaptés aux NARS	
27	Des analyses approfondies pour lever les contraintes	
29	Année et type d'étude : évaluation débutant une collaboration	
33	Tableau synoptique de la collaboration avec les NARS	
34	L'ISNAR et les NARS collaborent à l'élaboration et à la mise en oeuvre des stratégies de développement des systèmes	
	de recherche	
41	Les recherches de l'ISNAR soutiennent les programmes de formation et les services consultatifs pour les NARS	
47	Les responsables de l'ISNAR et des NARS discutent des problèmes de gestion	
49	Le programme de formation de l'ISNAR aide les NARS à développer la qualification de leur personnel	
50	Tableau synoptique du programme de formation	
55	Les activités du personnel en 1986	
59	Les publications en 1986	
60	Les consultants de l'ISNAR en 1986	
65	Les finances de l'ISNAR en 1986	

Les donateurs de l'ISNAR en 1986

DONATEURS POUR LE PROGRAMME PRINCIPAL

Australie (Australian Development Assistance Bureau)
Belgique (Administration Belge pour la Coopération et le Développement)
Canada (Agence Canadienne pour le Développement International)
Communauté Economique Européenne
République Fédérale d'Allemagne (Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit)
France (Ministère de la Recherche et de l'Industrie)
Irlande (Department of Foreign Affairs, Development Cooperation Division)
Italie
Pays-Bas (Directorate General for International Cooperation)
Philippines (Ministry of Agriculture)
Espagne (Instituto Nacional de Investigaciones Agrarias)
Suède (Agence Suédoise pour la Coopération en Recherche avec les Pays en Développement)

Suisse (Department für Auswärtige Angelegenheiten)
Royaume-Uni (Overseas Development Administration)
Etats-Unis (Agency for International Development)
Banque Mondiale

DONATEURS POUR LES PROJETS SPECIAUX

Gouvernement Canadien
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ)
International Development Research Centre (IDRC)
Gouvernement Italien
Gouvernement Malgache (avec l'Association Internationale pour le Développement)
Fondation Rockefeller
Rutgers University (dans le cadre d'un contrat avec l'USAID)
Gouvernement de la République Rwandaise (avec l'Association

Internationale pour le Développement)
Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale (CTA)
Gouvernement Néerlandais
Gouvernement Tunisien (dans le cadre d'un prêt de la Banque Mondiale)
Gouvernement Britannique
Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD)
Gouvernement des Etats-Unis d'Amérique
Winrock International Institute for Agricultural Development (dans le cadre d'un contrat avec l'USAID)
Banque Mondiale



Les membres du Conseil d'Administration, lors de la réunion de décembre 1986; de gauche à droite: Elliott (Secrétaire), Muhammed, Mwandemere, Dillon, Ekeobil, López Saubidet, Carsalade, von der Osten, Thomas, Wessels, Nahal (représentant du TAC), Porceddu, Verezian (représentant de la FAO), et Sadikin.

Le conseil d'administration de l'ISNAR en 1986

Dr Bo M.I. Bengtsson*
Swedish Agency for Research
Cooperation with Developing Countries
(SAREC) Suède

M. Henri Carsalade
Président (depuis 1985)
Conseiller Scientifique près
l'Ambassade de France en Espagne
Espagne

M. Luis B. Crouch*
République Dominicaine

Dr Robert C. Cunningham
Président
Royaume-Uni

Pr John L. Dillon**
University of New England
Australie

Dr Jacques P. Ekebil
Institut de Recherche Agronomique
Cameroun

Dr Jaap J. Hardon*
International Research Directorate
of Agricultural Research (DLO)
Pays-Bas

Ing. Carlos Alfredo López Saubidet
Instituto Nacional de Tecnología
Agropecuaria
Argentine

Dr Amir Muhammed**
Pakistan Agricultural Research Council
Pakistan

Dr Henry K. Mwandemere
Department of Agricultural Research
Ministry of Agriculture
Malawi

Dr Chie Nakane
University of Tokyo
Japon

Dr Alexander von der Osten
Directeur Général. ISNAR

Dr Enrico Porceddu
Università degli Studi della Tuscia
Italie

Dr Vernon W. Ruttan*
University of Minnesota
Etats-Unis

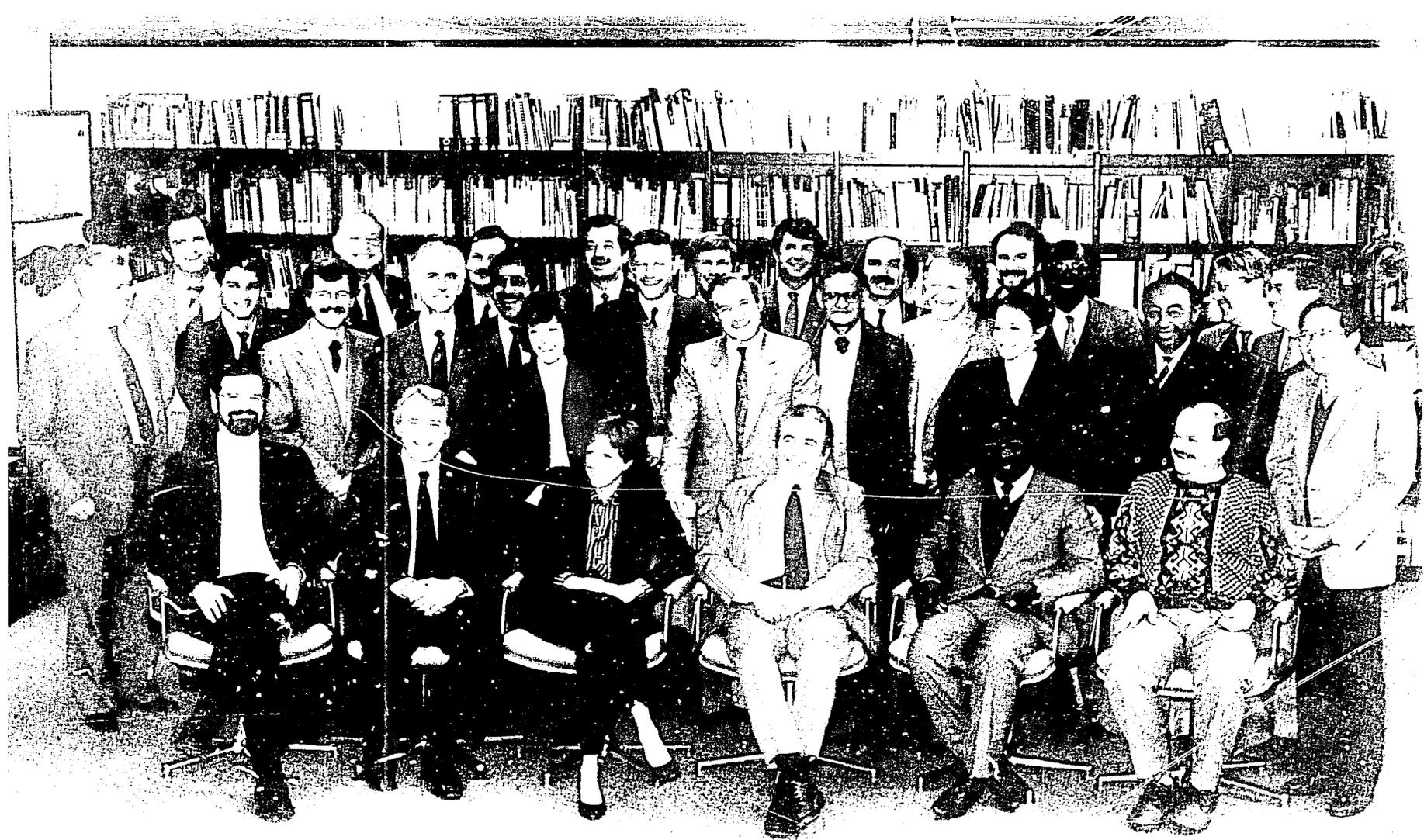
M. Sadikin S.W.
Indonésie
Dr Joab L. Thomas
University of Alabama
Etats-Unis

Dr Werner Treitz*
Technical Centre for Agricultural
and Rural Cooperation
Pays-Bas

Ir. Th. J. Wessels**
Ministère des Affaires Etrangères
Pays-Bas

* Son mandat a expiré en juin 1986

** Entré au Conseil en juin 1986



Le personnel de l'ISNAR en 1986

M. Alexander von der Osten, Directeur
Général

Dr Howard Elliott, Directeur Général Adjoint,
Recherche et Formation

Dr H.K. Jain, Directeur Général Adjoint,
Collaboration avec les NARS

M. Coenraad Kramer, Administrative Officer

Dr Paul S. Bennell, Research Officer, (à mi-
temps, basé en Grande Bretagne)

Dr N'Guetta Bosso**, Senior Research Officer,
(basé au Burkina Faso)

Dr Joseph Casas, Senior Research Officer, (à
mi-temps, basé en France)

Dr William Collier**, Senior Research Officer,
(basé en Indonésie)

Dr Rudolph B. Contant, Senior Research
Officer

Dr Matthew Dagg, Senior Research Officer

M. René Devred, Senior Research Officer

M. Alan M. Fletcher, Publications Officer

Dr Emil Q. Javier**, Senior Research Fellow

Ms Beth Johnson, Projects & Development
Coordinator

Dr Ghazi Hariri, Senior Research Officer

M. Huntington Hobbs IV, Senior Research
Officer

Dr A.V.J. Martin, Editor

Dr Roberto Martinez Nogueira**, Senior
Research Officer, (à deux tiers de temps,
basé en Argentine)

Ms Diana McLean**, Research Officer

Dr Deborah Merrill-Sands, Research Fellow

Dr Byron T. Mook, Senior Research Officer

Dr Philip Pardey, Research Officer

Dr Francis Razakaboana**, Senior Research
Officer, (basé au Rwanda)

Dr Guy Rochereau, Senior Research Officer

Ir. Han Roseboom, Research Assistant

Dr Pierre Saint-Clair

Senior Research Officer, (basé à Madagascar)

Dr Willem Stoop, Senior Research Officer

Dr T. Ajibola Taylor, Senior Research Officer

Dr E. Trigo*, Senior Research Officer

Dr Carlos Valverde, Senior Research Officer

Dr Dennis Wood, Training officer

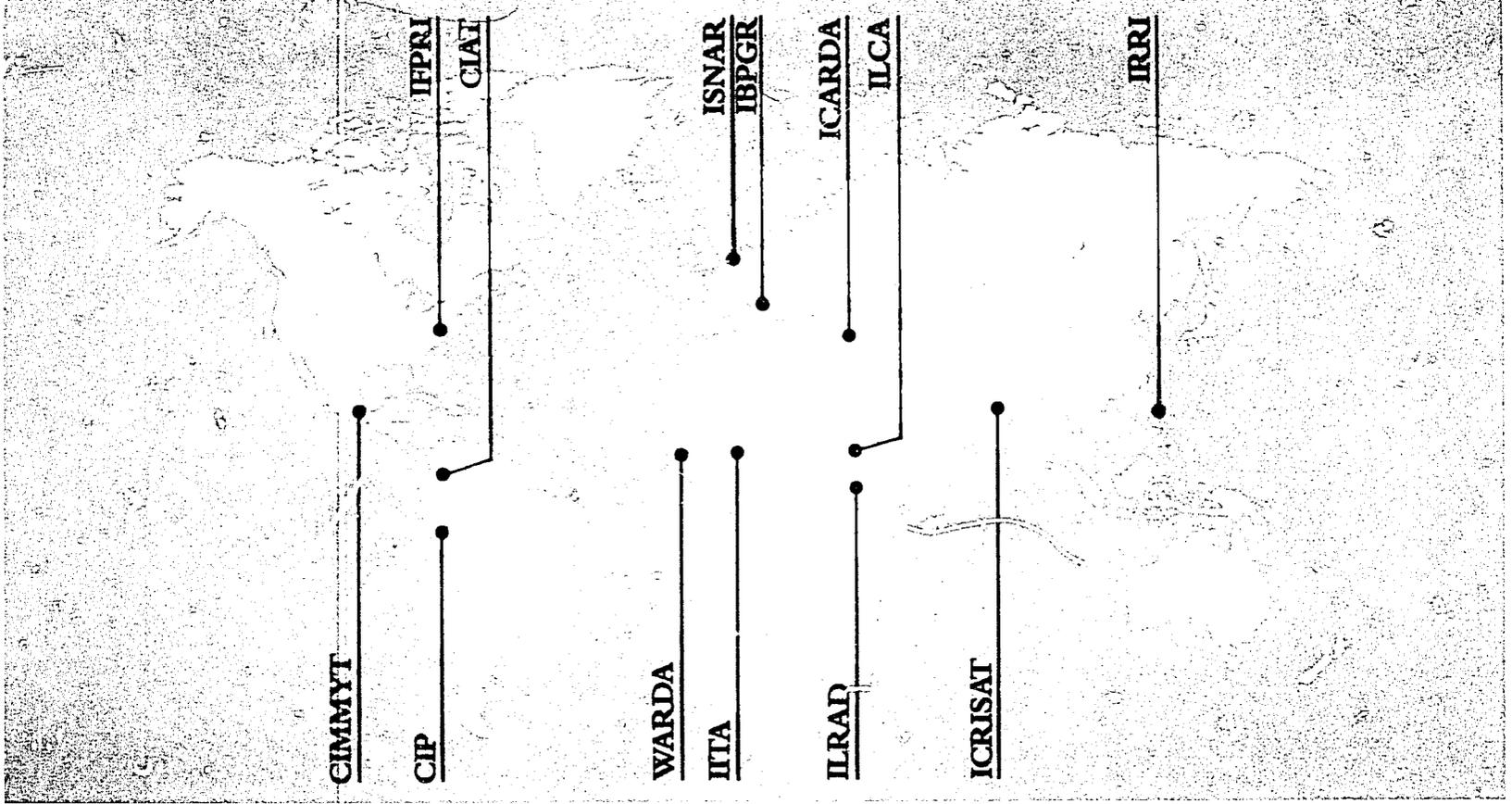
** Recruté en 1986

* A terminé son contrat en 1986

Principaux sigles utilisés dans le rapport, dont ceux des treize IARCs

AOAD	Organisation Arabe pour le Développement Agricole
CARIDI	Institut de Développement et de Recherche Agricole des Caraïbes
CGIAR	Groupe Consultatif pour la Recherche Agricole Internationale
CIAT	Centre International pour l'Agriculture Tropicale
CIMMYT	Centre International pour l'Amélioration du Maïs et du Blé
CIP	Centre International de la Pomme de Terre
FAO	Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture
IARC	Centre International de Recherche Agricole (terme général)
IBPGR	Conseil International des Ressources Phytogénétiques
ICARDA	Centre International de Recherche Agricole dans les Zones Arides
ICRISAT	Institut International de Recherche sur les Cultures des Régions Tropicales Semi-Arides
IDRC	Centre de Recherches pour le Développement International (Canada)
IFARD	Fédération Internationale de la Recherche Agricole pour le Développement
IFPRI	Institut International de Recherche sur les Politiques Alimentaires
IICA	Institut Interaméricain pour la Coopération Agricole
IITA	Institut International pour l'Agriculture Tropicale
ILCA	Centre International pour l'Élevage en Afrique
ILRAD	Laboratoire International de Recherche sur les Maladies Animales
IRRI	Institut International de Recherche sur le Riz
ISNAR	Service International pour la Recherche Agricole Nationale
NARS	Système National de Recherche Agricole (terme général)
PROCISUR	Programme Coopératif Régional de la Zone Australe d'Amérique Latine
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
USAID	Agence des Etats-Unis pour le Développement International
ADRAO	Association pour le Développement de la Riziculture en Afrique Occidentale

Les 13 Centres Internationaux de Recherche Agricole



En 1986, l'ISNAR est entré dans la deuxième phase de sa vie institutionnelle



Les Drs H.K. Jain, à gauche, et H. Elliott ont été nommés directeurs généraux adjoints de l'ISNAR en 1986. Jain supervise le programme de services consultatifs de l'ISNAR, Elliott est responsable des programmes de recherche et de formation.

Quand l'ISNAR a été créé en 1980, ce fut sous la forme d'un nouveau type d'institution, et avec un nouveau mandat. La mission qui avait été confiée à l'ISNAR de renforcer les systèmes nationaux de recherche agricole (NARS) dans les pays en développement, n'avait pas de précédent. Les cinq premières années, jusqu'en 1985, furent une période d'essai, durant laquelle l'ISNAR a dû apprendre par la pratique. Elles ont constitué la première phase de sa vie institutionnelle.

Une nouvelle phase a commencé en 1986. En 1986, l'ISNAR s'est préparé pour l'avenir et a défini les conditions nécessaires pour agir avec plus d'efficacité. Il a analysé l'ensemble de ses expériences passées et en a tiré des conclusions pour ses programmes à venir; il a défini une stratégie pour ses services, a ajusté son organisation et son mode de gestion, et s'est équipé pour répondre aux futurs besoins de ses programmes.

Tout en planifiant son avenir, l'ISNAR entrait dans cet avenir, en menant simultanément et de façon équilibrée des réflexions sur lui-même et des actions à l'extérieur. Différentes parties de ce rapport montrent comment, en

1986, ses travaux avec les NARS correspondent à cette stratégie.

Actions nouvelles en 1986

On trouvera, ci-après, les actions nouvelles les plus significatives qui, en 1986, ont marqué le début de la deuxième phase institutionnelle de l'ISNAR.

L'ISNAR est confirmé comme membre à part entière du CGIAR. Lors de sa réunion de Mai, le Groupe Consultatif pour la Recherche Agricole Internationale (CGIAR), a confirmé l'ISNAR comme centre international de recherche agricole et membre à part entière du CGIAR. (Le CGIAR est une association non formalisée de pays, organisations publiques et institutions privées, apportant leur aide aux 13 centres internationaux de recherche agricole qui sont installés dans les différentes parties du monde.)

Mise en oeuvre des recommandations.

L'ISNAR a mis en oeuvre une grande partie des recommandations formulées dans la revue quinquennale par les groupes d'experts chargés de l'étude du programme et de la gestion. En 1985, ces groupes d'experts ont

évalué les résultats obtenus par l'ISNAR au cours de ses cinq premières années, et ses possibilités pour l'avenir. Ils ont recommandé que l'ISNAR reste membre du CGIAR.

Elaboration d'une stratégie. L'expérience acquise durant les cinq premières années de travail avec les NARS a permis de définir un plan stratégique dont l'élaboration constituait pour l'ISNAR le plus important fondement de son avenir.

En termes simples, la stratégie décrit ce qu'est l'ISNAR, son but, ses objectifs, son organisation, le contenu et le développement de son programme, les défis auxquels il doit faire face et les opportunités qui se présentent à lui, la manière dont il choisit ses priorités, les produits et les services qu'il offre.

Le Conseil d'Administration de l'ISNAR a approuvé, lors de sa réunion de Juin, l'ensemble des orientations de la stratégie récemment définie. Depuis lors, l'ISNAR a largement testé cette stratégie, tant dans le cadre de son propre programme qu'en consultant les NARS avec lesquels il travaille, les donateurs et les institutions qui collaborent

avec lui. Cela a permis d'apporter des améliorations aux plans qui avaient été élaborés pour la mise en oeuvre de la stratégie.

Une nouvelle organisation. Afin de mettre en oeuvre de façon efficace sa stratégie de développement, l'ISNAR a adopté un type d'organisation horizontale ou collégiale. Ses programmes fonctionnels (services consultatifs, recherche, et formation) correspondent en effet à des types d'activités plutôt qu'à des divisions, des départements ou autres. La nouvelle structure encourage l'initiative individuelle, et permet aux membres du personnel appartenant à différentes disciplines d'appliquer leurs connaissances et leur compétence à l'ensemble du programme.

Changements au niveau de la direction. Deux directeurs généraux adjoints ont été recrutés: l'un supervise les activités d'assistance-conseil NARS, et l'autre les programmes de recherche et de formation. De plus, les mécanismes et procédures de gestion ont été revus afin d'améliorer l'efficacité des opérations.

Equipement. Dans un domaine plus prosaïque, et pourtant important, l'ISNAR s'est équipé d'un système Wang VS 65 et de plusieurs IBM PC compatibles, qui sont en mesure de satisfaire à tous ses besoins de calculs et de traitement de textes pour les cinq années à venir. Un comité interne, assisté de deux consultants extérieurs, a guidé l'achat des équipements.

Cet équipement est important pour les besoins internes de l'ISNAR, et le deviendra davantage pour ses travaux avec les NARS. Ces derniers tendent à utiliser de plus en plus d'ordinateurs; les responsables des NARS, qui sont actuellement formés dans les pays industrialisés, retournent en effet dans leur pays en connaissant les possibilités offertes par les micro-ordinateurs et la façon de les utiliser.

L'ISNAR a défini une stratégie pour orienter ses travaux avec les NARS

En 1986, l'ISNAR a établi un plan stratégique pour orienter ses travaux avec les NARS au cours des prochaines années. Le chapitre suivant expose ce plan.

Au tout début, l'ISNAR avait entrepris des évaluations approfondies des NARS en identifiant les contraintes entravant leur fonctionnement. Il a maintenant affiné son approche: il a clarifié le contenu de ses programmes, et met l'accent sur les activités et produits qui apparaissent nécessaires au développement des systèmes nationaux. Cela se reflète dans l'objectif général de l'ISNAR:

Aider les pays en développement à améliorer l'efficacité et l'efficacités de leurs systèmes de recherche agricole, en renforçant leurs capacités dans les domaines de la politique scientifique, de l'organisation et de la gestion de la recherche.

Trois objectifs

Afin d'atteindre ce but, l'ISNAR a défini trois objectifs pour ses programmes. Ce sont :

1. Appuyer les efforts des NARS pour réorganiser leurs structures afin d'améliorer leurs performances et contribuer au développement de l'agriculture.
2. Développer des concepts, des instruments, et des méthodes d'analyse que les pays en développement puissent utiliser, dans les domaines de la politique, de l'organisation, et de la gestion de la recherche.
3. Aider les directeurs des NARS et les chercheurs à développer leurs capacités d'analyse et de gestion.

Trois programmes

L'ISNAR poursuit ces différents objectifs dans le cadre de trois programmes distincts, mais liés entre eux:

1. Un programme des services consultatifs aux NARS.
2. Un programme de recherche.
3. Un programme de formation.

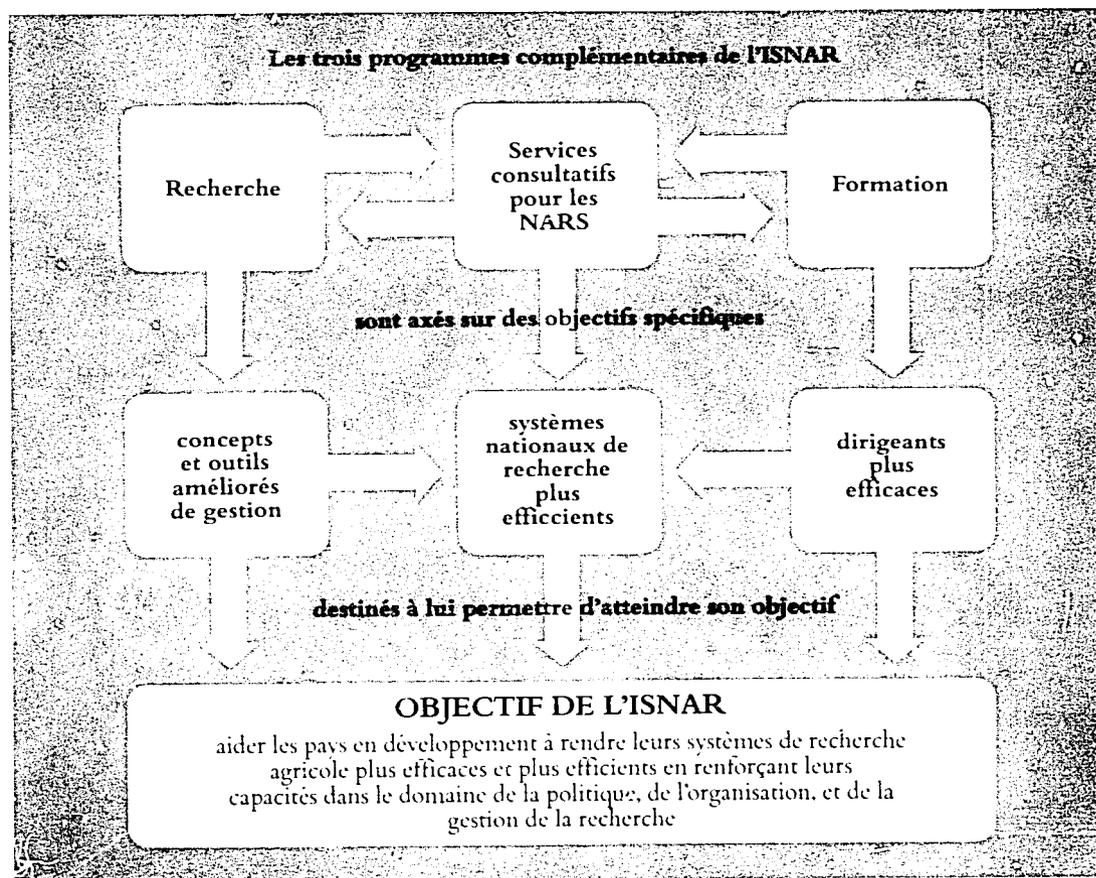
Pour élaborer ces programmes, l'ISNAR s'est fondé sur les prévisions en matière de prestations de services, et sur sa capacité à

répondre efficacement à une telle demande. Il a tenu compte des requêtes des NARS concernant des prestations plus spécifiques, de la nécessité de développer ses propres capacités de recherche pour appuyer ses services consultatifs, et du besoin d'accentuer son impact par la formation.

Dans ses trois programmes, l'ISNAR considère les systèmes de recherche dans leur ensemble, conformément à ses objectifs fondamentaux, mettant l'accent sur la politique, l'organisation, et la gestion de la recherche. On trouvera ci-après une brève description des axes de travail et des principales activités de ses programmes.

Services consultatifs aux NARS

L'activité principale de l'ISNAR, à savoir son service de consultation pour les NARS, est centrée sur le développement des capacités des systèmes de recherche dans les domaines de la politique scientifique, de l'organisation et de la gestion de la recherche, en collaboration avec les gouvernements. Sa finalité est d'aider les systèmes de recherche à utiliser plus efficacement leurs ressources et à atteindre leurs objectifs.



Les trois programmes de l'ISNAR adoptent une perspective de système, en mettant l'accent sur les problèmes d'organisation et de gestion de la recherche.

Les principales activités de ce programme comprennent: le diagnostic des contraintes-clés dans les NARS, en prenant en considération l'ensemble des institutions impliquées dans la génération des technologies; l'élaboration de stratégies d'organisation des systèmes, en tenant compte de toutes les ressources nationales disponibles pour le renforcement des NARS; et la collaboration avec les NARS pour mettre en oeuvre ces stratégies.

Un programme de recherche

Les services qu'offre l'ISNAR s'appuient sur ses recherches. En faisant la synthèse de ses expériences, l'ISNAR tire des leçons qui lui permettent d'assurer correctement sa fonction de service. Les résultats de ses recherches peuvent constituer un produit final utile en soi, ou servir d'intrants pour la formation et les services consultatifs. Les recherches effectuées par l'ISNAR, pour mettre au point des outils de gestion adaptés aux besoins des systèmes de recherche, font l'objet d'une demande de plus en plus spécifique et technique.

Les principales activités du programme de recherche de l'ISNAR sont:
l'établissement d'une base de données sur les

NARS; l'élaboration et l'adaptation de méthodes pour diagnostiquer et analyser les contraintes; l'élaboration de méthodes pour lever ces contraintes et renforcer les NARS, et l'élaboration de concepts et d'outils de gestion qui puissent être utilisés par les NARS.

Un programme de formation

La formation et les publications ont un effet multiplicateur pour les travaux de l'ISNAR, complétant les deux autres programmes. Grâce à son programme de formation, l'ISNAR atteint des audiences plus larges et étend l'impact de ses services consultatifs. Il travaille avec les responsables des NARS, leur donnant une formation à des concepts de gestion et d'organisation qui soient applicables à la recherche agricole des pays en développement.

Les principales activités du programme de formation comprennent:
l'élaboration de méthodes et de documents de formation; la formation des cadres professionnels appartenant aux NARS dans les domaines-clés de la politique agricole, de l'organisation et de la gestion; et l'amélioration des capacités de formation des NARS et des organisations régionales, afin de leur permettre

Les programmes de l'ISNAR mettent l'accent sur les facteurs qui renforcent l'efficacité des NARS

de conduire leurs propres programmes de formation.

Le chapitre suivant aborde les domaines que couvrent ces trois programmes.

Pour définir sa stratégie, l'ISNAR a évalué l'expérience qu'il a acquise durant ses cinq premières années de travail avec les NARS. Il a déterminé les principaux domaines qui affectent l'efficacité des NARS, domaines sur lesquels l'ISNAR insistera lorsqu'il recommandera les moyens à utiliser pour renforcer les systèmes.

Trois domaines critiques et leurs constituants (voir tableau), se reflètent dans la stratégie de l'ISNAR, et sont au cœur de ses programmes: 1) le contexte politique dans lequel la recherche est conduite; 2) l'organisation et la structure du système; et 3) un ensemble de procédures fondamentales pour la gestion.

Ainsi, l'ISNAR se concentre sur la politique, l'organisation, et la gestion par le biais de ses services consultatifs et de ses programmes de recherche et de formation.

La politique de recherche agricole. Un système de recherche fonctionne dans un cadre réglementaire donné, ce cadre constituant un domaine critique pour les NARS. La politique de recherche lie les priorités de la recherche scientifique aux objectifs nationaux du

développement, détermine ce qui est important et établit des priorités; elle évalue le montant des ressources nécessaires et les répartit à l'intérieur du système.

Organisation. Les structures d'organisation d'un système de recherche relient celui-ci à son environnement social, politique, et économique. L'ISNAR a appris que, si les structures d'un système peuvent influencer la productivité de ce dernier, il n'y a pas de modèle optimal; les différents types d'organisation résultent des conditions dans lesquelles les systèmes ont été mis en place. L'ISNAR cherche à mieux comprendre comment les différents modes d'organisation et de structure affectent les processus de recherche, afin de pouvoir aider les pays à adapter leurs systèmes de recherche aux conditions de l'environnement.

Gestion de la recherche. Les méthodes de gestion déterminent le mode de fonctionnement et les performances d'un système. En utilisant de telles méthodes, les responsables des systèmes de recherche conçoivent, développent, et exécutent des programmes pertinents. Ils mobilisent, gèrent,

Les programmes de l'ISNAR
se concentrent sur les
facteurs critiques pour le
renforcement des systèmes
nationaux de recherche.

**Facteurs critiques pour le renforcement des NARS
et des composantes des systèmes de recherche:
l'objet principal des programmes de l'ISNAR**

1. La politique de recherche agricole

- Créer et maintenir des liens positifs entre la politique nationale de développement et la recherche agricole.
- Définir des politiques de recherche agricole efficaces: établir les priorités, allouer les ressources, et élaborer des plans à long terme.

2. Organisation et structures de la recherche

- Organiser les NARS de manière efficace, et définir leurs structures.
- Etablir des liaisons entre les NARS et les responsables politiques.
- Etablir des liaisons entre les NARS, les systèmes de transfert des technologies et les utilisateurs de technologies.
- Etablir et utiliser des liaisons entre les NARS et les sources extérieures de connaissances.

3. La gestion de la recherche agricole

- Définir les programmes et introduire des procédures de budgétisation par programme.
- Evaluer et assurer le suivi continu des programmes de recherche.
- Gérer l'information.
- Développer et gérer les ressources humaines.
- Développer et gérer les ressources physiques.
- Se procurer des ressources financières et les gérer.

et utilisent des ressources limitées pour mener à bien ces programmes. Ces facteurs sont essentiels au renforcement des NARS et sont donc importants pour l'ISNAR.

Se concentrer sur six facteurs. Après avoir évalué douze facteurs dans trois domaines critiques, et avoir consulté les responsables des NARS et autres autorités chargées des problèmes de développement, l'ISNAR a choisi de concentrer ses efforts sur six de ces douze facteurs. Ces six facteurs ont été retenus parce qu'ils jouent un rôle important dans l'amélioration du fonctionnement des NARS, parce qu'ils correspondent à des domaines dans lesquels l'ISNAR a les meilleures compétences, et parce qu'il y a de bonnes chances qu'ils aient un impact positif sur la qualité des services que l'ISNAR fournit aux NARS.

L'ISNAR centrera ses programmes sur ces six facteurs:

1. Elaborer des politiques de recherche agricole efficaces: établir les priorités, répartir les ressources, et définir des plans à long terme.
2. Organiser les NARS et les doter de structures efficaces.

3. Créer des liaisons entre les NARS, le système de transfert des technologies, et les utilisateurs de technologies.
4. Elaborer les programmes et les budgétiser.
5. Evaluer et assurer le suivi continu des composantes du système de recherche.
6. Développer et gérer les ressources humaines.

Voici pourquoi chacun de ces facteurs est important pour l'efficacité des NARS.

Elaborer des politiques de recherche agricole efficaces: établir les priorités, répartir les ressources, et définir des plans à long terme.

Quand un NARS définit sa politique, il effectue une démarche décisive en transposant les objectifs nationaux de développement en un programme de recherche. Lorsqu'il ne définit pas clairement sa politique et n'établit pas de plans à long terme, les programmes de recherche sont souvent fragmentés, manquent d'orientation et de cohérence, et ne sont que superficiellement liés aux objectifs de développement. Il est particulièrement important que les petits pays, dépourvus de ressources, aient une planification et des

procédures de définition des priorités efficaces, car ils doivent faire des choix clairs pour répartir leurs ressources limitées.

Les plans à long terme assurent une continuité et contribuent aussi à ce que la recherche soit conforme aux priorités établies. Ils fournissent de plus un cadre qui permet d'utiliser de façon efficace les contributions des donateurs. Pour toutes ces raisons, des instruments appropriés sont nécessaires pour aider les NARS à définir leur politique de recherche.

Organiser les NARS et les doter de structures efficaces.

L'ISNAR examine avec le pays concerné l'importance de son système de recherche, le nombre et les types d'instituts de recherche qui le composent, et la façon dont ceux-ci sont dirigés. En résumé, les mécanismes utilisés à tous les niveaux du système de recherche pour mobiliser les ressources humaines, physiques et financières, et pour obtenir des informations, sont ainsi étudiés.

Un système de recherche n'obtient de résultats que si les connaissances qu'il produit peuvent se traduire en technologies améliorées que les exploitants adoptent.

Etablir des liaisons entre les NARS, les systèmes de transfert de technologies, et les utilisateurs de la recherche agricole.

Un NARS ne réussit que si les connaissances qu'il accumule aboutissent à la production de technologies améliorées que les exploitants agricoles acceptent, et sont en mesure d'adopter.

Les interactions entre chercheurs et utilisateurs permettent de vérifier si les résultats de la recherche sont applicables et facilitent l'adoption de nouvelles technologies par les exploitants agricoles. Un groupe de travail de

PISNAR étudie actuellement les interfaces entre la recherche et la vulgarisation, ainsi que les moyens par lesquels les NARS peuvent améliorer l'efficacité des relations entre chercheurs, vulgarisateurs, et exploitants agricoles.

Formulation et budgétisation par programme.

En formulant ses programmes, un NARS transpose des problèmes préalablement

identifiés en thèmes de recherche, choisit des approches de recherche spécifiques, et répartit les ressources disponibles entre des programmes bien définis. Le résultat attendu est un programme scientifique réaliste, cohérent et pertinent, donnant la priorité aux problèmes du développement agricole.

Le processus peut être grandement facilité lorsque des outils de gestion appropriés sont fournis aux NARS, car la plupart d'entre eux en manquent. Un défaut courant, que l'ISNAR tente de surmonter, est l'absence de systèmes organisés d'informations sur la gestion, alors que cela faciliterait l'élaboration des programmes de recherche et leur transposition dans un budget viable.

Evaluation et suivi des programmes de recherche.

Les responsables de la recherche peuvent, grâce à l'évaluation et au suivi continu des programmes, comparer les résultats obtenus en fonction des objectifs assignés, lancer des programmes intérimaires en vue d'ajustements, et fournir des informations qui seront utilisées

ultérieurement pour la planification. Parce que la recherche est un processus à long terme, une évaluation et un suivi efficaces sont indispensables pour assurer la pertinence et la qualité des programmes, et assurer une utilisation optimale de ressources limitées. La plupart des modèles d'évaluation et de suivi de la recherche ne répondent pas aux besoins des pays en développement. L'ISNAR étudie de nouvelles approches afin de mieux répondre aux besoins des NARS.

Développer et gérer les ressources humaines.

Pour réussir, un NARS doit pouvoir recruter et retenir un personnel expérimenté; ce personnel doit être en nombre suffisant, et offrir une gamme suffisamment diversifiée de formations scientifiques et de qualifications universitaires. Cela requiert une planification solide et une gestion efficace.

Un NARS doit être capable de recruter un tel ensemble de chercheurs et de techniciens, en leur offrant des perspectives de carrière attrayantes, et en leur donnant des possibilités de formation.

Beaucoup de NARS souffrent d'une insuffisance de leur personnel de recherche, tant d'un point de vue quantitatif que qualitatif. Les données recueillies par l'ISNAR ont révélé qu'un peu moins de 5% du personnel sont titulaires d'un doctorat dans près de la moitié des NARS des pays en développement. De plus, ce personnel est souvent jeune et inexpérimenté par suite de taux élevés de renouvellement. En l'absence d'incitations de carrière, les chercheurs expérimentés trouvent de meilleures opportunités ailleurs. Les meilleurs sont souvent les premiers à partir. Les NARS doivent mettre en place des moyens d'incitation permettant de retenir leur personnel.

La plupart des NARS manquent de crédits de fonctionnement. Un certain nombre d'entre eux ont augmenté leurs effectifs alors que leur budget était réduit. De ce fait, une part excessive des ressources budgétaires a été affectée au paiement des salaires. Les crédits disponibles pour les recherches sont tombés au dessous de 5% du total des ressources dans certains cas. Le résultat de cette distorsion est évident: une faible productivité du personnel

scientifique, la plus précieuse ressource du système.

La réponse de l'ISNAR

La stratégie de l'ISNAR consiste à mieux appréhender ces six facteurs de priorité:

- en améliorant sa propre expertise lors des conseils et des formations spécialisés;
- en développant et adaptant des concepts et outils de gestion qui puissent être utilisés par les NARS;
- en élaborant des documents de formation appropriés;
- en apportant de nouvelles connaissances sur le fonctionnement des NARS.

Pour répondre aux six autres facteurs retenus dans ces trois domaines critiques, l'ISNAR s'efforce de mieux diagnostiquer les problèmes, de recommander des solutions, ou de fournir aux NARS les moyens de les trouver eux-mêmes afin qu'ils puissent développer leurs compétences dans tous les secteurs critiques du système de recherche.

Orientations de l'ISNAR et caractéristiques institutionnelles

En formulant sa stratégie en 1986, l'ISNAR a défini les orientations qui lui permettront de remplir ses buts, ses objectifs, et ses programmes. Ces orientations montrent quelles sont les activités de l'ISNAR et sa place dans le système global de recherche.

Principes directeurs

Pour répondre aux demandes de coopération qui lui sont adressées, l'ISNAR se réfère aux six principes suivants:

- .. L'ISNAR et les NARS sont des partenaires. Ils travaillent ensemble. L'engagement du pays est essentiel pour développer son système de recherche. Les NARS doivent initier le processus de travail en commun.
2. L'ISNAR a une grande souplesse dans ses méthodes de travail. Des pays ayant des systèmes de recherche différents ont des besoins différents, qui sont fonction du niveau de développement de leurs institutions. C'est pourquoi l'ISNAR offre une vaste gamme de services et de produits, qu'il s'agisse de donner des conseils et une formation dans des domaines spécifiques, généralement destinés à des systèmes plus développés, ou une aide à long terme afin de réorganiser les systèmes moins avancés. Le développement des systèmes de recherche étant un processus extrêmement lent, certains NARS moins avancés ont besoin d'une assistance continue pour mettre en oeuvre les changements souhaités.
3. L'ISNAR travaille dans toutes les régions du monde. Il étudie la politique, l'organisation et la gestion de la recherche dans toutes les parties du monde en développement; il analyse les nombreuses expériences des NARS et transmet ses connaissances et ses concepts à d'autres régions et à d'autres pays.
4. L'ISNAR a des priorités afin de maximiser son impact. Son temps et son expertise faisant l'objet de très nombreuses demandes, il utilise, pour s'assurer que ses ressources sont pleinement utilisées, des indicateurs de priorité permettant de déterminer les NARS avec lesquels il doit travailler. Ces indicateurs sont appliqués tant aux pays qu'aux activités de recherche. Ils comprennent un ensemble de facteurs concernant la planification et la distribution des ressources. Ces indicateurs reflètent

également les préoccupations générales de l'ISNAR: équité, impact, et efficacité.

5. L'ISNAR joue un rôle de conseiller auprès des NARS. Il n'assume aucune responsabilité directe dans les fonctions de gestion. Il ne fournit aucune assistance technique à long terme aux systèmes moins avancés, pour éviter de se substituer à ces systèmes. Il travaille en revanche avec les systèmes de recherche sur une base à long terme, afin de renforcer leurs capacités d'organisation et de gestion.
6. L'ISNAR joue un rôle de catalyseur. Il aide les NARS à trouver une assistance auprès d'autres organisations, telle que l'établissement de liaisons avec d'autres NARS, des institutions spécialisées dans des domaines donnés d'expertise, et des donateurs et agences de développement. L'ISNAR travaille de plus avec d'autres organisations, telles que la FAO, l'IFCA, et Winrock International, ainsi qu'avec toute une gamme de donateurs qui désirent engager des fonds pour renforcer les systèmes nationaux de recherche agricole.

Caractéristiques de l'ISNAR

L'ISNAR a une approche multidimensionnelle, intégrant ses connaissances et son expérience dans la triade des sciences de l'organisation et de la gestion de la recherche agricole et des pays en développement.

Ses services consultatifs et son programme de formation s'appuient sur son programme de recherches.

Il offre une aide et donne des conseils en toute indépendance, ne servant que les intérêts des NARS.

Son mandat couvre le monde entier; ses services sont potentiellement disponibles, dans la limite de ses priorités et de la disponibilité de ses ressources, pour tout pays qui demande sa collaboration.



Le mandat de l'ISNAR fait que ses services sont disponibles virtuellement pour tout pays en développement.

Une stratégie pour des services consultatifs adaptés aux NARS

La stratégie du programme de services consultatifs aux NARS est centrée sur une collaboration directe pour développer les systèmes nationaux; elle constitue la principale fonction de l'ISNAR dans le domaine des services.

Suite à une sollicitation d'un NARS et à l'acceptation du dossier par l'ISNAR, les travaux de collaboration de l'ISNAR avec ce pays se déroulent en trois étapes: analyse des contraintes limitant le système, élaboration d'une stratégie pour lever ces contraintes, et mise en oeuvre de la stratégie de développement du système.

Analyse des contraintes

Au cours de la première étape, analyse des contraintes, l'ISNAR travaille avec le NARS pour diagnostiquer les forces et les faiblesses du système. Dans cet objectif, il examine tout particulièrement les facteurs qui, après renforcement, peuvent "améliorer l'efficacité des systèmes de recherche agricole en développant leurs capacités dans les domaines de la politique, de l'organisation et de la gestion de la recherche".

Cette analyse peut entraîner une évaluation complète du système ou, si ce dernier a déjà été étudié de façon adéquate, celle d'une composante particulière ou d'un processus de gestion. (Ces types d'évaluation sont discutés dans le prochain chapitre). Les résultats de cette analyse conduisent à une liste de contraintes-clés, affectant le fonctionnement des NARS, et de solutions possibles. L'analyse fournit une explication et un cadre pour la définition d'une stratégie de développement du système.

Planification stratégique

L'ISNAR et les responsables de la recherche du pays concerné peuvent alors définir un plan ou une stratégie de développement du système, et suggérer les mesures à prendre. Cela va des moyens à utiliser pour lever les contraintes spécifiques de gestion, ce qui peut exiger un examen supplémentaire approfondi de composantes particulières, aux recommandations destinées à modifier l'organisation et la structure du système. Ce plan est souvent inclut dans l'étude d'évaluation.

Le produit de cette collaboration est un plan spécifique pour mettre en oeuvre les changements proposés, comprenant des

priorités claires, et une séquence de recommandations pour leur mise en oeuvre. Un autre produit concerne les explications fournies pour étayer les recommandations de façon que ces dernières puissent être présentées et discutées de façon claire par les responsables des systèmes de recherche. Dans certains cas, l'ISNAR passe à la phase logique suivante: il collabore avec les NARS et les donateurs à la préparation des projets, examinant notamment les efforts à réaliser pour assurer le développement des organisations.

Mise en oeuvre des plans

L'ISNAR et un NARS travaillent ensemble au développement des systèmes. Ils peuvent, selon les cas, collaborer dans de nombreux domaines.

Certains systèmes de recherche n'ont pas besoin, ou ne veulent pas avoir, une collaboration intensive et étroite avec l'ISNAR mais désirent toutefois maintenir des liens de consultation. Dans de tels cas, l'ISNAR peut, par exemple, susciter leur contribution à des actions de formation ou servir de catalyseur en mettant les NARS en contact avec d'autres institutions spécialisées dans les activités de développement des systèmes.

Un pays peut au contraire demander une collaboration intensive, à long terme, pour modifier, par exemple, l'organisation et la structure de son système de recherche, afin de le rendre plus productif et plus efficace.

Dans certains cas, l'ISNAR affecte un spécialiste de gestion en résidence dans le pays afin d'aider le NARS dans ses multiples tâches de développement du système. Conformément aux objectifs de l'ISNAR, le rôle de ce conseiller résident est d'aider à définir une politique nationale de recherche et à développer les capacités d'organisation et de gestion du système de recherche, dans le cadre d'un projet ou d'un plan de développement clairement défini. Les activités des conseillers résidents sont financées par le pays ou par des donateurs, et non par le budget général de l'ISNAR.

À la fin de 1986, l'ISNAR avait des conseillers résidents dans quatre pays: un conseiller technique auprès du directeur de l'Institut National de Recherche Agronomique du Burkina Faso, pour aider à planifier, évaluer, et mettre en oeuvre les programmes de recherche, et à organiser les services de recherche; un

spécialiste de la gestion de la recherche en Indonésie; un expert consultant en programmation à Madagascar; et un conseiller sur la programmation et la planification de la recherche agricole auprès de l'Institut des Sciences Agronomiques du Rwanda.

Une collaboration souple

L'ISNAR ajuste sa collaboration aux conditions particulières de chaque pays en développant des outils et des activités appropriés. Cette souplesse fait que ses services consultatifs pour les NARS sont particulièrement appréciés. Elle permet à l'ISNAR de participer au renforcement d'une ou de plusieurs composantes d'un système, ou à la mise en oeuvre d'importants changements dans les structures d'organisation, afin d'améliorer les possibilités de recherche. La nature de la collaboration de l'ISNAR est quelquefois modifiée par suite des changements qui interviennent dans les conditions et les besoins d'un pays.



Des analyses approfondies pour lever les contraintes

Lorsque l'ISNAR travaille sur un NARS ou sur une composante d'un tel système dans le cadre de son programme de services consultatifs, la première étape consiste à évaluer les forces et les faiblesses de ce système. Cette étude ne constitue pas une fin en soi; elle fournit une base pour l'élaboration d'un plan ou d'une stratégie de développement.

En 1986, l'ISNAR a analysé les méthodes utilisées pour les évaluations et leur efficacité. Il a étudié différents types d'évaluations et s'est notamment penché sur les moyens à employer pour rendre ces outils plus utiles et plus efficaces.

Evaluation d'ensemble du système

Lorsqu'il étudie un système de façon approfondie, l'ISNAR analyse tous les problèmes qu'il considère utiles pour évaluer le potentiel global de ses performances. Le produit de cette étude comprend des recommandations de portée générale sur le renforcement des composantes institutionnelles et de gestion du NARS. Dans plusieurs pays, les recommandations de certaines études de l'ISNAR ont servi de base à une réorganisation en profondeur des

structures de recherche; cela exige souvent que des décisions de nature politique soient prises en dehors du système de recherche. Par exemple, en République Dominicaine, au Kenya, en Papouasie-Nouvelle Guinée, au Sri Lanka et au Zaïre.

Une variante de l'évaluation générale du système est l'étude du système de gestion des technologies agricoles (ATMS), qui prend en considération les relations existant entre l'environnement économique et politique et les systèmes qui génèrent, transfèrent, et utilisent les technologies. L'ATMS essaie de déterminer quel est l'impact probable d'une nouvelle technologie agricole sur un pays, sur ses ressources, son organisation, sa gestion, et sur les facteurs externes influençant l'impact de la technologie. L'ISNAR a collaboré à une étude ATMS au Panama.

Evaluation d'une institution

Dans certains pays, les structures de recherche demandent que l'ISNAR fasse une évaluation et donne des conseils sur la façon de renforcer un département ou un institut de recherche agricole: une telle revue doit examiner tant la gestion interne que les liaisons de l'institution avec son environnement.

←
L'ISNAR a évalué le système éthiopien de recherche en 1986, et a analysé les points forts et les contraintes affectant ses composantes, en vue de l'établissement d'un plan de développement des personnels.

Les missions d'évaluation analysent les composantes des systèmes qui, selon l'avis concordant de l'ISNAR et des responsables du NARS, ont besoin d'être renforcées.

Les responsables de la recherche peuvent généralement prendre des décisions en ce qui concerne les changements proposés. Mais il faut du temps pour acquérir les moyens et les mettre en oeuvre. C'est pourquoi de telles études ont très tôt entraîné une collaboration intensive de l'ISNAR avec l'Indonésie, le Maroc, Madagascar, et le Rwanda.

Evaluation d'une composante

Ce type de mission d'étude évalue une composante spécifique ou un groupe de composantes d'un NARS ou d'une institution de recherche. L'ISNAR et les responsables du système ayant reconnu d'un commun accord la nécessité de les renforcer.

L'évaluation d'une composante intervient en principe après une évaluation générale du système. Cependant, l'engagement de l'ISNAR envers certains pays a commencé par l'évaluation de composantes concernant le développement des ressources humaines, comme au Bangladesh, en Thaïlande et au Zimbabwe.

L'étude de composantes peut constituer une étape dans le renforcement des structures de gestion de la recherche, comme en Gambie.

Dans les études concernant les besoins de formation des personnels, l'ISNAR aide les systèmes à projeter de façon détaillée leurs futurs besoins en personnel. La stratégie de développement des systèmes inclut les implications de cette évaluation sur la formation, au niveau des méthodes et des politiques à adopter. L'Argentine et la Colombie fournissent d'excellents exemples de ce type de collaboration avec l'ISNAR.

Plan et stratégie de recherche

Lorsque le système est suffisamment bien connu, grâce à l'évaluation qu'en a fait l'ISNAR ou par tout autre évaluation, l'ISNAR collabore avec un NARS, ou un institut, pour préparer un plan de recherche à court ou moyen terme, et faire des recommandations sur les changements institutionnels à réaliser pour atteindre les objectifs de ce plan. Telle fut la première phase de l'engagement de l'ISNAR en Papouasie – Nouvelle Guinée et aux Samoa Occidentales. A Fidji, au Kenya, en Somalie, au Sri Lanka et en Tunisie, l'ISNAR a aidé à établir des plans de recherche dans le cadre d'une collaboration prolongeant des études d'évaluation de l'ensemble du système.

Année et type d'étude/évaluation débutant une collaboration

	1981	1982	1983	1984	1985	1987
Une étude d'ensemble du système, centrée sur sa structure et son organisation, permet d'évaluer ses performances potentielles.	Costa Rica Kenya Indonésie	Burkina Faso Fidji Guyane Côte d'Ivoire Malawi Papouasie-Nouvelle Guinée Pakistan Rwanda Iles Salomon	Cameroon République Dominicaine Madagascar Somalie Sri Lanka Soudan Thaïlande Samoa Occidentales Zimbabwe	Bangladesh Jordanie Kenya Maroc Zaire	Argentine CARI Colombie Fidji Gambie Panama Pérou Sri Lanka Tunisie	Ethiopie Niger Zimbabwe
L'analyse de la gestion des systèmes de technologies agricoles (AIMS), qui prend en compte les conditions économiques et politiques et divers autres facteurs, entre dans l'évaluation des systèmes de recherche.						
L'évaluation d'un institut porte à la fois sur sa gestion interne et sur ses liaisons avec l'environnement au sein duquel il opère.						
L'étude des ressources humaines traite des problèmes de gestion du personnel, y compris le recrutement, les conditions de rémunération, et l'évaluation des résultats.						
Pour évaluer les besoins de formation et la gestion d'un système de recherche, on examine les problèmes auxquels il se heurte dans le domaine de la gestion et de la planification.						
L'établissement d'un plan et d'une stratégie de recherche donne une nouvelle orientation aux systèmes et renforce leur contribution au développement de l'agriculture.						



Un membre de l'ISNAR, faisant partie de l'équipe d'évaluation du système de recherche, et un chercheur éthiopien discutent du programme de recherche en cours d'élaboration.

L'ISNAR a mis en évidence que l'élaboration d'un plan et d'une stratégie donne une nouvelle direction à la recherche et renforce la capacité des systèmes à définir des programmes de développement agricole. Cela conduit aussi fréquemment à faire de nouvelles recommandations pour modifier le système de recherche, comme la rationalisation d'un réseau de stations de recherche ou l'identification de zones dont les infrastructures ont besoin d'être améliorées.

Recommandations des études d'évaluation

L'ISNAR rend ses missions d'études plus efficaces en:

- adaptant ses évaluations aux conditions de chaque pays et de chaque système, sur la base des résultats obtenus lors d'une visite préliminaire;
- identifiant les principales contraintes affectant le système étudié, dans le domaine de la planification, de la programmation et de la mise en oeuvre des activités de recherche; en évaluant la pertinence du programme global de recherche, au regard des besoins généraux du développement

agricole; et en recommandant des changements utiles, compte tenu des interactions et des interdépendances existant entre les différentes composantes des NARS.

- présentant des recommandations concrètes, solidement documentées, dans le but de stimuler l'action. L'ISNAR considère que les responsables des NARS doivent disposer d'arguments convaincants pour appuyer de façon efficace les recommandations faites à la suite d'une évaluation, et promouvoir des changements.

Un exemple: l'étude menée en Ethiopie

L'ISNAR a évalué en 1986 le système éthiopien de recherche. Cette étude illustre la façon dont il effectue ses évaluations et les adapte aux conditions de chaque pays. L'ISNAR a évalué en octobre-novembre 1986 quelques-unes des composantes relatives à la gestion de l'Institut for Agricultural Research (IAR) d'Éthiopie. Cette étude a été entreprise à la suite d'une demande du gouvernement éthiopien à l'ISNAR pour élaborer en commun un plan de développement des personnels. Ce plan lui avait été réclamé par la Banque Mondiale dans le cadre de ses travaux de préparation de projets en Éthiopie.

Lorsque L'Éthiopie a demandé l'aide de l'ISNAR à la fin de 1984, l'ISNAR a tout d'abord effectué une évaluation préliminaire en février 1985. Il est ressorti de cette étude qu'il fallait commencer par évaluer les programmes de recherche en cours d'élaboration, ce qui a été confirmé lors d'une seconde visite en Éthiopie, en mai 1985.

Des changements ayant été apportés ultérieurement aux plans éthiopiens de recherche, un consultant de la Banque Mondiale a de nouveau évalué la situation en mai-juin 1986; il a conclu que tout plan de développement des personnels devrait être fondé sur un programme précis de recherche. Il a également recommandé à l'IAR, qui en a formellement fait la requête en juillet 1986, que l'ISNAR évalue son programme de recherche, en ayant en vue l'élaboration de ce plan de développement des personnels. Les termes de référence de cette étude ont été discutés en septembre 1986 et le directeur général de l'IAR a participé à un atelier international de travail sur la gestion de la recherche.

Les bases du plan des personnels

Durant la revue d'octobre-novembre, l'ISNAR a étudié les liaisons organisationnelles internes du système, la gestion de la formulation des programmes, et d'autres aspects importants pour l'élaboration du plan des personnels. Les plans de développement et de recrutement des personnels sont élaborés en fonction des programmes de recherche à long terme, lesquels doivent à leur tour tenir compte des changements qui interviennent dans l'environnement dynamique de la recherche.

Deux exemples peuvent illustrer ce point. Le premier: en Éthiopie, certains sols volcaniques rouges, en pente, et fortement drainés, sont si gravement érodés, que leur capacité de production est réduite de façon définitive; le gouvernement éthiopien a été amené à déplacer environ un demi-million de personnes vers les basses terres nouvellement mises en culture. Ces basses terres ont un potentiel élevé, mais elles sont mal connues, tant des personnes qui viennent s'y installer que des fonctionnaires chargés de la recherche agricole. Il en résulte que le programme de recherche de l'IAR doit être reorienté. De plus, sur des sols en pente et vulnérables, les

pratiques culturales sont essentiellement orientées vers la préservation des sols; cela exige de nouvelles spécialisations dont l'IAR doit tenir compte lorsqu'il élabore ses plans de développement en personnel.

Le second: l'IAR envisage, avec l'accord de son Conseil d'Administration, d'avoir un total de 486 chercheurs vers la fin du plan décennal de développement en 1993-94, contre 212 actuellement. L'équipe de l'ISNAR a jugé qu'un tel objectif n'était pas déraisonnable pour un pays agricole de 54 millions d'habitants (en 1994), mais s'est demandée si la formation d'un tel nombre de diplômés est possible dans le cadre de la politique actuelle, et si le système de recherche est capable d'absorber une augmentation aussi rapide de son personnel. Ces préoccupations doivent être prises en compte pour la planification des effectifs.

L'ISNAR a effectué huit missions préparatoires et trois évaluations de systèmes en 1986.

Dans l'intervalle, l'ISNAR s'est particulièrement penché sur la façon d'améliorer les méthodes d'élaboration des programmes de recherche et sur les mesures à prendre pour faciliter les liaisons entre la recherche et la vulgarisation. Si son rapport est bien accueilli, l'ISNAR espère poursuivre sa collaboration avec l'Éthiopie à l'élaboration de ce plan et à l'amélioration d'autres aspects de la gestion.

Autres types d'études

Outre ses travaux en Éthiopie, l'ISNAR a effectué sept missions préliminaires en 1986 à la suite de demandes des NARS: au Cameroun, au Chili, à Costa Rica, en Ouganda, au Niger, en Uruguay, et au Zimbabwe.

Quelques-unes de ces demandes ont été faites à la suite de recherches sur des points particuliers; d'autres ont résulté de contacts noués lors de réunions de formation; et une, celle du Costa Rica, va donner à l'ISNAR l'occasion d'effectuer pour la première fois une évaluation de "seconde génération", sous forme d'une réévaluation du système qu'il avait étudié cinq ans plus tôt.

En 1986, l'ISNAR a conduit trois nouvelles évaluations de systèmes au Niger, au Zimbabwe et en Éthiopie.

Détermination des conditions et perspectives de collaboration

Evaluation des demandes sur la base
des indicateurs de priorité de l'ISNAR

Détermination de l'origine
et de la nature de la demande d'étude

Collecte des données existantes
sur les pays et les NARS

Evaluation de la volonté
nationale de changement

Le pays et l'ISNAR se mettent d'accord sur l'intervention de l'ISNAR

Analyse des contraintes et des solutions possibles

Revue complète du système de recherche

Identification des forces et des
contraintes affectant le développement des NARS

Détermination des solutions possibles et d'un cadre
pour une stratégie de développement du système

Elaboration d'un plan de développement du système de recherche pour lever les contraintes

L'élaboration du plan implique la collaboration ISNAR/pays demandeur

Etablissement d'une liste de priorités d'actions

L'ISNAR et le NARS collaborent pour mettre en oeuvre les changements

Mise en oeuvre d'un plan d'action; le pays concerné et l'ISNAR
se mettent d'accord sur la nature de la collaboration de l'ISNAR

Adaptation de la collaboration aux besoins spécifiques
du pays et aux produits offerts par l'ISNAR

Le tableau synoptique à droite retrace les principales étapes de la collaboration de l'ISNAR et des systèmes nationaux de recherche dans le cadre du programme de services consultatifs. Les revues au cours desquelles l'ISNAR analyse les contraintes et propose des solutions ont été décrites dans la section précédente. La prochaine section traite de la collaboration entre l'ISNAR et les NARS, en vue d'élaborer et de mettre en oeuvre des plans de renforcement des systèmes.

L'ISNAR et les NARS collaborent à l'élaboration et à la mise en oeuvre des stratégies de développement des systèmes de recherche

L'ISNAR coopère avec les pays de plusieurs façons, en s'engageant à des degrés divers et pour des durées différentes. Dans les pays avec lesquels il collabore actuellement, il s'est engagé à travailler conjointement avec les groupes intéressés pour une longue durée, si cela s'avère nécessaire.

Ce chapitre donne quelques exemples de concepts et outils utilisés par l'ISNAR pour élaborer et mettre en oeuvre les stratégies de développement des systèmes dans le cadre de son programme de services consultatifs pour les NARS.

Une intensité de collaboration variable

L'intensité de la collaboration entre l'ISNAR et un pays peut subir des flux et des reflux. Le Costa Rica, par exemple, a mis en oeuvre de sa propre initiative la plupart des recommandations qui lui avaient été faites lors de l'évaluation effectuée par l'ISNAR en 1981 (la première évaluation de l'ISNAR en Amérique Latine), et cela avec très peu d'investissements de la part de l'ISNAR. Ce pays a obtenu des résultats significatifs dans des

domaines tels que la régionalisation de son personnel de recherche, l'intégration de la recherche et de la vulgarisation, et l'allocation de ressources supplémentaires à la recherche agricole.

Les recommandations proposées dans l'étude de l'ISNAR ont aidé à créer au Costa Rica un cadre de référence et de dialogue entre les responsables de la recherche et de la vulgarisation, facilitant leurs efforts ultérieurs d'amélioration. Les donateurs ont aussi lu le rapport d'évaluation de l'ISNAR et l'ont utilisé comme référence dans le cadre de leurs activités d'appui.

En 1986, la collaboration entre l'ISNAR et le Costa Rica s'est réactivée. A la demande de ce pays, l'ISNAR a effectué une mission préparatoire en Décembre et a établi un programme pour effectuer une étude de suivi en 1987. Cette étude sera axée sur l'organisation et la structure de la recherche agricole dans le secteur public, et sur la gestion des méthodes de recherche.

Un contexte politique important

Le contexte politique dans lequel le système de recherche opère, constitue l'un des trois domaines critiques pour le renforcement des NARS. Il est au cœur de la collaboration de l'ISNAR. Une façon pour ce dernier d'aborder ce problème consiste à analyser, en commun avec les responsables politiques et de la recherche, la technologie dont le secteur agricole a besoin.

Cette approche s'est révélée efficace pour faire prendre conscience aux décideurs politiques que la recherche a un rôle à jouer, et qu'il est nécessaire de créer les conditions de son succès.

L'engagement des responsables politiques dans les activités de développement des organisations s'est révélé efficace; la part des crédits budgétaires affectés par Fidji à la recherche agricole a augmenté. Le service de recherche de ce pays est maintenant amplement financé, et les plus hautes autorités officielles apprécient davantage le rôle de la recherche qu'elles le faisaient avant de collaborer avec l'ISNAR.

Obtenir l'appui des donateurs

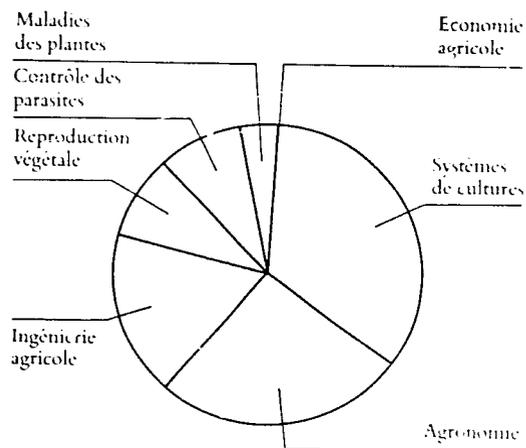
La collaboration avec Fidji illustre également l'importance du travail que l'ISNAR effectue en coopérant avec les responsables de la recherche. Des résultats probants permettent d'étayer les recommandations relatives à la stratégie de développement des systèmes.

Les chercheurs fidjiens pensent qu'ils présentent mieux leurs demandes d'aide et ont plus confiance en eux, lors des négociations avec les donateurs, quand ils disposent d'un plan de mise en oeuvre de leur stratégie. Les donateurs ont de fait augmenté leur aide à Fidji; au cours des deux années écoulées, les gouvernements japonais, australien et néo-zélandais ont accru l'aide destinée au financement, des recherches sur le riz, d'un programme d'évaluation des sols et des cultures, et du développement d'infrastructures de recherche (laboratoires et stations de recherche).

Des informations sur la gestion

Dans les pays en développement, la plupart des systèmes de recherche se trouvent confrontés aux problèmes de la première génération, à savoir se procurer les ressources nécessaires à la recherche (recrutement de chercheurs bien formés, mise en place d'installations). L'Agency for Agricultural Research and Development (AARD) indonésienne a fait d'énormes efforts pour augmenter ses ressources; elle a établi un vaste système de recherche, doté d'un personnel compétent et d'installations importantes.

L'Indonésie fait maintenant face aux problèmes de seconde génération; elle a besoin d'améliorer les méthodes de gestion de son programme de recherche, ses finances, son personnel et ses installations. Il est essentiel de disposer de données fiables pour planifier et gérer la recherche. Par exemple, il n'est pas possible d'allouer correctement les ressources destinées à la recherche (y compris les ressources physiques) sans de bonnes informations, ou de planifier les besoins futurs de recrutement et de formation.



Le graphique ci-dessus illustre le type de renseignements fournis aux responsables de l'AARD par le système indonésien d'information sur la gestion. Il montre comment sont affectées les ressources d'un institut de recherche et guide, ce faisant, les responsables dans le choix des nouveaux fonds à allouer aux programmes.

Pour lever la contrainte relative à l'information qui affecte sa gestion, l'AARD a commencé à élaborer, en collaboration avec l'ISNAR, en 1986, un système d'information sur la gestion. L'objectif est de permettre aux responsables de l'AARD d'utiliser ce système pour la budgétisation, la planification et le suivi des programmes, des crédits, des chercheurs, et des équipements impliqués par la recherche agricole.

Les informations relatives à la gestion ne sont utilisables que lorsqu'elles sont facilement accessibles. Les micro-ordinateurs offrent un excellent moyen de stocker et d'accéder aux informations; c'est pourquoi l'ISNAR et l'AARD ont sélectionné des logiciels capables de traiter de façon suffisamment simple une large masse d'informations.

L'ISNAR et l'AARD ont pris en 1986 d'autres initiatives pour mettre en oeuvre la stratégie de gestion de la recherche. Ils se sont mis d'accord sur les informations à recueillir, ont élaboré des formats préliminaires à traiter sur micro-ordinateurs, et ont commencé de tester leur modèle.

Comme cela est le cas pour beaucoup d'activités de l'ISNAR, ce qui a été appris en collaboration avec l'AARD sera partagé avec d'autres NARS se trouvant confrontés à des contraintes analogues.

Un système de budgétisation par programme

Dans un domaine à peu près similaire, l'ISNAR et le Maroc collaborent pour améliorer les méthodes d'élaboration et de budgétisation par programme, qui constituent un point faible dans tous les systèmes de recherche. D'autres NARS sont intéressés par ces travaux.

Une des contraintes est que les programmes de recherche sont le plus souvent élaborés sans être effectivement reliés aux objectifs nationaux de développement et aux besoins immédiats des producteurs. Si l'on prend les NARS dans leur ensemble, cet aspect de l'élaboration des programmes n'a guère progressé. (Un groupe d'étude de l'ISNAR prépare actuellement un rapport sur la façon dont plusieurs pays élaborent leurs programmes, et envisage de faire des études de cas dans des pays développés et en

développement préalablement sélectionnés, afin d'améliorer l'expertise de l'ISNAR dans ce domaine).

La budgétisation par programme est pratiquement inexistante dans beaucoup de NARS. L'approche adoptée par l'ISNAR et le Maroc consiste à élaborer et à tester des logiciels qui facilitent l'utilisation des procédures de comptabilisation et de suivi continu employées pour la budgétisation des programmes de recherche. L'objectif, non dénué d'ambition, inclut l'amélioration du système d'information (en même temps que l'élaboration d'une méthode pour établir des programmes englobant le système central et les stations de recherche) afin de s'assurer que les programmes de recherche correspondent aux objectifs de la politique nationale, et aux besoins des exploitants agricoles.

Des changements de structure

La collaboration de l'ISNAR avec certains pays a montré qu'il est nécessaire d'opérer des changements dans l'organisation et les structures pour rendre les systèmes plus productifs et plus efficaces. La mise en oeuvre de ce type de changement exige une collaboration intensive et de longue durée. Citons trois exemples:

- La collaboration de l'ISNAR avec le Kenya a conduit à des recommandations à long terme concernant la création d'une organisation semi-autonome de recherche pour reprendre les fonctions de la division du ministère de l'agriculture, chargée de la recherche scientifique.
- Autre recommandation importante: la création au Sri Lanka d'un Conseil de la Recherche pour coordonner les travaux de sept ministères s'occupant de recherche agricole.

- En République Dominicaine, le transfert de la recherche du ministère de l'agriculture à un institut semi-autonome, qui a nécessité un vote du Parlement, est devenu la pièce centrale des propositions de renforcement des services de recherche dans ce pays.

Dans tous ces cas, et dans d'autres, l'ISNAR a travaillé avec de hauts fonctionnaires et des chercheurs de différents pays pendant de nombreuses années, et parfois aussi avec des donateurs. Lorsque les donateurs sont impliqués, l'ISNAR aide généralement les NARS à préparer des plans.

Ceux-ci seront ultérieurement transformés en projets financés par les donateurs. En général, lorsque ces projets sont mis en oeuvre, l'ISNAR maintient ses contacts avec les responsables des NARS, faisant des suggestions, donnant des consultations lorsque des problèmes surgissent, et contribuant au développement.

Une collaboration croissante

La collaboration de l'ISNAR avec le Zimbabwe remonte à 1983; elle a commencé par des activités de caractère limité, puis s'est étendue en 1986 à une revue de l'organisation et de la structure du système national de recherche, de

la planification et de la programmation de la recherche, et des liaisons recherche – vulgarisation – utilisateurs de la recherche.

La collaboration de l'ISNAR avec le Zimbabwe a commencé par une visite préparatoire. Puis,



Des membres de la mission d'évaluation de l'ISNAR discutent avec le personnel, lors de la revue de 1986, de l'organisation et de la planification de la recherche au Zimbabwe.

le Zimbabwe a été incluí parmi les trois pays dans lesquels ont été faites, durant cette même année, une série d'études de cas sur les besoins de formation à la gestion de la recherche. En 1983, le Department of Research & Specialist Services (DR & SS) a invité l'ISNAR à participer à la revue annuelle de ses programmes de recherche et de vulgarisation. Depuis, cette participation s'est prolongée chaque année, l'ISNAR faisant, lors de chaque revue annuelle, une présentation axée sur des problèmes de gestion.

En 1984, l'ISNAR a élaboré, à la demande du Zimbabwe, un plan à court terme de formation et de développement des effectifs pour le DR & SS; plusieurs composantes de ce plan ont été ou sont en train d'être mises en oeuvre. Quelques membres du personnel d'encadrement ont participé à des cours régionaux de formation à la gestion de la recherche de l'ISNAR, ainsi qu'à des ateliers de travail au siège social.

L'ISNAR a organisé un atelier de travail au Zimbabwe sur la programmation et la planification. A la suite de cet atelier, deux décisions ont été prises: les responsables du DR & SS ont créé un groupe national d'étude pour

évaluer l'organisation de la recherche et les mécanismes de planification et de détermination des priorités; ils ont invité l'ISNAR à faire une évaluation des principales composantes du système de recherche. L'ISNAR a travaillé avec le groupe d'étude de la mi-novembre au début de décembre 1986. Les recommandations de cette évaluation feront l'objet d'un atelier national de travail sur l'organisation et la gestion de la recherche au Zimbabwe; cet atelier aura lieu en 1987.

Des travaux dans 25 pays

Ces quelques exemples donnent une idée de la gamme d'activités que poursuit l'ISNAR pour mettre en oeuvre la stratégie de ses services consultatifs aux NARS.

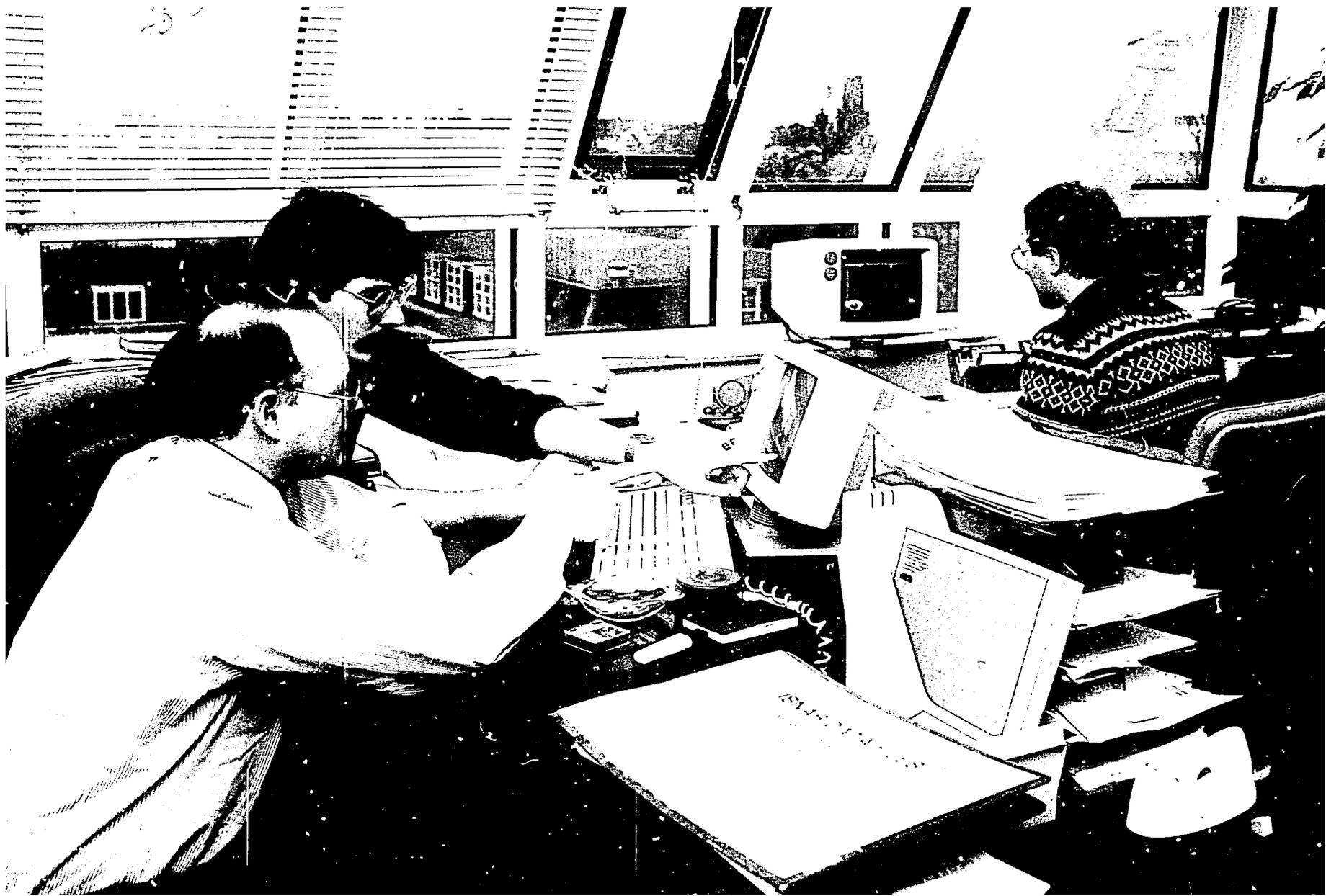
L'ISNAR a initié et maintenu une collaboration active avec 25 pays et deux organisations régionales en 1986; ce sont :

Afrique: Burkina Faso, Cameroun, Ethiopie, Gambie, Kenya, Madagascar, Niger, Rwanda, Zaïre, Zimbabwe.

Asie: Bangladesh, Fidji, Indonésie, Pakistan, Philippines, Sri Lanka, Thaïlande.

Amérique Latine: Chili, Costa Rica, République Dominicaine, Panama, et Uruguay, ainsi que CARDI et PROCISUR.

Afrique du Nord et Moyen-Orient: Egypte, Maroc, Tunisie.



Les recherches de l'ISNAR soutiennent les programmes de formation et les services consultatifs pour les NARS

La stratégie de l'ISNAR est d'accorder une place importante à son programme de recherche, qui doit être un programme d'"action" axé sur la résolution des problèmes. Tous les membres du personnel doivent y participer.

L'ISNAR a développé son activité comme prestataire de services à partir de ses recherches. Celles-ci sont à la base de son service consultatif pour les NARS, dans la mesure où elles mettent au point des outils utiles dans les domaines de la politique, de l'organisation et de la gestion de la recherche agricole, ou adaptent ceux qui existent. Ses recherches contribuent également à renforcer son programme de formation, en fournissant les informations nécessaires à la mise au point de documents pédagogiques utilisés pour améliorer les méthodes de gestion.

Le programme de recherche a pour principales fonctions de:

- accumuler des connaissances sur les NARS. Les connaissances et l'expérience que l'ISNAR a acquises, en collaborant avec les NARS au développement des systèmes, sont

systématiquement synthétisées. Des informations sont également collectées pour la base de données sur les NARS.

- identifier les principales contraintes auxquelles sont soumis les NARS et les activités ayant un impact important sur le développement des systèmes de recherche.
- élaborer ou adapter des méthodes d'analyse que les responsables de l'ISNAR et des NARS puissent utiliser, notamment en vue d'évaluer l'efficacité du processus d'élaboration de la politique de recherche, de l'organisation et de la gestion des NARS.
- conceptualiser les problèmes de gestion des NARS et élaborer des outils améliorés de gestion pour les résoudre. Cela implique surtout d'adapter les solutions proposées par la science de l'organisation et de la gestion aux situations particulières de chaque pays.
- maintenir à jour l'information disponible dans les domaines d'intérêt de l'ISNAR, tels que les sciences de l'administration publique et de la gestion, pour s'assurer que l'ISNAR reste au courant des développements les plus récents.

←
L'ISNAR continue d'améliorer une base générale de données fiables sur les systèmes nationaux de recherche agricole. Les systèmes nationaux, les donateurs, et les agences internationales ont besoin de ce type d'informations pour planifier leurs activités.

Deux grands projets en cours illustrent l'importance du programme de recherche:

- L'un s'est poursuivi en 1986, il concerne la base de données sur les NARS. Ce projet est important pour les NARS et pour l'ISNAR.
- L'autre a été conçu et mis en oeuvre en 1986. Il concerne l'organisation et la gestion des recherches sur les systèmes de production agricoles. Cet important projet d'une durée de deux ans, qui sera analysé ultérieurement, doit fournir des informations qui sont de plus en plus demandées par les NARS.

Elaboration d'une base de données

Depuis deux ans, l'ISNAR construit avec soin une base de données sur les NARS. Les systèmes nationaux, les donateurs, et les agences internationales ont besoin d'informations fiables pour planifier leurs activités.

Cette base de données a de multiples utilisations. Quelques exemples: lorsque les responsables des NARS comparent leur système à d'autres, ils peuvent utiliser différents indicateurs d'activité de la recherche agricole, tels que les données concernant le personnel et

les dépenses. Les agences internationales et les donateurs ont également besoin d'informations afin d'améliorer leur coordination et les mécanismes d'établissement de leurs priorités. La base de données devrait, par ailleurs, aider l'ISNAR à effectuer ses propres recherches afin d'améliorer l'efficacité de sa collaboration avec les NARS.

L'ISNAR est bien placé pour assurer ce type d'activités. Ses contacts fréquents avec les NARS de pays en développement à travers le monde l'aident à la fois à collecter les données et étendre leur utilisation. L'ISNAR travaille aussi avec des organisations et des chercheurs individuels qui ont besoin de ces données, et qui aideront donc à maintenir leur qualité.

Mettre l'accent sur la qualité

L'ISNAR met l'accent sur la qualité et la compatibilité des données. La base de données contient des observations soigneusement documentées et comparables. En 1986, par exemple, un travail de standardisation des données et de développement de méthodes a été mené pour ajuster les séries chronologiques, et convertir en unités comparables les données

relatives aux dépenses nationales de recherche. L'ISNAR doit s'assurer de la qualité de sa base de données avant de la mettre à la disposition du public. Quelques analyses préliminaires sur les tendances qui en émergent ont été effectuées. Les résultats de cet exercice ont été présentés en 1986 lors d'un séminaire organisé par l'ISNAR et l'Université du Minnesota (Etats-Unis), et de la conférence de l'IFARD au Brésil. Les informations contenues dans la base de données ont été également utilisées de façon plus large lors de l'étude de la Banque Mondiale sur la Recherche Agricole en Afrique de l'Ouest, de l'étude sur la Recherche en Afrique Occidentale et Australe, d'un séminaire de l'ISNAR relatif aux recherches sur les systèmes de production agricoles, et lors des études de système de l'ISNAR.

En fin d'année, une revue de ces données a été entreprise afin de préparer une publication statistique qui puisse éventuellement leur assurer une large diffusion. Des études préliminaires sont également en cours, en vue de replacer dans un contexte politique les évaluations quantitatives de l'ISNAR sur les NARS.

Historique de la coopération

Fin 1984, une coopération a commencé entre l'ISNAR et la Fédération Internationale des Systèmes de Recherche Agricole pour le Développement (IFARD) pour l'envoi, à 116 pays en développement, de la première enquête réalisée sur les systèmes nationaux de recherche agricole. En 1985 et 1986, 60 pays ont rempli les questionnaires qui leur avaient été adressés et les ont retournés. Une coopération similaire avec l'Organisation Arabe pour le Développement Agricole (AOAD) a permis de recueillir des données supplémentaires.

Les résultats obtenus dans le cadre des enquêtes ISNAR-IFARD et ISNAR-AOAD ont constitué d'importants intrants pour la base de données.

Cette base contient en outre des informations sur les mêmes variables provenant de beaucoup d'autres sources, ainsi qu'une moisson d'autres renseignements provenant de sources publiées et non publiées. L'ISNAR élargit constamment sa base de données, traite et synthétise les nombreuses informations qui y sont introduites. Cela lui permet de replacer dans le contexte adéquat les vues quantitatives qu'il peut avoir sur les NARS.

La base de données étant constamment mise à jour, l'ISNAR cherche à collaborer avec d'autres institutions et organisations afin de mettre cette information à la disposition des responsables des NARS, des planificateurs et des donateurs.

Projets de recherche OFCOR

L'ISNAR a commencé en janvier 1986 une étude de deux ans des implications d'une approche des recherches OFCOR sur l'organisation et la gestion des NARS. (OFCOR: Recherche Orientée vers les Utilisateurs dans leurs Exploitations). L'approche OFCOR relie les recherches sur le développement des technologies à celles orientées vers les exploitants. Elle part du principe que les organismes de recherche n'ont généralement pas réellement conscience des besoins des exploitants agricoles dotés de faibles ressources, de leurs conditions de production, et de leur besoin en technologies. Il en résulte que les besoins de ces exploitants ne sont pas pris en compte de façon adéquate dans la planification et la programmation de la recherche. Dans de trop nombreux cas, les recherches ont débouché sur des technologies non appropriées aux utilisateurs.

Parce qu'elle permet de diagnostiquer les problèmes des exploitants agricoles, d'élaborer, développer et adapter des solutions technologiques appropriées à leurs besoins, l'approche OFCOR s'est renforcée au cours des dernières années en tant que stratégie de recherche.

L'objectif du projet est le suivant:

déterminer les facteurs critiques, au plan de l'organisation et de la gestion des NARS, pour mettre en oeuvre, intégrer, et mener à bien les recherches sur les exploitations agricoles, de façon à effectivement renforcer les capacités nationales de recherche, et à faire avancer le processus de génération et de dissémination des technologies.

Les études OFCOR sont un autre exemple de l'importance du programme de recherche de l'ISNAR. Elles se justifient pour plusieurs raisons:

- Intégrer les recherches sur les exploitations agricoles dans une optique d'utilisateurs, dans un programme national, constitue une préoccupation hautement prioritaire des responsables nationaux de la recherche.

L'ISNAR est fréquemment sollicité pour donner son avis sur ce sujet.

- L'éventail des connaissances de l'ISNAR s'étendra à un domaine sur lequel peu d'études ont été faites jusqu'ici.
- Les résultats attendus de cette étude, un ensemble de principes et de directives pratiques, pourront être directement utilisés par les NARS, et par le programme de services consultatifs de l'ISNAR, afin de renforcer l'organisation et la gestion de la recherche.

Son mode de fonctionnement

L'ISNAR dirige actuellement des études de cas sur huit NARS qui ont une assez longue expérience de l'OFCOR dans différents types d'organisation et de gestion. Ces pays comprennent le Sénégal, la Zambie, et le Zimbabwe en Afrique; l'Indonésie et le Népal en Asie; l'Equateur, le Guatemala, et le Panama en Amérique Latine. Ces études de cas sont complétées par l'étude d'un institut au Bangladesh.

Des chercheurs nationaux participent à l'élaboration de ces études de cas. Cette étroite collaboration fait que l'étude va au delà d'un simple effort de recherche. En renforçant les

capacités d'analyse des chercheurs des NARS, elle contribue directement aux efforts de développement des organisations; elle assure par ailleurs une meilleure pertinence des recherches, et améliore la probabilité de voir les NARS agir conformément aux recommandations qui leur sont faites. L'étude se concentre sur les succès plutôt que sur les échecs, les efforts qui n'ont pas été couronnés de succès ayant été suffisamment bien étudiés par ailleurs. L'ISNAR espère que ses études de cas feront apparaître les principaux facteurs de la réussite, sur la base des expériences menées dans le cadre de l'OFCOR.

Produits attendus en 1987

Les études de cas seront achevées durant la première moitié de 1987, en tant que produits intrinsèques. Elles serviront aussi comme données primaires pour comparer les informations relatives aux différents pays. Le produit final sera une synthèse des expériences, qui donnera des directives utiles sur les mesures à prendre au plan de l'organisation et de la gestion pour aider les NARS à intégrer efficacement l'OFCOR dans leurs activités de recherche.

Recherches sur les besoins de l'Afrique

Lors de la réunion du groupe d'étude du Programme Spécial pour la Recherche Agricole en Afrique (SPAAR), qui s'est tenue au siège social de l'ISNAR en juin 1986, l'ISNAR a préparé et présenté un rapport sur les "Directives pour renforcer les NARS en Afrique au Sud du Sahara". Ce groupe d'étude est présidé par la Banque Mondiale et comprend des représentants de la FAO, de l'IFPRI, de l'ISNAR et du PNUD, ainsi que deux directeurs d'instituts africains de recherche agricole. Son objectif est de mettre au point des directives qui permettent de renforcer les NARS de l'Afrique au Sud du Sahara, grâce à une stratégie de recherche techniquement et économiquement viable.

Le "leadership" technique de l'ISNAR auprès du groupe d'étude du SPAAR fait partie de ses activités de coopération avec les groupements régionaux et pays situés au sud du Sahara. L'ISNAR a également effectué un inventaire des activités du CGIAR dans la région afin d'aider un groupe d'étude des IARC à planifier leurs activités dans cette même région.

De plus, l'ISNAR a participé à une étude de synthèse sur les problèmes d'organisation et de ressources financières et humaines des systèmes ouest-africains, en tant que contribution à l'étude de la Banque Mondiale sur la Recherche Agricole en Afrique de l'Ouest.

Rôle des groupes de travail

A la fin de 1986, les groupes de travail de l'ISNAR ont reçu de nouvelles propositions pour développer leur expertise dans les domaines auxquels l'ISNAR a choisi de s'intéresser plus particulièrement. L'ISNAR affine et élargit la gamme des outils de diagnostic et des instruments de gestion qui pourront être utilisés dans les domaines essentiels pour le renforcement des NARS : politique, organisation, et gestion de la recherche agricole dans les pays en développement.



Les responsables de la recherche de 27 pays ont discuté des problèmes de gestion lors d'un séminaire international qui s'est tenu au siège social de l'ISNAR, en septembre 1986.



Les responsables de l'ISNAR et des NARS discutent des problèmes de gestion

A l'occasion de la conférence de l'ISNAR de 1986 sur l'«Amélioration de l'organisation et de la gestion de la recherche agricole: implications pour le futur», les responsables de la recherche de 27 pays ont été informés des questions qui devaient être débattues. L'objectif était d'enrichir les débats en incitant ces responsables à illustrer, par des exemples, l'expérience acquise dans leurs propres systèmes de recherche.

Les participants ont ainsi eu la possibilité de contribuer à rendre les débats plus significatifs. Ils ont aussi pu prendre connaissance des études les plus récentes de l'ISNAR sur les questions-clés de gestion, et des travaux de leurs collègues appartenant à d'autres systèmes de recherche, qui ont parlé des problèmes quotidiens auxquels ils se trouvent confrontés. Ce fut une semaine de discussions fructueuses. En plus de discussions et de débats concernant la nouvelle stratégie de l'ISNAR, un facteur-clé pour affiner la stratégie a été abordé. Les participants ont discuté de facteurs fondamentaux pour l'organisation et la gestion, tels que le développement des ressources humaines, la programmation et la planification, la structure et l'organisation des NARS.

Partage d'expériences

Le ton de la conférence a été donné par les remarques contenues dans le discours d'ouverture du directeur général de l'ISNAR. Ce dernier a déclaré aux participants du séminaire: «Partagez avec vos collègues d'autres pays et d'autres régions, vos expériences des problèmes de gestion. Nous écouterons. Etudiez avec nous nos activités conjointes (ou l'absence d'activités) dans le cadre de projets communs. Nous attendons une évaluation critique. Identifiez les domaines de priorité pour une collaboration future. Et identifiez les thèmes pour lesquels des recherches supplémentaires sont nécessaires. Cela pourrait nous conduire à reorienter nos travaux dans l'avenir.»

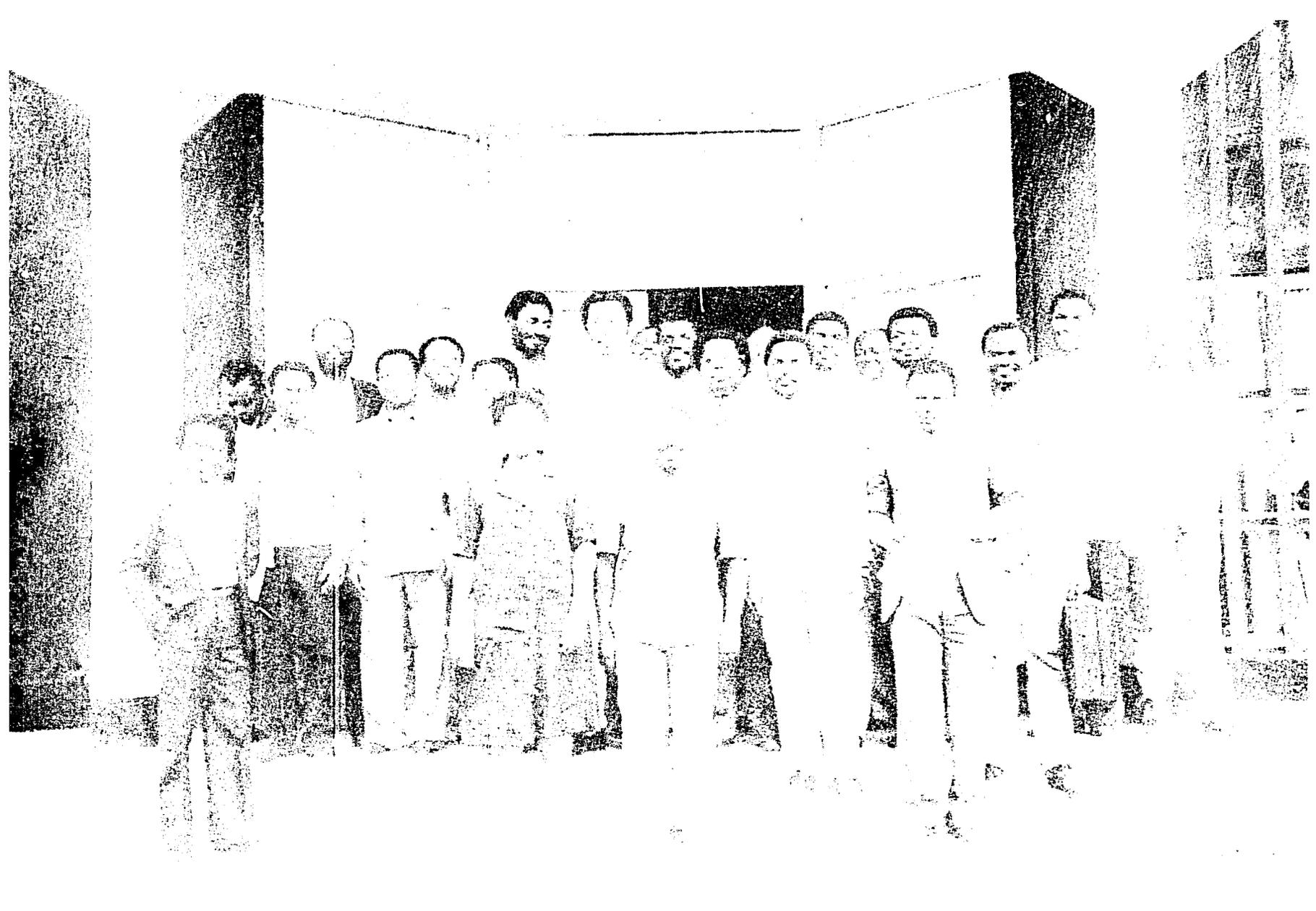
Suggestions des participants

Lors des discussions, les représentants des pays avec lesquels l'ISNAR collabore ont soulevé différents points, dont les suivants:

- Des délégués ont suggéré que l'ISNAR développe son programme sur les liaisons à établir entre la recherche et la vulgarisation pour transférer les technologies. Cela a permis d'améliorer la stratégie de l'ISNAR.
- Il est crucial que les NARS trouvent un

appui auprès des décideurs et des responsables politiques. Une assistance indirecte de l'ISNAR a été requise pour aider les NARS à faire prendre conscience de l'importance de la recherche agricole pour la réalisation des objectifs nationaux de développement.

- Plusieurs délégués perçoivent les travaux d'organismes privés de recherche comme étant tantôt de nature coopérative, tantôt de nature compétitive. Il a été suggéré que l'ISNAR aide à définir les rôles respectifs des secteurs public et privé dans la recherche agricole, et fasse des recommandations pour améliorer leur complémentarité.
- On a demandé à l'ISNAR d'examiner les besoins de recherche des petits pays et de faire des recommandations sur la façon dont il conviendrait d'y organiser la recherche pour l'améliorer. Les délégués ont reconnu que tous les pays ont besoin de disposer d'un minimum de capacités de recherche, ne serait-ce que pour interpréter les connaissances mondiales et adapter aux conditions locales les découvertes faites par d'autres instituts de recherche.



Le programme de formation de l'ISNAR aide les NARS à développer la qualification de leur personnel

L'objectif du programme de formation et des ateliers de travail de l'ISNAR est d'aider les responsables des NARS à améliorer leurs connaissances et leurs aptitudes à la gestion dans les domaines de la politique, de l'organisation, et de la gestion. Seuls, des administrateurs compétents peuvent renforcer les systèmes de recherche nationaux, car ils sont les seuls à pouvoir effectivement mettre en oeuvre des plans pour lever les contraintes qui affectent l'organisation et la gestion du système dont ils ont la charge.

Le programme de formation de l'ISNAR va au delà de l'idée conventionnelle d'enseignement. Grâce à ses ateliers et à ses conférences, l'ISNAR donne aux différents membres des systèmes de recherche la possibilité d'améliorer leurs connaissances et de partager des informations. Il en résulte un effet multiplicateur qui apporte un complément aux services consultants de l'ISNAR, destiné à renforcer les systèmes nationaux de recherche.

On rappelle dans ce chapitre les principaux points de la stratégie de formation de l'ISNAR; ce qu'il fait, avec qui, et comment; quelques exemples illustrent cette démarche.

Les actions de formation

Les principales étapes pour mettre en oeuvre la stratégie du programme de formation de l'ISNAR comprennent:

L'élaboration de documents pour la formation. Le programme de recherche de l'ISNAR permet d'obtenir des informations et de préparer des rapports qui sont utiles pour l'élaboration des documents employés pour la formation. L'ISNAR adapte aussi les documents mis au point par d'autres institutions et utilise l'expérience de ces dernières.

La mise au point de méthodes de formation. Dans la mesure où le programme de formation de l'ISNAR s'adresse à des audiences variées, il utilise des approches différentes pour les atteindre. Ses méthodes comprennent des exposés, la résolution de problèmes en groupe, des présentations de documents, des études de cas, des exercices de développement des aptitudes, et des réunions-débats.

Des réunions de formation. L'ISNAR utilise différents types de réunion de formation: ateliers de travail et cours de courte

← Des membres de l'Institut Camerounais de Recherches Zootechniques, avant participer à un séminaire sur la création d'équipes, ont terminé leur stage en juillet 1986. Ces stagiaires donneront à leur tour une formation au cours de l'année 1987, dans le cadre d'ateliers nationaux de travail.

Les activités du programme de formation de l'ISNAR

Elaborer des documents pour la formation
Définir des méthodes de formation
Organiser et tenir des réunions de formation

Se présentent sous quatre formes

Diriger l'effort de formation de l'ISNAR
Le coordonner avec d'autres
Renforcer les organismes de formation
Publier des études de cas de gestion de la recherche

Pour atteindre des groupes cibles ayant différents objectifs

Hommes politiques — pour améliorer l'image de
la recherche et le soutien qui lui est apporté
— et directeurs de recherche
Responsables des NARS — en renforçant
leur compréhension des problèmes de gestion de la recherche
Personnel d'encadrement des NARS — en les formant à certains
aspects de l'organisation et de la gestion

Au moyen d'ateliers et de conférences

Ateliers nationaux et régionaux sur les problèmes de gestion
Conférences organisées par l'ISNAR ou conjointes

A droite, tableau synoptique des activités du programme de formation de l'ISNAR.

durée, conférences, et séminaires. Cependant, son objectif à long terme est de former pour l'avenir, afin que d'autres institutions puissent dispenser elles-mêmes une formation à la gestion. Mais, tout en renforçant les capacités de formation des institutions nationales, régionales et internationales, l'ISNAR bénéficie de leur expertise et de leurs documents pour faire avancer son propre effort de formation.

Groupes-cibles

Lorsqu'il collabore avec les NARS, l'ISNAR travaille avec trois groupes distincts de responsables; l'approche qu'il adopte et les documents qu'il utilise sont appropriés à chacun de ces groupes. Ces derniers comprennent:

Des responsables politiques et des hauts fonctionnaires.

L'ISNAR coopère avec eux notamment dans le cadre de séminaires à caractère politique, qui sont quelquefois organisés en association avec des organisations relevant de la sphère politique. En travaillant avec les décideurs politiques, l'ISNAR bâtit un support interne

pour la recherche agricole; il les sensibilise aux besoins des institutions de recherche, particulièrement en ce qui concerne l'organisation et la gestion, et les aide à prendre conscience de la contribution que la recherche agricole peut apporter au développement national. Il bâtit, ce faisant, un support pour les responsables de la recherche (le second groupe).

Les responsables des NARS, tels que directeurs généraux, directeurs adjoints, directeurs de l'agriculture, et directeurs de recherche.

Ce groupe s'intéresse aux séminaires dans la mesure où ceux-ci leur permettent de dominer des facteurs tels que l'analyse et la définition de stratégies globales de recherche. Beaucoup de responsables de la recherche ont acquis par expérience leurs connaissances dans le domaine de la gestion. Ils cherchent à mieux comprendre les problèmes généraux que pose la gestion de la recherche.

Le personnel d'encadrement des NARS, comprenant les directeurs de stations de recherche, les responsables des programmes

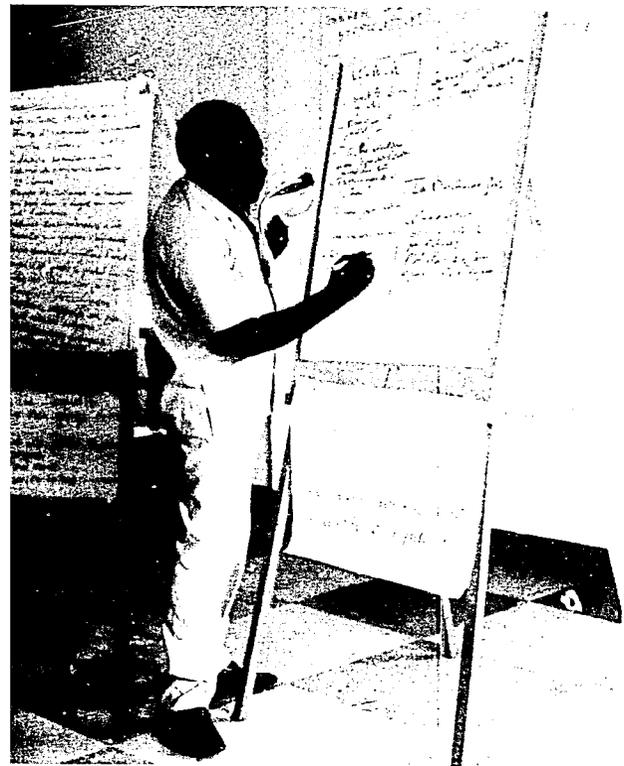
nationaux, et les chefs de départements et de projets.

L'ISNAR travaille avec eux principalement dans le cadre d'ateliers et de cours de courte durée tenus dans leur pays. Les personnes appartenant à ce groupe prennent des décisions au niveau d'une station ou d'un projet, là où la recherche se fait. D'une façon générale, ils sont bien formés; mais ce sont des chercheurs à qui l'on a attribué des responsabilités dans le domaine de la gestion, alors qu'ils n'y avaient guère été préparés. Aider ce groupe à développer ses aptitudes à l'organisation et à la gestion constitue un élément essentiel dans le renforcement de la recherche agricole.

Comment assurer la formation?

L'ISNAR procède de quatre manières différentes:

1. Formation directe. Dans ce cas, l'ISNAR élabore un programme de formation et le présente directement aux utilisateurs. Des consultants viennent compléter le personnel de l'ISNAR dans certains domaines particuliers.



L'un des participants à un atelier de travail qui s'est tenu au Cameroun affine son expérience en présentant un exposé à ses collègues.

2. Formation coordonnée. L'ISNAR aide à élaborer le programme et à préparer les ateliers de travail, il donne des conseils pour sélectionner les formateurs, et prête ses documents, mais il laisse aux autres la responsabilité de la plus grande partie de la formation.
3. Renforcement des institutions de formation. Dans cette approche, l'ISNAR renforce les institutions existantes qui peuvent, avec son aide et en utilisant ses documents, incorporer dans leur programme une formation à la gestion de la recherche agricole.
4. Publications. L'ISNAR diffuse ses connaissances, dans le domaine de l'organisation et de la gestion, au moyen de différents types de publications, comprenant des études de cas sur la gestion de la recherche.

Opérations lancées en 1986

Quelques exemples des différents types d'actions, ateliers de travail, et conférences, illustrent la façon dont fonctionne le programme de formation de l'ISNAR. Des

ateliers nationaux de travail concrétisent les différents aspects de la stratégie de son programme de formation.

Dans le cadre des ateliers nationaux de formation, l'ISNAR travaille avec le NARS du pays concerné pour former certaines personnes à des problèmes spécifiques de gestion. Il y a eu, par exemple, en 1986, une série de trois ateliers d'une semaine au Cameroun, consacrés aux techniques de communication, et un cours d'une semaine sur la planification et la programmation de la recherche agricole au Zimbabwe.

D'autres ateliers nationaux sont organisés à la suite d'opérations ayant déjà eu lieu. Tel le cas du Kenya, où un atelier de deux semaines sur la gestion de la recherche a été organisé à la suite de l'étude globale du système de recherche.

En Egypte, un atelier de trois jours sur la politique de recherche agricole s'est tenu en 1986, à la suite d'une consultation que l'ISNAR avait donnée en 1985 sur le projet national de recherche agricole élaboré par le gouvernement égyptien et l'USAID. Les suggestions de l'ISNAR touchant l'amélioration de la gestion

de la recherche ont été incorporés dans le rapport relatif au projet; après cela, l'Egyptian Agricultural Research Centre (ARC), l'International Development Research Centre (IDRC) et l'ISNAR ont initié une collaboration pour améliorer la gestion, établissant un cadre pour le projet de FUSAID. L'atelier de travail, auquel ont participé le directeur de l'ARC et les directeurs des 13 instituts faisant partie de l'ARC, a traité de l'établissement des priorités, de la programmation, de la planification, de l'évaluation et du suivi, trois domaines critiques pour le développement des systèmes de recherche, qui doivent être pris en compte par les programmes nationaux de recherche agricole.

Un plan national d'amélioration de la gestion peut commencer par un atelier de travail introductif, dans lequel les directeurs de recherche s'engagent largement, suivi d'ateliers périodiques traitant de problèmes spécifiques de gestion. De tels ateliers de planification ont eu lieu en Argentine et au Rwanda en 1985; ils ont conduit à élaborer un programme pour améliorer la gestion de la recherche. Des plans ont été établis en 1986 pour l'organisation

d'ateliers plus approfondis en 1987.

Activités régionales

Les conférences et ateliers régionaux impliquent les responsables des NARS de différents pays. Comme cela est souvent le cas dans ce type de réunions, les intéressés apprennent beaucoup les uns des autres en partageant l'expérience qu'ils ont acquise dans leurs différents pays, et il en va de même pour l'ISNAR. Plusieurs réunions ont eu lieu en 1986.

Un atelier de travail de trois jours sur le développement des ressources humaines s'est tenu en mars. L'ISNAR a collaboré avec l'Agricultural Research Council du Bangladesh et le Winrock International Institute for Agricultural Development. Cet atelier a fait suite à un atelier particulièrement réussi sur l'évaluation du programme régional de recherche, qui avait eu lieu au Bangladesh en 1984.

Un autre atelier sur la gestion de la recherche agricole a duré une semaine. L'ISNAR, l'ICRISAT, et le Ministère de l'Agriculture des USA y ont coopéré. Il a

rassemblé à l'ICRISAT 32 directeurs de projets et chercheurs asiatiques appartenant aux NARS.

Exemples de coopération

L'ISNAR coopère également avec d'autres organisations dans d'autres types d'activités.

Il donne une formation spécifique ou fait des exposés à la demande d'institutions qui organisent des ateliers de travail traitant de la gestion de la recherche agricole. En 1986, il a fourni une aide importante, et a présenté des exposés sur la gestion de la recherche agricole, à l'occasion du cours annuel d'une durée de six mois de l'Université Agricole de Wageningen (Pays-Bas) sur une "Agriculture orientée vers le développement", et de séances de formation aux problèmes de personnel à l'université d'Anglia, Royaume-Uni. Il a présenté, en association avec d'autres institutions, des exposés sur des problèmes spécifiques de gestion, lors d'une réunion qui s'est tenue à Bordeaux (France).

Des conférences organisées conjointement, telles que le séminaire annuel de deux semaines sur la politique de recherche agricole, organisé

conjointement par l'ISNAR et l'University of Minnesota (Etats-Unis), ont impliqué des responsables politiques dans une étude intensive sur la façon de résoudre les problèmes politiques auxquels ils se trouvent confrontés. Un aspect unique de ce séminaire est qu'il a réuni des participants de pays développés et en développement, ce qui a considérablement élargi le champ des débats et des solutions pouvant être apportées aux problèmes posés.

Un autre exemple de coopération est celui de l'aide que l'ISNAR a apporté à la Fédération Internationale des Systèmes de Recherche Agricole pour le Développement (IFARD) en assurant son secrétariat. En 1986, l'IFARD a organisé la première Réunion Internationale des NARS et la deuxième Convention Générale de l'IFARD, qui se sont toutes deux tenues à Brasilia (Brésil), en Octobre. Lors de la première Réunion Internationale des NARS, le directeur général de l'ISNAR a présenté le discours d'ouverture, et ses deux directeurs généraux adjoints ont chacun fait un exposé sur certains aspects de la gestion de la recherche agricole.

Des présentations individuelles ont été également faites par des membres du personnel de l'ISNAR, à la demande d'institutions qui organisaient des conférences traitant des problèmes de la recherche agricole.

Conférences de l'ISNAR

L'ISNAR a organisé des conférences, telles que le séminaire international du 8-12 septembre 1986 sur l'"Amélioration de l'Organisation et de la Gestion de la Recherche Agricole: Implications pour l'Avenir".

Il apparaît de nouveau évident, en considérant la gamme des activités de formation de l'ISNAR, que le but de la formation va bien au delà d'un enseignement au sens conventionnel du terme. L'objectif est de développer d'avantage les aptitudes de direction et de gestion des responsables des systèmes nationaux de recherche, et cela implique plus que de simples interventions de l'ISNAR.

Les activités du personnel en 1986

13 - 24 janvier

Atelier de travail sur la Gestion de la Recherche Agricole à Egerton College, Njoro, Kenya. Les documents ont été préparés et présentés par H. Hobbs et T.A. Taylor.

20 - 24 janvier

Atelier International de Travail sur la composition d'une carte numérique mondiale sur les ressources du sol. ISRIC, Wageningen, Pays Bas. C. Valverde.

8 - 13 février

W. Stoop a participé au Nigéria à l'évaluation de la stratégie du Programme de l'ITA concernant les Systèmes d'Exploitation Agricole. Nigéria.

16 - 22 février

Atelier de travail inter-centres à l'ICRISAT, Hyderabad, Inde, concernant la recherche sur les systèmes d'exploitation agricole. W. Stoop a présenté les Implications pour les NARS, au plan de l'organisation et de la gestion, de l'approche des systèmes d'exploitation agricole. D. Merrill-Sands a participé à cet atelier.

12 février

Babcock Graduate School of Business, Wake Forest University, Winston-Salem, Caroline du Nord, Etats-Unis. Exposés sur le CGIAR et la recherche privée dans les pays en développement, par H. Hobbs.

24 février - 7 mars

Cinquième Cours International sur la Recherche Orientée vers le Développement de l'Agriculture (ICBA), Wageningen, Pays Bas. R. Contant, M. Dagg, R. Devred, E. Elliott, G. Hariri, H. Hobbs, H.K. Jain, D. Merrill-Sands, G. Rochereau, T.A. Taylor, D. Wood.

2 - 4 mars

Atelier de travail International BARC - ISNAR Winrock sur la Recherche Agricole et la Gestion des Ressources Humaines. A. von der Osten a présenté le Service International pour la Recherche Agricole Nationale: Opportunités pour son Deuxième Quinquennat.

10 - 17 mars

H. Hobbs et D. Wood ont évalué les documents pédagogiques préparés par le Dr Gora Beye, de la FAO, et M. Ron Black, consultant, en vue des cours de formation dispensés par la FAO.

10 - 14 mars

Atelier de travail WAFSRN. Mise en Oeuvre du FSR dans les Systèmes Nationaux de Recherche Agricole. Dakar, Sénégal. D. Merrill-Sands.

13 - 14 mars

Quatrième Réunion du Conseil des Directeurs du Projet Coopératif Régional IICA - BID - PROCISUR, Montevideo, Uruguay. C. Valverde.

24 - 27 mars

Deuxième Congrès Arabe sur la Protection des Plantes. ASPP - AAEU, Damas, Syrie. G. Hariri a présenté la Recherche Entomologique dans les Pays Arabes.

Mars – mai

P. Pardey a visité, en tant que Professeur Assistant, le Virginia Polytechnic Institute and State University, Department of Agricultural Economics, Blacksburg, Virginia, États-Unis.

1er – 4 avril

Atelier de travail sur la Politique de Recherche Agricole. Le Caire, Egypte. H. Elliott a présenté l'Allocation des Ressources et l'Établissement des Priorités dans les Systèmes Nationaux de Recherche Agricole: Quelle Aide les Economistes Peuvent-ils Apporter? Présentation de R. Devred et participation de G. Hariri.

7 – 8 avril

Réunion Plénière du Programme Spécial pour la Recherche Agricole en Afrique (SPAAR), Paris. Délégué de l'ISNAR: R.B. Contant.

12 – 17 avril

Premier Symposium Scientifique Arabe sur l'Horticulture, AOAD, Amman, Syrie. G. Hariri a présenté la Rationalisation de l'Emploi des Pesticides en Horticulture pour la Sécurité Humaine.

14 – 24 avril

Séminaire sur la Politique de Recherche Agricole. University of Minnesota, Minneapolis, États-Unis. Présentations d'A. von der Osten, H. Elliott, et H. Hobbs.

14 – 18 avril

Atelier de travail sur la Caractérisation, Classification, et Cartographie de l'Agro-Écologie. CGIAR et FAO, Rome, Italie. M. Dagg.

23 – 25 avril

Forum de Rome, Rome, Italie. Participation de A. von der Osten.

6 mai

Cours International sur la Diététique et la Nutrition, organisé par la Netherlands Universities Foundation for International Cooperation (NUFFIC), Wageningen, Pays-Bas. Exposé de B. Mook.

18 – 23 mai

Réunion à mi-parcours du CGIAR, Ottawa, Canada. A. von der Osten, H. Elliott, et C. Kramer.

30 mai – 7 juin

Réunion à Ouagadougou, Burkina Faso, organisée par le CILSS pour élaborer un programme de formation à la gestion de la recherche agricole dans les pays du Sahel. D. Wood.

9 – 13 juin

Comité technique sur les liaisons entre la recherche et la vulgarisation, organisé par le Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale (CTA) à l'Institute for Research Extension and Training in Agriculture (IRETA), University of the South Pacific School of Agriculture, Apia, Samoa Occidentales. H.K. Jain.

9-13 juin

Réunion du groupe de travail du SPAAR sur les Directives pour Renforcer les NARS en Afrique au Sud du Sahara. La Haye. Membre: R.B. Contant.

20 – 27 juin

Réunions du TAC et des Directeurs de Centres au CIAT, Cali, Colombie. A. von der Osten, H. Elliott.

23 – 26 juin

Session de planification consacrée à l'élaboration d'un projet de cours pour les fonctionnaires de l'USAID, faisant partie de l'Asia Near East Bureau, qui s'occupent des questions agricoles, Washington D.C. D. Wood.

7 – 8 juillet

A. von der Osten a assisté à la réunion du Groupe d'Etude du Programme Spécial pour la Recherche Agricole en Afrique (SPAAR). La réunion de ce groupe, consacré à l'établissement d'un réseau de recherche, s'est tenue à la Communauté Economique Européenne à Bruxelles. A. von der Osten a représenté avec le Dr John Nickel, directeur général du CIAT, les directeurs de centres du CGIAR.

7 – 20 juillet

T. A. Taylor: Comité Consultatif d'Experts de l'IFAD, Lutte Biologique en Afrique contre les Parasites du Manioc. IITA, Ibadan, Nigéria.

7 – 9 juillet

Atelier de Travail International sur l'Evaluation des Systèmes Nationaux de Recherche Agricole. IFARD et IDRC. Singapour. M. Dagg.

21 – 25 juillet

Atelier de travail sur la Gestion de la Recherche Agricole, organisé par la FAO pour des directeurs de recherche d'Amérique Centrale. Panama City, Panama. Exposé et études de cas par H. Hobbs.

13 – 14 août

Projet Coopératif Régional IICA. BID. PROCISUR. Cinquième Réunion du Comité des Directeurs, Montevideo, Uruguay. M. Valverde.

25 – 29 août

Séminaire CIAT-IFARD-IDRC sur les Priorités de la Recherche Agricole en Amérique Latine et dans les Caraïbes, et Mécanismes de Coopération. Cali, Colombie. Présentations de A. von der Osten et H. Hobbs.

15 – 16 septembre

A. von der Osten a assisté à une réunion conjointe à Paris, France, du groupe d'étude du CGIAR, sur l'Afrique au Sud du Sahara, et du groupe de travail des directeurs de centres, sur l'Afrique. Cette réunion a été consacrée au développement, au niveau national et régional, de mécanismes de coordination pour les activités des IARC en Afrique.

21 – 24 septembre

A. von der Osten a assisté aux Cérémonies du 20ème Anniversaire du CIMMYT, Mexico.

5 – 11 octobre

Première Réunion Internationale des Systèmes Nationaux de Recherche Agricole, combinée avec la Deuxième Convention Générale de l'IFARD, Brasilia, Brésil. C. Valverde a organisé ces réunions. A. von der Osten a prononcé le discours d'ouverture. H. Elliott, P. Pardey, et H.K. Jain ont présenté des exposés. C. Kramer y a participé.

12 – 17 octobre

Atelier de travail ISNAR/Rutgers/IDIAP sur les "Avantages Comparatifs de l'Agriculture Panaméenne". H. Elliott a présenté le Système Panaméen de Gestion des Technologies Agricoles.

13 – 17 octobre

Atelier de travail sur les "Biotechnologies et l'Amélioration des Cultures: Potentialités et Limites", à l'IRRI, Manille, Philippines. E. Javier a présidé une session.

13 – 17 octobre

E. Javier a assisté à la Réunion Annuelle du Programme Rockefeller sur le Génie Génétique du Riz (comme membre de l'Advisory Board for Biotechnology Research de la Fondation Rockefeller).

23 octobre

Réunion du Comité Directeur, Projet AGRISK Pays-Bas/Burkina Faso. R.B. Contant, membre.

27 octobre – 7 novembre

Réunion des Directeurs de Centres et Semaine des Centres Internationaux. Washington D.C., États-Unis. A. von der Osten, R. Contant, H. Elliott.

8 – 22 novembre

W. Stoop a participé à la mission d'évaluation du projet de recherche agricole en Côte d'Ivoire de la Banque Mondiale.

3 – 7 novembre

Séminaire sur les Stratégies dans le Domaine de l'Alimentation et de la Diététique: Concepts, Objectifs, Application, tenu au Centre Technique pour la Coopération Agricole et Rurale, Académie Royale des Sciences d'Outre-mer, Bruxelles (Belgique). H.K. Jain a exposé le Rôle de la Recherche dans la Transformation de l'Agriculture Traditionnelle: une Nouvelle Perspective.

7 novembre

Réunion plénière du SPAAR, Washington, D.C. Délégation de l'ISNAR: A. von der Osten et R.B. Contant.

1 – 5 décembre

Présentations de P. Bennel, P. Pardey et D. Wood à l'atelier de travail de l'USAID sur la Gestion de la Recherche Agricole et les Biotechnologies. ICRISAT, Inde.

10 – 15 décembre

Atelier de Travail sur l'Évaluation de la Recherche Agricole en Afrique de l'Ouest, Cotonou, Bénin. G. Rocheteau a présenté les Directives pour le Renforcement des Systèmes Nationaux de Recherche Agricole. Présentation de T.A. Taylor.

Les publications en 1986

Le Système National de Recherche Agricole au Rwanda

The National Agricultural Research System of Rwanda

La Recherche Agricole à Madagascar, Bilan et Perspectives du FOFIFA

Analysis, Evaluation, and Proposals for Strengthening CARDI's Regional Capacity

Kenya Agricultural Research Strategy and Plan
– Volume 1: Organization and Structure
– Volume 2: Priorities and Programs

Proagro 6 – A Relação Setor Público Privado na Geração de Tecnologia Agrícola no Brasil

Proagro 7 – La Fundación Servicio para el Agricultor en el Sistema Agrícola Venezolano

Proagro 8 – La Industria de Semillas en Países Semi-Industrializados: Los casos de Argentina y Brasil

Proagro 9 – Política Tecnológica Agropecuaria y Desarrollo del Sector Privado: El Caso de la Región Pampeana Argentina

The Development of the Private Sector in Agricultural Research: Implications for Public Research Institutions

Les Recherches à l'ISAR sur les Productions Végétales

Human Resources Planning and Management in the Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria Argentina

Consideraciones para el Mejoramiento de la Investigación Agrícola a Nivel Nacional

Agricultural Research Organization in Developing World: Diversity and Evolution

The National Institute for Agricultural Research of Morocco

– Volume 1 – Present Situation and Prospects
– Volume 2 – Annexes

ISNAR Reprint Series No. 3: International Technology Transfer

Catalog of Publications 1986

Program and Budget for 1987

Working Paper No. 5 Agricultural Researchers in Sub-Saharan Africa: A Quantitative Overview

The Agricultural Research System in Sri Lanka

Improving Agricultural Research Organization and Management: Implications for the Future

Les consultants de l'ISNAR en 1986

Dr. Jacqueline Ashby
Cali, Colombia

A participé à un atelier d'étude sur l'organisation et la gestion de la recherche sur les exploitations agricoles dans les NARS

Dr Marcelino Avila
Harare, Zimbabwe

A participé à un atelier d'étude sur l'organisation et la gestion de la recherche sur les exploitations agricoles dans les NARS

Dr Dale Bandy
Lima, Pérou

A travaillé avec l'ISA et l'ISNAR en République Dominicaine à la rédaction du rapport sur "Les Ressources Naturelles et les Services de Recherche Agricole de l'IDIA"

Dr Stephen Biggs
Norwich, Royaume-Uni

A participé à une étude de l'ISNAR sur les implications, au plan de l'organisation et de la gestion, des recherches sur les exploitations agricoles, effectuées par les systèmes nationaux de recherche

Dr James Bingen

East Lansing, Michigan, Etats-Unis

A participé à un atelier d'étude sur l'organisation et la gestion de la recherche sur les exploitations agricoles dans les NARS

Dr Richard Bernsten

East Lansing, Michigan, Etats-Unis

A participé à un atelier d'étude sur l'organisation et la gestion de la recherche sur les exploitations agricoles dans les NARS

Dr Hernan Chavera

Bogota, Colombie

A travaillé avec SERCTTEC CONSULTAG en République Dominicaine à la rédaction du rapport sur "Planification, Programmation, Suivi Continu et Evaluation"

Ing. Jens Christensen

Morkov, Danemark

A participé avec SERCTTEC CONSULTAG en République Dominicaine à la rédaction du rapport sur l'orientation de la politique de transfert de technologies

Mr Donald Corbett

Redbourn, Royaume-Uni

A participé à la préparation d'un rapport sur les problèmes d'organisation et de structure dans les Systèmes Nationaux de Recherche Agricole

Dr Arthur Coutu

Raleigh, North Carolina, Etats-Unis

A fourni une assistance technique et de coordination à l'ISA et à l'ISNAR en République Dominicaine

Mr. I. Miguel Cuellar

Panama, République de Panama

A participé à un atelier d'étude sur l'organisation et la gestion de la recherche sur les exploitations agricoles dans les NARS

Dr Patrick O'Donovan

Rome, Italie

A étudié la structure et l'organisation du Department of Research & Specialist Services au Zimbabwe

Ms. Thelma Egerton

Paris, France

A préparé des documents pédagogiques pour des séminaires devant se tenir au Cameroun sur les techniques de communication et de constitution d'équipes

Dr. Peter Ewell

Ithaca, New York, Etats-Unis

A participé à un atelier d'étude sur l'organisation et la gestion de la recherche sur les exploitations agricoles dans les NARS

Dr. Carl Eicher

Harare, Zimbabwe

A participe à la préparation et à la révision du rapport de l'ISNAR consacré à une "Stratégie pour l'Afrique"

Dr Jacques Faye

Dakar, Sénégal

A participé à un atelier d'étude sur l'organisation et la gestion de la recherche sur les exploitations agricoles dans les NARS

Dr. W. K. Gamble

Minneapolis, Minnesota, Etats-Unis

A participé à la revue de l'organisation et de la gestion du programme de recherche de l'IAR, Ethiopie, et à la préparation du plan des effectifs; et aux discussions préliminaires sur les possibilités d'une collaboration ISNAR-INIA au Chili

Dr Elon Gilber

Banjul, Gambie

A participé à un atelier d'étude sur l'organisation et la gestion de la recherche sur les exploitations agricoles dans les NARS

Dr Grace Goodell

Washington D.C., Etats-Unis

A participe à un atelier d'étude sur l'organisation et la gestion de la recherche sur les exploitations agricoles dans les NARS

Dr William P. Gormbley

Wilton, Connecticut, Etats-Unis

A participe à l'étude de l'ISNAR sur les méthodes de gestion

Dr Anil Gupta

Dhaka, Bangladesh

A participé à un atelier d'étude sur l'organisation et la gestion de la recherche sur les exploitations agricoles dans les NARS

Dr Fred Haworth

Devon, Royaume Uni

A aide à préparer le projet éthiopien

Dr Reed Hertford

New Brunswick, New Jersey, Etats-Unis

A travaille avec l'ISA a définir l'orientation de la politique de développement des ressources humaines en République Dominicaine

M. John Hopkins

Rome, Italie

A revu le rapport sur la stratégie et les stratégies de recherche et de formation

Ms Sarita Gómez
La Haye, Pays-Bas
Traductions pour l'atelier d'étude sur
l'organisation et la gestion de la recherche sur
les exploitations agricoles dans les NARS;
traduction en espagnol du rapport annuel de
l'ISNAR pour 1985

Dr Badry Kayastha
Katmandou, Nepal
A participé à un atelier d'étude sur
l'organisation et la gestion de la recherche sur
les exploitations agricoles dans les NARS

Dr Stuart Kean
Lusaka, Zambie
A participé à un atelier d'étude sur
l'organisation et la gestion de la recherche sur
les exploitations agricoles dans les NARS

Dr Robert King
St Paul, Minnesota, Etats-Unis
A participé à la réunion sur la budgétisation
des programmes et les systèmes de contrôle de
gestion

Dr François Labouesse
Montpellier, France
A participé à une mission d'évaluation au
Niger

Dr Christopher Millensted
San Pedro Sula, Honduras
Organisation et structure de l'IDIA,
République Dominicaine

M. Bright Mombeshora
Harare, Zimbabwe
A participé à un atelier d'étude sur
l'organisation et la gestion de la recherche sur
les exploitations agricoles dans les NARS

Dr Barry Nestel
Surrey, Royaume Uni
A participé à l'atelier de travail du Caire, et
présente un exposé sur l'évaluation de la
recherche agricole; a également revu les
instituts et les programmes de FAARD,
Indonésie.

Dr George Norton
Blacksburg, West Virginia, Etats-Unis
A préparé un document de travail sur les
"Mécanismes d'Établissement des Priorités dans
les NARS: Experience Recente et Besoins
Futurs"; a aussi fourni une assistance technique
au personnel de l'ISA, République
Dominicaine, en liaison avec l'établissement
des priorités dans la recherche agricole

Dr William Payne
Worcestershire, Royaume Uni
A participé à l'évaluation de l'organisation et de
la gestion du programme de recherche de
l'AR, Ethiopie

Dr Susan Poats
Gainesville, Floride, Etats-Unis
A participé à un atelier d'étude sur
l'organisation et la gestion de la recherche sur
les exploitations agricoles dans les NARS

Ms Eliza Riezebos
Bennekom, Pays-Bas
A établi un projet de Plan Directeur pour la
recherche agricole en République du Rwanda

M. Peter Rood
Norfolk, Royaume Uni
A participé à un atelier d'étude sur
l'organisation et la gestion de la recherche sur
les exploitations agricoles dans les NARS

Dr Sergio Ruano
Guatemala City, Guatemala
A participé à un atelier d'étude sur
l'organisation et la gestion de la recherche sur
les exploitations agricoles dans les NARS

M. Jonathan Sands
La Haye, Pays Bas
A participé à l'installation du Système de
Gestion des Projets de l'ISNAR

Ing. Rómulo Soliz
Quito, Equateur
A participé à un atelier d'étude sur
l'organisation et la gestion de la recherche sur
les exploitations agricoles dans les NARS

M. Wayne E. Swegle
Des Moines, Iowa, Etats-Unis
A préparé le rapport annuel sur les activités de
l'ISNAR en 1985

M. Guy Vallaeys
Nogent sur Marne, France
A participé à la réorganisation de l'Institut
National de Recherche Agronomique, INERA,
du Zaïre

M. Brian Webster
Cambridgeshire, Royaume Uni
A aidé à la rédaction de rapports sur les
réunions de l'HEARD à Brasília

Ms. Theresa Weersma
Wassenaar, Pays Bas
A préparé des inventaires sur les activités des
IARC en Afrique au Sud du Sahara; et sur les
activités du CGIAR en Afrique

Dr David Shapiro
State College, Pennsylvania, Etats-Unis
A participé à la préparation d'un projet pour
une étude approfondie des problèmes de
ressources humaines, INRA, Maroc

Dr Ephraim Winguire
Harare, Zimbabwe
A participé à un atelier d'étude sur
l'organisation et la gestion de la recherche sur
les exploitations agricoles dans les NARS

Pr Theodorus Wormer
Muiden, Pays Bas
A participé au projet de recherche sur le café
au Rwanda

Pr Lawrence Zuidema
Ithaca, New York, Etats-Unis
A participé à l'évaluation et a fait des
recommandations sur le programme de
recherche de l'IAR en Ethiopie

Rapport financier de l'ISNAR pour 1986



Table des matières

	Page
Rapport des commissaires aux comptes	66
Bilan	67
Ressources provenant des donateurs	68
Etat des ressources et de leur utilisation	69
Les donateurs aux projets spéciaux	70-72

Koninginnegracht 8
2514 AA 's-Gravenhage (The Hague)

Correspondentie-adres
Postbus 30439
2500 GK 's-Gravenhage (The Hague)

Telefoon 070-92 46 31
Telex 31315 PWGV NL
Telecopier 070-65 76 07

Price Waterhouse Nederland



We have examined the accompanying accounts for the year ended December 31, 1986 of International Service for National Agricultural Research (ISNAR).

Based on our examination, we are of the opinion that accounts have been properly prepared using accounting principles consistent with those used in the preceding year to give the information required to be shown in accordance with the accounting procedures contained in the instructions issued by the Consultative Group on International Agricultural Research, Washington DC.

Price Waterhouse Nederland.

February 27, 1987

**BILAN AU 31 DECEMBRE
(EN DOLLARS US)**

Actifs courants	1986	1985	Exigibilités	1986	1985
Caisse	1.468.599	1.315.676	Avances des donateurs au titre du budget principal 1987	70.582	874.060
A recevoir des donateurs	47.600	196.364	Charges à payer	776.704	344.396
Autre sommes à recevoir	209.918	79.513		<u>847.286</u>	<u>1.218.456</u>
Paievements d'avance	164.036	74.831	Total des exigibilités		
Total des actifs courants	<u>1.890.153</u>	<u>1.666.384</u>			
Actifs immobilisés					
Véhicules	23.234	23.234	Fonds		
Meubles et machines de bureau	1.064.785	763.459	Investis en immobilisations	1.088.019	786.693
Total des actifs immobilisés	<u>1.088.019</u>	<u>786.693</u>	Fonds inutilisés:		
			Budget principal-non liés	11.645	(23.738)
			- Fonds de roulement	650.000	310.000
			Projets spéciaux	381.222	161.666
			Total des fonds	<u>2.130.886</u>	<u>1.234.621</u>
TOTAL DES ACTIFS					
	<u>\$2.978.172</u>	<u>\$2.453.077</u>	TOTAL DES EXIGIBILITES ET DES FONDS		
				<u>\$2.987.172</u>	<u>\$2.453.077</u>

SOMMES RECUES DES DONATEURS AU 31 DECEMBRE 1986
(EN DOLLARS US)

<u>Donateur</u>	<u>Sommes annoncées en monnaies nationales</u>		<u>Contrepartie en US\$ au moment de l'annonce</u>	<u>Paiements en monnaies nationales</u>		<u>Reçu durant l'année</u>	<u>Pertes/(Gains) sur changes et/ou donations</u>	<u>Solde non régulé en fin d'année</u>
Dons pour les opérations principales non liées								
Australie	Aus\$	210.000	146.900	Aus\$	210.000	142.864	4.036	---0---
Belgique	BFRs	2.000.000	47.600	BFRs	2.000.000	---0---	---0---	47.600
Canada	Can\$	380.000	277.400	Can\$	375.000	274.790	2.610	---0---
C.E.E.	ECU	300.000	254.200	ECU	300.000	305.870	(51.670)	---0---
Rép. Féd. d'Allemagne	DM	300.000	115.400	DM	300.000	134.458	(19.058)	---0---
France	FF	1.200.000	151.500	FF	1.200.000	177.778	(26.278)	---0---
BIRD	US\$	800.000	800.000	US\$	800.000	800.000	---0---	---0---
Irlande	US\$	135.900	135.900	US\$	135.900	135.900	---0---	---0---
Italie	L	350.000.000	199.000	L	350.000.000	243.393	(44.393)	---0---
Pays-Bas	Dfl	600.000	204.100	Dfl	600.000	239.471	(35.371)	---0---
Philippines	P.p	500.000	26.700	P.p	500.000	27.205	(505)	---0---
Espagne	US\$	25.000	25.000	US\$	25.000	25.000	---0---	---0---
Suède	Skr	100.000	12.800	Skr	100.000	13.499	(699)	---0---
Suisse	Swf	440.000	205.600	Swf	440.000	236.518	(30.918)	---0---
Royaume-Uni	PdsSt	130.000	188.400	PdsSt	130.000	193.140	(4.740)	---0---
USAID	US\$	950.000	950.000	US\$	950.000	950.000	---0---	---0---
			3.740.500			3.899.886		
BIRD/fonds stab.	US\$	420.000	420.000	US\$	420.000	420.000	---0---	---0---
Total des dons pour les opérations principales non liées en 1986			4.160.500			4.319.886	(206.986)	47.600
Don pour les opérations principales liées								
Pays-Bas	Dfl	300.000	130.435			130.435	---0---	---0---
Don lié à des investissements								
63 - Rép. Féd. d'Allemagne	DM	50.000	20.849	DM	50.000	20.849	---0---	---0---

**ETAT DES RESSOURCES ET DE LEUR UTILISATION
DURANT L'ANNEE QUI S'EST TERMINEE LE 31 DECEMBRE 1986
(EN DOLLARS US)**

	1986	1985		1986	1985
Ressources			Utilisation des fonds		
1.- Opérations principales			1.- Opérations principales		
Non liées	3,820,500	3,631,967	Etude et planification des NARS	1,857,509	1,807,961
Liées	130,435	---0---	Recherches	611,129	320,774
Fonds inutilisés			Formation	654,040	279,184
l'année précédente	(23,738)	(29,696)	Appui (Publ. Inf./Doc)	445,216	471,758
Revenus encaissés			Administration	799,023	653,719
durant l'année	451,365	82,387	Etude mandatée 1985	---0---	175,000
	<u>4,378,562</u>	<u>3,684,658</u>		<u>4,366,917</u>	<u>3,708,396</u>
2.- Capital			2.- Capital		
Non liées	---0---	18,000	Investissements	210,631	111,682
Liées	20,849	24,086		<u>210,631</u>	<u>111,682</u>
Fonds de roulement	650,000	310,000	3.- Projets spéciaux cumulés		
Revenus encaissés			Dépenses relatives aux		
durant l'année	189,782	69,596	projets en cours	1,375,489	1,386,150
	<u>860,631</u>	<u>421,682</u>		<u>1,375,489</u>	<u>1,386,150</u>
3.- Projets spéciaux cumulés			4.- Soldes non utilisés		
Fonds relatifs aux			Opérations principales-		
projets non achevés	1,756,711	1,547,816	non liées	11,645	(23,738)
	<u>1,756,711</u>	<u>1,547,816</u>	Fonds de roulement	650,000	310,000
			Projets spéciaux	381,222	161,666
				<u>1,042,867</u>	<u>447,928</u>
TOTAL DES RESSOURCES	<u>\$6,995,904</u>	<u>\$5,654,156</u>	TOTAL UTILISATION DES FONDS	<u>\$6,995,904</u>	<u>\$5,654,156</u>

DONATEURS AUX PROJETS SPÉCIAUX

Rwanda/IDA, dans le cadre du contrat passé entre le gouvernement de la République du Rwanda et l'ISNAR. Selon ce contrat, l'ISNAR doit fournir à l'Institut Rwandais des Sciences Agronomiques (ISAR) des conseils dans le domaine de la gestion de la recherche agricole:	\$19.097	La Rutgers University, dans le cadre d'un contrat financé par l'USAID en vue de tester une méthodologie pour évaluer les systèmes de gestion des technologies agricoles en Amérique Latine, et effectuer notamment une étude de cas au Panama:	\$27.318
Le Centre International de Recherche pour le Développement (IIRC), à titre d'aide au Programme Latino-Américain relatif à l'Organisation et aux Performances de la Recherche Agricole (PROAGRO):	\$28.577	L'USAID République Dominicaine, en tant que versement final à l'ISNAR pour l'aide qu'il doit apporter à la création de l'Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias:	\$97.000
L'IDA/Madagascar, à titre d'acompte pour le contrat d'assistance technique que doit fournir l'ISNAR au Centre National pour la Recherche Appliquée au Développement Rural (FOHFA), dans le domaine de la gestion de la recherche agricole:	\$55.580	L'USAID Pérou, pour l'évaluation de l'INIPA, Institut National pour la Recherche et la Promotion de l'Agriculture:	\$64.927
L'Overseas Development Administration du Royaume-Uni, à titre de dernier paiement pour une étude relative aux besoins de formation dans le domaine de la gestion agricole en Afrique, et à l'organisation d'ateliers de formation (CDA-Renforcement de la Gestion de la Recherche Agricole en Afrique):	\$5.947	L'USAID Somalie, afin d'aider le personnel de recherche somalien à définir et planifier les données techniques d'un programme de développement des capacités de recherche agricole:	\$6.010
		L'USAID Pérou, pour la préparation d'une étude de cas du modèle péruvien de Formation, Recherche, et Vulgarisation Agricole:	\$42.910

Le Gouvernement Tunisien, dans le cadre d'un prêt de la Banque Mondiale destiné à financer des recherches concernant l'évaluation de la structure institutionnelle du système tunisien de recherche agricole, et l'élaboration d'un programme intégré des futures activités de recherche:	\$50.685	Le Technical Centre for Agricultural and Rural Cooperation, Wageningen, pour la préparation de la Conférence Internationale de l'IFARD qui a eu lieu au Brésil en octobre 1986:	\$6.846
La Fondation Rockefeller, pour financer le poste du scientifique responsable du projet de recherche sur les exploitations agricoles:	\$28.000	Le Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), pour la préparation de la Conférence Internationale de l'IFARD, qui a eu lieu au Brésil en octobre 1986:	\$24.527
Le Gouvernement Italien, pour financer le projet de recherche sur les exploitations agricoles, analysant les implications des recherches sur les exploitations agricoles, dans le domaine de la gestion, pour les organisations nationales qui entreprennent de telles recherches:	\$385.000	Le Gouvernement des Pays-Bas, pour la préparation de la Conférence Internationale de l'IFARD, qui a eu lieu au Brésil en octobre 1986:	\$32.609
WINROCK International, dans le cadre d'un contrat financé par l'USAID pour effectuer une évaluation à mi-parcours du Projet Pakistanais de Recherche Agricole, pour le Pakistan Agricultural Research Council (PARC):	\$13.528	L'USAID Washington, pour la préparation de la Conférence Internationale de l'IFARD qui a eu lieu au Brésil en octobre 1986:	\$23.000
L'Agence Canadienne pour le Développement International (CIDA), pour la seconde phase d'un programme de formation à la gestion; Renforcement de la Gestion de la Recherche Agricole en Afrique Australe:	\$96.825	Le Centre International de Recherche pour le Développement (IDRC), pour la préparation de la Conférence Internationale de l'IFARD qui a eu lieu au Brésil en octobre 1986:	\$10.411
		Le Gouvernement Italien, pour financer la base de données de l'ISNAR sur les Systèmes Nationaux de Recherche Agricole:	\$80.000

Le Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), pour l'évaluation de l'Institut de Recherche Agronomique (IRA) et de l'Institut de Recherche Zootechnique (IRZ) au Cameroun:	\$58.957
La Banque Mondiale, pour l'évaluation de la Recherche Agricole en Afrique de l'Ouest:	\$8.600
L'Agence Canadienne pour le Développement International (CIDA), pour un atelier de travail à Lusaka, Zambie, en vue d'évaluer les Directives pour les Stratégies de la Recherche Agricole Nationale, définies par l'ISNAR dans le cadre du Projet Spécial sur la Recherche Agricole en Afrique (SPAAR):	\$23.717
Le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), pour aider à réorganiser la recherche agricole au Zaïre:	\$27.027
WINROCK International, dans le cadre d'un contrat avec l'USAID pour financer les services fournis au Bangladesh Agricultural Research Council (BARC) dans le domaine de la gestion des ressources humaines:	\$9.529