

**LE MANAGEMENT DE LA  
RECHERCHE AGRICOLE  
NKOLBISSON, 1984**

MESRES

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique de la République du Cameroun

ISNAR

International Service for National Agricultural Research

Citation:

MESRES (Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique de la République du Cameroun) et ISNAR (International Service for National Agricultural Research). Le management de la recherche agricole: Rapport du séminaire qui s'est tenu à Nkolbisson, Cameroun du 24 septembre au 6 octobre 1984, et de son évaluation en juillet 1985. Traduction en français de l'original en anglais. La Haye, Août 1985.

Rapport d'un Séminaire

# LE MANAGEMENT DE LA RECHERCHE AGRICOLE NKOLBISSON, 1984

Rapport du séminaire qui s'est tenu à  
Nkolbisson, Cameroun,  
du 24 septembre au 6 octobre 1984  
et de son évaluation en juillet 1985

Août 1985

MESRES

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique de la République du Cameroun  
Yaoundé, Cameroun

ISNAR

International Service for National Agricultural Research  
B.P. 93375, 2509 AJ La Haye, Pays-Bas

## TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
Liste des sigles utilisés	
Résumé	
1. Introduction	1
2. Objectifs et stratégie du séminaire	1
3. Organisation du programme et des sessions	3
4. Organisation logistique	4
5. Participants	5
6. Matériel pédagogique	6
7. animateurs	7
8. Evaluation du séminaire par les participants	7
9. Evaluation du séminaire par les animateurs	12
10. Leçons tirées du séminaire	13
11. Programme à long-terme	14
12. Evaluation du séminaire faite en juillet 1985	19
<b>ANNEXES</b>	
1. Brochure du séminaire	35
2. Programme du séminaire	37
3. Compte-rendu du séminaire sur le management de la recherche agricole	39
4. Temps consacré par l'ISNAR au séminaire	45
5. Participants au séminaire de Nkolbisson	47
6. Dossier des participants	49
7. Formulaires d'évaluation	
1. Specimen pour les évaluations des sessions.	51
2. Formulaire d'évaluation finale	55
8. Articles de presse (Cameroon Tribune)	59
9. Compte-rendu de la réunion du 8 octobre 1984 entre les représentants du MESRES et de l'ISNAR	73

## LISTE DES SIGLES UTILISES

CDA:	Coopération pour le Développement en Afrique
CGIAR:	Consultative Group on International Agricultural Research (Groupe Consultatif pour la Recherche Agricole Internationale)
CRA:	Centre des Recherches Agronomiques
DGRST:	Délégation Générale à la Recherche Scientifique et Technique
ENSA:	Ecole Nationale Supérieure Agronomique
ESSEC:	Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales
IPD-AC:	Institut Panafricain pour le Développement - Afrique Centrale
IRA:	Institut de la Recherche Agronomique
IRZ:	Institut des Recherches Zootechniques
ISNAR:	International Service for National Agricultural Research
MESRES:	Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
MINAGRI:	Ministère de l'Agriculture
MINEPIA:	Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales
NCRE:	National Cereals Research and Extension (Projet national de recherches et de vulgarisation des céréales)
ODA:	Overseas Development Administration (Administration pour le Développement Outre-Mer)
USAID:	United States Agency for International Development (Organisation des Etats-Unis pour le Développement International)

## RESUME

Une étude sur les problèmes du management de la recherche agricole a été réalisée au Cameroun par l'ISNAR (International Service for National Agricultural Research) et l'IPD-AC (Institut Panafricain pour le Développement - Afrique Centrale). Cette étude, a entre autres, recommandé l'organisation de séminaires de formation pour améliorer le management des instituts.

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRES) et l'ISNAR, sous le patronage du Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, ont organisé un séminaire test au Centre des Recherches Agronomiques de Nkolbisson, du 24 septembre au 6 octobre 1984.

Ce séminaire a été financé par l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International (USAID) et l'Administration pour le Développement Outre-Mer (ODA) du Royaume-Uni, dans le cadre d'un programme ISNAR placé sous l'égide de l'initiative "Coopération pour le Développement en Afrique". Le MESRES s'est occupé de la coordination logistique, et l'ISNAR de l'aspect pédagogique.

Le séminaire avait pour objectifs la sensibilisation du personnel de recherche au management, le développement de la communication et des relations professionnelles entre les différentes catégories du personnel de la recherche, une contribution au développement d'une conception des fonctions et de la gestion de la recherche qui soit commune à l'ensemble du personnel, et l'enseignement de quelques techniques de gestion. Pour ce faire, les méthodes pédagogiques ont été actives et participatives: courtes présentations, travaux pratiques, études de cas et dynamique de groupe. Des évaluations ont été réalisées pendant et à la fin du séminaire.

Les thèmes traités se rapportaient aux relations humaines, à la planification, la programmation et la budgétisation des activités, au suivi, au contrôle et à l'évaluation des programmes de recherche, et aux techniques de communication écrite et orale. Ils avaient été notés comme prioritaires lors de l'étude effectuée par l'ISNAR et l'IPD-AC.

Trente-cinq personnes appartenant à toutes les catégories de personnel du centre (administrateurs, chercheurs, directeurs et techniciens), ainsi que des responsables de la direction de l'IRA et de l'IRZ, et des observateurs d'institutions nationales ont assisté au séminaire. Quatre membres de l'ISNAR (y compris un camerounais), sept camerounais et un zairois travaillant au Cameroun ont animé le séminaire.

Les évaluations du séminaire par les participants ont été très positives. Le programme a été jugé cohérent (4,03 sur 5), les contacts avec les animateurs bons (4,09 sur 5), l'ambiance sympathique (4,37 sur 5), et les quatre modules utiles (4,00 sur 5).

A la fin du séminaire, le MESRES et l'ISNAR ont préparé un programme de formation au management de la recherche agricole en vue de l'organisation d'autres actions de formation.

En juillet 1985, une évaluation du séminaire a été réalisée afin d'estimer son impact et d'améliorer le programme des séminaires à venir; les résultats de cette évaluation sont inclus dans ce rapport. Neuf mois plus tard, les participants appliquent certains des concepts enseignés pendant le séminaire, en particulier ceux qui ont trait aux relations humaines. Ils sont positifs quant au rôle des séminaires de formation en gestion, et apprécient les activités de suivi.

La langue du séminaire a été le français. Le texte du rapport sur le séminaire a été simultanément écrit en français et en anglais, mais, dans la version anglaise, seules les annexes 3, 4, 6 et 9 ont été traduites.

## 1. INTRODUCTION

C'est par le biais d'un projet d'étude comparative des problèmes du management de la recherche agricole dans trois pays africains (le Cameroun, le Soudan et le Zimbabwe) que l'ISNAR a commencé de travailler au Cameroun. Cette étude faisait partie d'un projet ISNAR financé par l'Agence des Etats-Unis pour le Développement International (USAID) et l'Administration pour le Développement Outre-Mer (ODA), du Royaume-Uni, et placé sous les auspices de l'initiative "Coopération pour le Développement en Afrique" (CDA).

L'étude fut réalisée au cours des mois de septembre et octobre 1983. Deux cadres de l'ISNAR et un cadre de l'Institut Panafricain pour le Développement / Afrique Centrale (IPD-AC) ont interviewé des cadres de la Délégation Générale pour la Recherche Scientifique et Technique (DGRST) et ses deux instituts de recherche agricole, l'Institut de la Recherche Agronomique (IRA) et l'Institut des Recherches Zootechniques (IRZ), ainsi que de quelques ministères et organisations para-étatiques. Ils ont rencontré les directeurs, des chefs de centre et de station, des chercheurs, des techniciens, des responsables administratifs et financiers, et des comptables de l'IRA et de l'IRZ.

Le résultat de cette mission fut la sortie d'un rapport intitulé "L'amélioration de la gestion de la recherche agricole au Cameroun". Après avoir été approuvé par le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRES), il a été publié en juin 1984. Entre autres conclusions, les deux parties approuvèrent la tenue d'un séminaire test, conçu comme l'un des outils pour l'amélioration de la gestion de la recherche agricole. Ce séminaire s'est tenu dans le Centre des Recherches Agronomiques de Nkolbisson, près de Yaoundé, du 24 septembre au 6 octobre 1984. En juillet 1985, une évaluation du séminaire a été effectuée en faisant compléter un questionnaire par les participants, et en les interviewant.

## 2. OBJECTIFS ET STRATEGIE DU SEMINAIRE

### Objectifs du séminaire pour l'ISNAR

- a. Commencer la formation en gestion de la recherche agricole en Afrique francophone.
- b. Effectuer un séminaire sur le plan national (par opposition à un séminaire régional) et évaluer son impact.
- c. Développer un plan de formation à long terme en gestion de la recherche agricole au Cameroun.
- d. Encourager le MESRES à incorporer de tels séminaires dans ses activités, et à s'en servir comme outil de gestion.

- e. Identifier les besoins de formation de chacune des catégories de personnel.
- f. Tester le matériel pédagogique préparé par l'ISNAR et d'autres animateurs.
- g. Identifier des nationaux capables et intéressés par l'animation de séminaires dans l'avenir.
- h. Encourager le gouvernement du Cameroun à continuer de travailler avec l'ISNAR à l'amélioration de la gestion de sa recherche.

#### Objectifs du séminaire pour le MESRES

- a. Améliorer la gestion de la recherche agricole au sein du Ministère.
- b. Sensibiliser les autorités du plus haut niveau aux problèmes de la gestion de la recherche agricole.
- c. Commencer le processus d'amélioration par l'un des outils proposés: la formation.
- d. Commencer le développement d'un plan de formation à long terme en gestion de la recherche agricole.
- e. Identifier les besoins de formation de chacune des catégories de personnel.
- f. Identifier des nationaux capables et intéressés par l'animation de séminaires dans l'avenir.

#### Objectifs pédagogiques du séminaire

- a. Sensibiliser le personnel de recherche au management.
- b. Favoriser la communication et les relations professionnelles entre les différentes catégories du personnel de la recherche.
- c. Aider à développer une conception des fonctions de la recherche et de la gestion de la recherche qui soit commune à l'ensemble du personnel.
- d. Enseigner aux participants des techniques fondamentales de gestion.

#### Stratégie

L'organisation d'un séminaire test ayant été décidée, pour atteindre ces objectifs, le MESRES et l'ISNAR ont:

- a. Confié l'organisation logistique du séminaire à l'organisation hôte, l'IRA.
- b. Préparé un programme comprenant plusieurs des modules identifiés par le personnel de l'IRA et de l'IRZ lors de l'étude effectuée par l'ISNAR et l'IPD-AC.

- c. Rassemblé toutes les catégories de personnel scientifique, technique, et les cadres administratifs du Centre des Recherches Agronomiques (CRA) de Nkolbisson, à côté de Yaoundé, ainsi que les responsables de la direction de l'IRA et de l'IRZ.
- d. Limité les coûts en organisant le séminaire dans la station de Nkolbisson et pendant les heures de travail.
- e. Utilisé des animateurs d'institutions camerounaises pour 35 % du séminaire.
- f. Invité des observateurs d'institutions camerounaises pour tout ou partie du séminaire, afin de les intéresser au sujet et de susciter leur intérêt à participer à l'animation des séminaires à venir.
- g. Donné un caractère important au séminaire en demandant au Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique de patronner le séminaire et d'en présider l'ouverture. Le Président du Conseil d'Administration de l'ISNAR a assisté à la séance d'ouverture du séminaire.
- h. Invité la presse écrite et parlée à suivre quotidiennement le séminaire, afin de sensibiliser le pays aux activités de recherche des instituts.

### 3. ORGANISATION DU PROGRAMME ET DES SESSIONS

#### Préparation et contenu du programme

Le programme a été préparé par l'ISNAR, et approuvé au mois de juin 1984 par le directeur de l'IRA. Le programme avait été préparé en tenant compte des conclusions de l'étude réalisée l'année précédente. Le séminaire étant un séminaire-test, le programme avait pour objectifs la sensibilisation des participants à la gestion, l'amélioration de leur capacité à communiquer, et l'enseignement de quelques techniques de gestion. Le programme était varié et composé de quatre modules: relations humaines et dynamique de groupe; planification, programmation et budgétisation; suivi, contrôle et évaluation; et techniques de communication écrite et orale. Les animateurs ont ainsi pu voir les réactions des différentes catégories de personnel aux sujets, aux méthodes et au matériel pédagogiques présentés. La brochure du séminaire et le programme se trouvent en Annexes 1 et 2.

#### Horaires

Le séminaire a duré deux semaines; il comprenait quatre sessions du lundi au vendredi (de 8h30 à 14h) et trois sessions le samedi (de 8h30 à 12h35). Toutes les sessions duraient une heure et quinze minutes et étaient séparées par une pause de dix minutes. L'horaire, qui suivait les heures de travail, s'est avéré convenable étant donné que le séminaire avait lieu dans la station.

Les participants au séminaire effectuaient leurs travaux de recherche de routine pendant une heure avant la première session, puis suivaient le séminaire pendant cinq heures et demi; l'après-midi, ils devaient faire le travail essentiel de recherche, et lire et préparer les études de cas. La majorité des participants sont venus à toutes les sessions et ont été enthousiastes.

Le premier jour a été consacré à la séance d'ouverture du séminaire et à une présentation suivie d'une discussion sur le Groupe Consultatif pour la Recherche Agricole Internationale (CGIAR) et l'ISNAR. Par la suite, il y a eu trente neuf sessions de formation à proprement parler (10 jours). Le dernier jour, deux sessions ont été consacrées à l'évaluation du séminaire, et une à sa clôture.

#### Méthodes pédagogiques

Quatre méthodes pédagogiques ont été utilisées: exposés, présentations suivies de travaux pratiques, jeux et études de cas. Trois des cinq études de cas avaient été préparées au Cameroun.

Le compte-rendu du séminaire a été préparé par les participants de l'IRA et présenté à la séance de clôture (Annexe 3).

L'ISNAR estime avoir consacré 46 semaines à la préparation du séminaire. Au Cameroun, des membres de l'ISNAR ont passé 9,6 semaines. Pour conclure le séminaire, écrire le rapport et poursuivre la correspondance avec les participants et les instructeurs, un total de 8,6 semaines a été consacré par le personnel de l'ISNAR entre octobre et décembre 1984 (Annexe 4).

Il faut noter qu'une grande partie du temps passé à la préparation des premier et second séminaires servira pour les séminaires à venir (en particulier pour la préparation du matériel pédagogique).

#### 4. ORGANISATION LOGISTIQUE

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique a nommé le directeur de l'IRA coordinateur du séminaire. Le directeur de l'IRA a délégué ses responsabilités pour l'organisation logistique à la documentaliste de l'institut.

Toutes les invitations ont été signées par le directeur de l'IRA, au nom du MESRES et de l'ISNAR.

L'équipe ISNAR est arrivée une semaine avant le séminaire pour finaliser les préparatifs. Pendant la semaine, le Ministre du MESRES a confirmé qu'il ouvrirait en personne le séminaire, et a invité trois autres ministres, le Secrétaire Général à la Présidence, trois vice-ministres, le Chancelier de l'Université de Yaoundé et le Gouverneur de la Province du Centre à la séance d'ouverture.

L'ISNAR a demandé au MESRES, par l'intermédiaire de l'IRA, à ce que ses donateurs, s'ils étaient représentés au Cameroun, soient invités. Les pays donateurs à l'initiative CDA et l'USAID étaient inclus.

Grâce au travail efficace du personnel de l'IRA, de l'ISNAR, ainsi que du directeur et du personnel de l'Ecole Nationale Supérieure Agronomique (ENSA), tout était prêt à temps.

L'ouverture et la clôture du séminaire ont eu lieu dans le grand amphithéâtre de l'ENSA. Le premier module (relations humaines et dynamique de groupe) a eu lieu dans l'amphithéâtre foresterie de l'école. Les participants se rendaient à l'ENSA par cars. Le reste du séminaire a eu lieu dans la salle de conférence de l'IRA. Trois petites salles avaient aussi été réservées pour les discussions en groupe.

La salle de conférence de l'IRA n'était pas tout à fait assez grande pour la trentaine de participants. Elle avait l'avantage d'être située au milieu de la station. Quatre flipcharts et un grand tableau pour les présentations ont été construits par le menuisier de l'institut. Les pauses entre chaque session, et en particulier la pause café après la seconde session, ont permis aux participants et animateurs de poursuivre les discussions de façon encore plus informelle.

Pendant toute la durée du séminaire, le secrétariat de l'IRA a fourni un service rapide et remarquable. La reproduction de matériel pédagogique a été facile car il y avait une photocopieuse, une machine à stencil, et du papier en quantité suffisante.

Tout le matériel apporté par l'ISNAR ainsi que l'équipement fourni par l'IRA a été utilisé. L'estimation des quantités avait été correcte. Il aurait été utile d'avoir un équipement vidéo, en particulier pour le module 4 (communication orale), mais ceci n'a pas pu être organisé en raison du coût.

## 5. PARTICIPANTS

Trente trois intéressés appartenant à l'IRA et l'IRZ ont participé au séminaire. Ils étaient tous basés à la station de Nkolbisson, et formaient un groupe hétérogène en ce qui concerne leur catégorie professionnelle. Il y avait:

7 administrateurs:	4 de l'IRA (dont 1 du projet IRA/NCRE), et 3 de l'IRZ;
6 directeurs:	4 de l'IRA (y compris le chef du CRA de Nkolbisson et le chef du projet IRA/NCRE), et 2 de l'IRZ;
13 chercheurs:	tous du CRA de Nkolbisson;
7 techniciens:	tous du CRA de Nkolbisson.

Les chercheurs représentaient donc la majorité des participants (40%), les administrateurs et les techniciens respectivement 21%, et les directeurs 18%.

En raison du manque d'espace, il avait été initialement prévu que les techniciens ne participeraient qu'au premier module. À la fin de ce module, les techniciens sont venus trouver les organisateurs et ont demandé à rester; ils trouvaient le séminaire très utile et intéressant. Bien entendu, ils ont été autorisés à rester.

La participation moyenne aux séances a été de 28 personnes. Quelques personnes ont dû s'absenter pour aller planter et effectuer leurs travaux de recherche en dehors de la station; pour le reste, la participation aux séances a été excellente. Les sessions ont été extrêmement vivantes.

A la fin du séminaire, tous les participants ont reçu un certificat de participation.

Trois observateurs ont pris part à l'ensemble, ou presque, du séminaire, un de l'Institut Panafricain pour le Développement-Afrique Centrale (IPD-AC), et deux de de l'Ecole Nationale Supérieure Agronomique (ENSA). Les observateurs de l'ENSA ont également animé quelques sessions.

La liste des participants et observateurs se trouve en Annexe 5.

Sept autres observateurs ont pris part à une partie du séminaire. Ils voulaient découvrir les méthodes de travail utilisées; pour les organisateurs, il s'agissait de les intéresser à ces activités et de voir quel rôle d'animation ils pourraient jouer dans des séminaires à venir. Il s'agissait de:

Monsieur R.K. Cunningham, Président du Conseil d'Administration de l'ISNAR;

Monsieur E. Ngwa, Professeur à l'Université de Yaoundé.

Monsieur P. Nchoji Nkwi, Directeur adjoint de la recherche scientifique et technique au MESRES;

Monsieur J. Nya Ngatchou, Inspecteur Général No 2 du MESRES (il a également animé une session);

Monsieur J. Ongla, Directeur de l'ENSA;

Monsieur J.Y. Pinta, Professeur à l'ENSA;

Monsieur J. Sakutu, Directeur adjoint de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC).

## 6. MATERIEL PEDAGOGIQUE

De La Haye, l'équipe ISNAR a apporté la plus grande partie du matériel pédagogique qui a été distribué pendant ses interventions, des publications officielles de l'ISNAR, ainsi que des fournitures de bureau. Malgré les coûts de transport qui en ont résulté, c'était la façon la plus économique et la plus efficace d'avoir le matériel.

Certains animateurs camerounais ont apporté leurs documents en nombre suffisant pour être distribués aux participants; d'autres ont fait reproduire leurs notes par l'IRA. Le matériel pédagogique a été distribué au fur et à mesure des sessions (Annexe 6). Le matériel pédagogique était basé sur des situations purement africaines; une grande partie avait même trait au Cameroun, et en particulier à l'IRA et l'IRZ.

Les cinq études de cas avaient été préparées en Afrique, et trois d'entre elles au Cameroun. Cela a été fort apprécié par les participants et les autorités camerounaises.

Un classeur contenant tous les documents se trouve dans la bibliothèque de l'ISNAR ainsi que dans la bibliothèque du CRA de Nkolbisson.

## 7. ANIMATEURS

Les animateurs appartenaient à des institutions locales et à l'ISNAR. Neuf africains et trois européens ont enseigné. Parmi les africains, huit venaient d'institutions situées au Cameroun: le MESRES (4), l'ENSA (2), l'IPD-AC (1), et une société privée (1). Ils avaient été identifiés au cours du mois de juin 1984 et ont animé 35% des sessions. L'ISNAR comptait quatre animateurs (un camerounais, deux français et un néerlandais).

Les animateurs étaient:

Dr. Marc Bopelet	Directeur de la Recherche Scientifique et Technique au MESRES
Dr. Rudolf B. Contant	Senior Research Officer, ISNAR
Mr. Jean-Georges Doumbè Moulongo	Research Fellow, ISNAR
Dr. Jacques-Paul Ekebil	Directeur de l'IRA
Dr. François Kamajou	Professeur et chef du Département d'Economie Rurale à l'ENSA
Ms. Marie de Lattre	Research Fellow, ISNAR
Mr. Adolphe Lottin-Samé	Administ. et Directeur Financier à la Caisse Nationale de Réassurance
Dr. Sebuntu Mundere	Professeur et chef du programme formation des formateurs à l'IPD-AC
Mr. Richard Dia Ndumbe	Chef, service de la recherche, IRZ
Mr. Jean Nya Ngatchou	Inspecteur Général No. 2 du MESRES
Mr. Guy Richard	Consultant, ISNAR
Dr. François Tchala Abina	Prof. & Directeur Adjoint de l'ENSA

Les organisateurs s'attendent à ce que les animateurs d'institutions camerounaises qui ont enseigné continuent à jouer un rôle. Certains observateurs (en particulier de l'ESSEC et de l'IPD-AC) ont été fort intéressés par le séminaire et vont probablement animer des sessions dans l'avenir. Trois institutions (y compris l'Université) avaient été visitées au mois de juin; on demandera à certains des membres de leur personnel d'enseigner dans les séminaires à venir. Le MESRES et l'ISNAR vont poursuivre leur effort d'identification d'animateurs camerounais.

## 8. EVALUATION DU SEMINAIRE PAR LES PARTICIPANTS

### Méthode d'évaluation

Après chaque séance, l'équipe ISNAR a distribué aux participants un formulaire d'évaluation. Les questions étaient standardisées, ce qui a

facilité le remplissage par les participants, ainsi que l'analyse et les comparaisons (Annexe 7). Les participants devaient attribuer une note pouvant aller de un (insuffisant) à cinq (excellent). Vingt formulaires d'évaluation journalière ont été remplis.

Le dernier jour, les participants ont rempli un questionnaire final de quatre pages afin d'évaluer le séminaire de façon globale.

Les formulaires d'évaluation étaient anonymes, mais les participants devaient indiquer la catégorie professionnelle à laquelle ils appartiennent (administrateur, chercheur, directeur ou technicien). Il est possible de savoir la façon dont chaque séance a été perçue, et cela pour chaque catégorie de personnel.

Les formulaires ont été analysés avec soin, et les moyennes pondérées calculées pour chaque critère. Cette moyenne prend en compte le nombre de personnes dans chaque catégorie.

Les résultats de l'analyse des évaluations seront très utiles pour la préparation des futures activités de formation au Cameroun.

D'après les commentaires faits par les participants lors de la dernière séance, le processus d'évaluation utilisé était bon. Mis à part quelques changements dans la formulation des questions, il ne sera pas nécessaire de changer les formulaires pour les prochains séminaires.

Autant que l'on puisse en juger, les évaluations n'ont pas été biaisées par des facteurs extérieurs. Il n'a pas été offert aux participants de voyage ni de per-diem.

Il est bien entendu nécessaire de faire la distinction entre l'appréciation des méthodes pédagogiques, la clarté de la présentation, le contenu, et ce que les participants retiennent, c'est à dire l'impact de la formation. Les participants ont tendance à confondre les trois premiers aspects, et il leur est impossible de mesurer le quatrième. Néanmoins, dans la plupart des cas, le formulaire d'évaluation a permis de faire la distinction entre l'appréciation de la méthode pédagogique, le contenu de la session et la qualité de l'animation. L'impact de la formation sera testé lors d'évaluations qui seront organisées par la suite. La première analyse de l'impact a été faite au mois de juillet 1985 (cf. chapitre 12).

#### Evaluation du programme

Les questionnaires qui ont été remplis par les participants montrent que le séminaire a été apprécié par tous les participants, quelle que soit leur catégorie professionnelle.

La comparaison des vingt évaluations journalières et de l'évaluation finale montre que, le dernier jour, les participants ont tendance à être moins sévères. Cela est probablement dû au sentiment de détente à la fin d'un séminaire à la fois intensif et intéressant. La moyenne de la dernière évaluation (3,99) est légèrement plus élevée que la moyenne des évaluations journalières (3,96). Lorsque l'on compare les éléments individuels, les différences sont beaucoup plus fortes. Par exemple, la

moyenne pondérée pour l'ambiance et le déroulement est de 4,37 dans l'évaluation finale, et 4,00 pour les évaluations journalières.

Le programme a été jugé cohérent (4,03), et les contacts avec les animateurs bons (4,09).

Les évaluations, séance par séance, et en séparant les différentes catégories professionnelles, ont permis de mieux connaître les besoins perçus et les préférences de chaque catégorie de personnel.

Lorsque l'on calcule la moyenne de la question un (plusieurs questions générales notées de un à cinq), la note donnée par les directeurs et les techniciens est toujours supérieure à celle donnée par les administrateurs et les chercheurs. En général, les notes données par les administrateurs viennent en troisième position et celles des chercheurs en quatrième. Cela peut s'expliquer par le fait que les directeurs ressentent plus fortement le besoin d'une formation en gestion, et que les techniciens découvrent la gestion, en tant que discipline de formation. L'intérêt des administrateurs est plus restreint, et les chercheurs sont sceptiques.

Les chercheurs ont bien noté le premier module (relations humaines et dynamique de groupe), l'introduction à la méthode Pert et certaines études de cas.

Lorsque l'on prend en compte le niveau des responsabilités de gestion et les réponses aux évaluations, il apparaît donc clairement que les directeurs ont le plus besoin d'une formation en gestion, et surtout ils reconnaissent ce besoin.

Les administrateurs ont moins apprécié les sessions sur l'évaluation des programmes de recherche, sujet qui les concernait moins. Ils ont été surtout intéressés par le second module (planification, programmation et budgétisation), en particulier les procédures de programmation, les structures et les responsabilités, et la méthode de la grille d'analyse logique. De par la nature de leurs responsabilités, il est essentiel qu'ils élargissent leur intérêt pour la gestion. Ils ont également besoin d'apprendre des techniques administratives spécifiques.

Les notes données par les chercheurs étaient toujours un peu plus faibles; cela était peut-être dû à leur sens critique, mais plus vraisemblablement à leur moindre sensibilité à la gestion en général, et à leur moindre motivation à contribuer à l'amélioration de la gestion. Il est néanmoins important qu'ils participent aux séminaires, car ils doivent être des partenaires actifs et participatifs dans la gestion du système.

En dernier lieu, les techniciens ont montré un désir d'apprendre, lié à une bonne compréhension de l'importance de la gestion. Même si certains aspects de la gestion (techniques de planification, programmation, budgétisation et évaluation) les concernent moins, ils doivent également comprendre les différentes dimensions de la gestion de leur institut.

Plus de 90% des participants considèrent que 18 des 20 sessions devraient être enseignées dans les séminaires à venir. Pour seulement 2 sessions, il y avait moins de 90% des personnes en faveur de la reprise de la session dans un autre séminaire.

### Méthodes pédagogiques

Dans la classification des méthodes pédagogiques, les études de cas sont venues en premier, puis les jeux, puis les présentations et travaux, et en dernier les exposés. Le temps consacré aux différentes méthodes pédagogiques a été jugé généralement suffisant: jeux (88%), présentations et travaux (72%), études de cas (60%), et exposés (59%). Certains participants auraient aimé voir plus de temps consacré aux études de cas (34%), aux exposés (25%) et aux présentations et travaux (19%).

Les jeux ont eu la meilleure atmosphère (4,22), et les exposés la moins bonne (3,84); cette dernière note est quand même proche de bonne. Les résultats ne sont pas surprenants. Les études de cas et les jeux sont distrayants, les exposés sont moins attirants, spécialement s'ils ne sont pas suivis de travaux pratiques ou d'une autre méthode participative. Il est nécessaire d'utiliser plusieurs méthodes pédagogiques et, pour enseigner l'utilisation d'outils de gestion, il faut avoir des présentations et des travaux pratiques.

### Liste des points forts, des points faibles et des recommandations

Dans les formulaires d'évaluation remplis le dernier jour par les participants, trente neuf points forts du séminaire ont été indiqués. Les plus importants, mentionnés par plusieurs personnes, sont:

- \* jeu No 3: "Styles de leadership" (19 personnes);
- \* jeu No 2: "Perceptions entre les groupes" (16 personnes);
- \* jeu No 1: "Perceptions individuelles" (15 personnes);
- \* la méthode "logical framework" (neuf personnes);
- \* les techniques de communication écrite (neuf personnes);
- \* l'utilisation de cas concrets illustrant bien les idées présentées lors des exposés (neuf personnes);
- \* le contenu du séminaire, bien adapté pour les besoins des participants (cinq personnes).

Dans les mêmes formulaires d'évaluation, les participants ont noté trente et un points faibles. Les points perçus comme faibles par plus de trois personnes sont:

- \* la longueur du séminaire (six personnes);
- \* l'étude de cas: "Mr. So et les recherches sur les patates douces à l'IRA" (cinq personnes);
- \* le manque d'utilité pratique de certains exposés (quatre personnes);
- \* le nombre de sujets étudiés par rapport à la durée du séminaire (quatre personnes);
- \* l'"Introduction à la méthode Pert" (quatre personnes);
- \* "éléments de budgétisation" (quatre personnes).

Dans leurs évaluations finales, les participants ont fait des suggestions pour les séminaires à venir. Les suggestions faites par plus d'une personne sont notées ci-dessous:

- \* réduire la durée du séminaire à une semaine (neuf personnes);
- \* avoir une plus grande salle de conférence (quatre personnes);

- \* donner aux participants un per diem (quatre personnes) et motiver les participants par une compensation financière (trois personnes);
- \* faire des propositions au MESRES pour des changements dans les procédures de programmation et de budgétisation (deux personnes);
- \* mettre plus en valeur le besoin des relations entre les chercheurs et les utilisateurs des résultats de la recherche (deux personnes);
- \* plus fréquente et meilleure utilisation des transparents et des diapositives (deux personnes);
- \* changer l'horaire de travail (deux personnes);
- \* avoir des modules spécialisés (deux personnes);
- \* insister sur l'organisation des efforts de liaisons entre la recherche et les utilisateurs des résultats (deux personnes);
- \* attacher plus d'importance aux recommandations et orientations pour le futur (deux personnes);
- \* accorder plus de temps pour chaque module, et avoir plus d'études de cas sur l'IRZ (deux personnes).

#### Evaluation des différents modules

L'utilité pour le travail des différents modules varie selon que l'on considère l'évaluation journalière ou l'évaluation finale.

La moyenne pondérée des évaluations à la question "utilité du module" donne les classifications et notes suivantes:

	<u>évaluations journalières</u>		<u>évaluation finale</u>	
	<u>rang</u>	<u>note</u>	<u>rang</u>	<u>note</u>
Module 1	2	3,87	2	4,06
Module 2	3	3,80	1	4,12
Module 3	3	3,80	4	3,84
Module 4	1	4,18	3	3,97

L'évaluation dépend bien entendu de la valeur du sujet tel qu'il est perçu par les participants, de la façon dont celui-ci a été présenté par l'animateur, et de la durée du module.

Dans les évaluations journalières et dans l'évaluation finale, le module 1 vient en seconde position. Le module 2 sur la planification a pu paraître aride dans le quotidien, mais avec recul a semblé utile aux participants. Le troisième module, sur le suivi et l'évaluation des projets, s'adressait plus aux directeurs et aux responsables de programmes qu'aux chercheurs (qui représentaient 41% des participants). C'est probablement la raison pour laquelle il a été moins apprécié. Le module 4 s'est bien passé et a été tenu le dernier jour du séminaire. Les participants étaient de bonne humeur et l'ont bien noté dans leurs évaluations journalières. Dans l'évaluation finale, le module 4, comparé aux autres modules, est apparu d'une utilité immédiate moindre.

Le temps consacré au module 1 (sept sessions) a été jugé satisfaisant par 69% des participants, insuffisant par 25% et trop important par 6%. Il est donc prévu de ne pas changer sa longueur.

Le temps consacré au module 2 (20 sessions) a été jugé suffisant par 44% des participants, insuffisant par 41% et trop important par 15%. Les chercheurs ont trouvé que trop de temps était consacré à ce module,

tandis que les administrateurs auraient préféré y consacrer plus de temps. Il est peut-être indiqué de rallonger la durée de certains des éléments de ce module.

Le temps consacré au module 3 (huit sessions) a été jugé suffisant par 53% des participants, insuffisant par 34% et trop important par 13%. Il n'est pas prévu de le rallonger.

Le temps consacré au module 4 (quatre sessions) a été jugé suffisant par 41% des participants, insuffisant par 56% et trop important par 3%. Ce module avait été rajouté pour tester la réaction des participants à ce thème. A l'avenir, il est prévu de poursuivre la formation sur les techniques de communication dans des séminaires spécialisés d'une durée de trois à quatre jours.

#### 9. EVALUATION DU SEMINAIRE PAR LES ANIMATEURS

Ce premier séminaire étant un séminaire test, il a été général afin de pouvoir tester une variété de méthodes pédagogiques et de matériel didactique. Cette expérience était destinée à aider les organisateurs à améliorer leurs approches et techniques de formation.

##### Points forts du séminaire

- a. Les participants ont démontré un intérêt manifeste pour les divers sujets abordés et les méthodes pédagogiques utilisées.
- b. Les participants savaient qu'ils étaient des pionniers et ont apprécié ce fait.
- c. Le matériel pédagogique était adapté au contexte camerounais. Ceci a permis des échanges constructifs entre les participants et les animateurs.
- d. La qualité des interventions des animateurs a été bonne. Les différents éléments du séminaire ont été bien coordonnés entre eux.
- e. Le séminaire a abordé beaucoup de sujets en un laps de temps relativement court, ce qui a permis de tester le matériel et les méthodes pédagogiques et de connaître les réactions des participants.
- f. La préparation matérielle du séminaire a été excellente. Les divers organismes impliqués (MESRES, IRA, ENSA, ISNAR) ont bien coordonné leurs actions.
- g. Le séminaire a eu un très fort impact du point de vue relations publiques. Tous les jours, des articles ont été publiés dans la presse (Cameroon Tribune: Annexe 8) et un commentaire fait à la radio. A la fin du séminaire, la radio a organisé une table ronde sur le séminaire. L'ensemble du pays a donc été sensibilisé aux efforts faits par le MESRES et les instituts de recherche agricole pour participer au développement du pays.

Points à améliorer

- a. Le fait que les cours se donnaient sur le lieu de travail n'a pas permis aux participants de consacrer toute la journée aux activités de formation. Il est maintenant nécessaire de tester un séminaire d'une semaine en dehors du lieu de travail. La même quantité de travail sera effectuée, mais de façon plus concentrée. Si cela s'avère peu satisfaisant ou trop onéreux, peut-être pourra-t-on organiser le séminaire sur le lieu de travail et donner à tous les participants un congé d'une semaine pour formation.
- b. Certains sujets (par exemple les fiches opérations) ont peut-être été traitées à plusieurs reprises, de façon trop générale et sans assez de référence à ce qui avait été dit précédemment.
- c. Le programme dans l'ensemble était satisfaisant. Certains éléments en particulier devront néanmoins être révisés.

10. LECONS TIREES DU SEMINAIRE

- a. Lors de l'organisation du séminaire, ni le MESRES, ni l'ISNAR ne connaissait les capacités de l'autre institution. Le séminaire a été un succès; les organisations ont maintenant confiance et ont acquis une certaine expérience. Ce succès démontre qu'il a été bon pour les deux organisations d'organiser ce séminaire.
- b. Les articles de presse et les commentaires à la radio ont permis une sensibilisation à l'importance de la recherche dans tout le pays, et ont fait connaître les efforts des instituts de recherche agricole.
- c. Un séminaire général doit avoir deux fonctions; premièrement sensibiliser les participants à l'importance de la gestion, et deuxièmement leur enseigner des outils de gestion. Dans les deux cas, il est important de se référer à la situation quotidienne des participants.
- d. Il est bon de réunir toutes les catégories de personnel technique, scientifique et administratif d'un centre de recherche. Les avantages (communications, meilleure compréhension des autres et de leur travail...) dépassent les inconvénients (parler à des personnes de niveaux différents qui ont des problèmes différents). Pour maximiser l'impact au niveau national et pour s'assurer de la poursuite de l'effort d'amélioration de la gestion, il est important que toutes les catégories de personnel cadre et technique suivent un séminaire général de ce genre.
- e. Les directeurs et les administrateurs sont les personnes qui doivent être formées en priorité. Les directeurs (y compris les chefs de station et les chefs de programme) sont des coordinateurs qui ont besoin de nouvelles idées et d'outils afin d'améliorer leur gestion. Les administrateurs se rendent compte de leur rôle charnière; ils ont besoin d'une formation pour mieux connaître les perspectives des

chercheurs; ils doivent également acquérir des capacités de gestion administrative.

Les chercheurs doivent être sensibilisés à l'importance de la gestion de façon à être des partenaires actifs pour les directeurs et les administrateurs. Certains d'entre eux deviendront directeurs, et il est préférable de les sensibiliser à la gestion au début de leur carrière. En tant que groupe, ils semblent moins intéressés par la gestion que les autres catégories de personnel; cela rend leur formation d'autant plus importante.

Les techniciens sont intéressés par la gestion qui est un domaine nouveau pour eux. Les activités de formation favorisent leur interaction avec les autres catégories de personnel.

- f. Il était bon d'avoir des animateurs camerounais. Leur expérience était constructive, et cela a été apprécié par le MESRES et les participants. Il faut poursuivre l'effort d'identification d'animateurs camerounais.
- g. Le séminaire, qui s'est tenu sur le lieu de travail, était trop long pour les participants qui avaient beaucoup de travail administratif et de recherche, ainsi que des obligations familiales, en plus du séminaire. Il est nécessaire de tester, d'une part, des séminaires intensifs de 6 à 10 jours en dehors du lieu de travail et, d'autre part, des séminaires intensifs sur le lieu de travail, tous les participants ayant un congé pour études.
- h. Pour les séminaires de type général, comme celui-ci, il serait peut-être utile de consacrer une session d'introduction (ou une partie d'une session) aux objectifs et responsabilités de la recherche agricole, à la définition de la gestion ainsi qu'à l'importance de son amélioration.
- i. Il serait bon d'avoir du matériel électronique, en particulier un équipement vidéo, pour l'animation des sessions.
- j. Un séminaire de formation en gestion au plan national bien organisé peut avoir un impact de relations publiques important, en particulier pour les organisations nationales.

#### 11. PROGRAMME DE FORMATION A LONG TERME

Etant donné le succès de ce séminaire, le MESRES et l'ISNAR sont tombés d'accord de façon formelle pour coopérer à l'organisation d'un plan de formation à long-terme pour l'IRA et l'IRZ. Ce programme a trois objectifs principaux:

- a. Sensibiliser le personnel de l'IRA et de l'IRZ au contexte de la recherche agricole et à l'importance d'avoir une bonne gestion.
- b. Améliorer les capacités de gestion du personnel des instituts de recherche.
- c. Contribuer à la mise en place effective des décisions prises par les autorités du MESRES et des instituts.

En vue d'organiser un plan pour l'avenir, une réunion a été organisée le 8 octobre 1984; des représentants officiels du MESRES et de l'ISNAR étaient présents. Un compte-rendu de cette réunion, présentant des propositions pour un programme de formation conjoint MESRES-ISNAR, a été préparé par le MESRES pour être soumis au Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, d'une part, et au Directeur Général de l'ISNAR, d'autre part (Annexe 9). Le programme pour les années 1985 à 1987 est présenté dans ce qui suit, ainsi qu'un budget provisoire préparé par les deux parties.

Le MESRES a demandé à l'ISNAR de présenter cette proposition aux gouvernements de l'initiative CDA pour financement dans son ensemble, ou si cela n'est pas possible, de présenter la proposition à d'autres gouvernements et agences donatrices pour financement sur une base bi-latérale. Le Cameroun devrait bien entendu faire la demande officielle.

### Activités

Il est prévu d'organiser:

- a. Des séminaires de type "général" d'une durée de dix à douze jours pour des groupes hétérogènes de participants appartenant à toutes les catégories de personnel d'un centre de recherche: directeurs, chercheurs, administrateurs et techniciens.  
L'objectif de ces séminaires généraux est de sensibiliser à la gestion tout le personnel de l'IRA et de l'IRZ et de leur enseigner des techniques de base pour la programmation, la budgétisation et l'évaluation de la recherche. L'un des résultats attendus est le renforcement des relations entre le personnel d'un même centre. Le programme sera relativement similaire à celui du séminaire test de Nkolbisson, qui a eu lieu en septembre-octobre 1984, et dont traite ce rapport. Pour la période Janvier 1986 - Décembre 1987, il est prévu d'organiser quatre séminaires de ce type.
2. Des séminaires de type "spécialisé" d'une durée de trois à quatre jours destinés à former un groupe de personnel homogène (par exemple des chefs de station, des chefs de programme et de section, des chefs de section administrative et financière, des comptables...) dans un aspect spécifique du management, de façon à améliorer leurs compétences et à harmoniser les procédures dans l'institut. Les sujets recommandés par les participants ont été la gestion du temps, la programmation, le suivi et l'évaluation des programmes, les techniques de communication, l'informatisation.  
Pour les années 1986-87, il est prévu d'organiser trois séminaires spécialisés sur les techniques de communication (pour les chefs de station, les chefs de programme et les administrateurs) et deux séminaires sur la gestion du temps. Ces séminaires seront conduits simultanément en anglais et en français.
3. Des évaluations de l'impact de chaque séminaire environ six à huit mois après leur tenue, et ensuite annuellement. Ces évaluations seront faites sur la base d'un questionnaire et de discussions individuelles.  
Il est extrêmement difficile d'évaluer l'impact d'une formation, car les améliorations qui proviennent d'une formation en gestion sont

plus qualitatives que quantitatives. Néanmoins, l'évaluation est nécessaire, car elle permet aux organisateurs et aux animateurs d'améliorer les programmes et de mieux répondre aux besoins des participants. Les organisations qui financent ces activités aiment savoir si leur contribution est utile, et dans quelle mesure elle l'est. L'impact du séminaire de Nkolbisson a été évalué en juillet 1985.

4. L'envoi d'un article ou document, à intervalles réguliers, à chacun des participants à un séminaire, afin de leur rappeler les concepts qu'ils ont étudiés et de les encourager à poursuivre leur formation en gestion. L'envoi d'un document à tous les participants, observateurs et animateurs a commencé au mois de décembre 1984, et il est prévu de le faire tous les deux mois.

Afin de simplifier l'organisation logistique et de réduire les coûts, il est prévu de regrouper les trois premières activités de façon à faire suivre chaque séminaire de type général par un séminaire de type spécialisé (pour un autre groupe de participants, et éventuellement dans un autre endroit), et par l'évaluation de l'impact d'un des séminaires précédents. Il est prévu d'organiser deux séries de séminaires par an (un séminaire de type général, suivi par un séminaire de type spécialisé, suivi par l'évaluation de l'impact d'un séminaire).

Ces séminaires seront animés par des spécialistes d'institutions camerounaises et de l'ISNAR, le rôle des animateurs du Cameroun augmentant au fur et à mesure des séminaires. Ils seront animés en langue française, anglaise, ou indifféremment dans les deux langues.

Il est prévu d'organiser la prochaine série de séminaires en dehors du lieu de travail, pour tester cette alternative.

#### Organisation de la formation

Le MESRES, par l'intermédiaire de l'IRA et de l'IRZ sera responsable de l'organisation logistique des séminaires à venir. De son côté, l'ISNAR préparera les programmes, et apportera son soutien aux animateurs camerounais qui prépareront du matériel pédagogique.

Afin d'encourager les échanges d'idées, en plus du personnel de l'IRA et de l'IRZ, il est prévu d'inviter des représentants du service de la vulgarisation du Ministère de l'Agriculture (MINAGRI), du Ministère de l'Elevage, des Pêches et des Industries Animales (MINEPIA), ainsi que de projets de développement régional ruraux. Des animateurs d'institutions nationales de formation seront également invités afin d'assurer une capacité nationale de formation à la gestion de la recherche agricole.

#### Programme provisoire pour la période Janvier 1986 - Décembre 1987

Le programme pour les deux années à venir est le suivant:

- Juin 1985:      \* Séminaire spécialisé sur les techniques de communication pour des chefs de programme et de station de l'IRA et l'IRZ (organisé du 25 au 28 juin à Douala)
- \* Evaluation du séminaire de Nkolbisson (fait en juillet 1985)

- Juin 1986: \* Séminaire général No. 2 pour le personnel d'un des centres de l'IRZ  
 \* Séminaire spécialisé sur les techniques de communication pour des chefs de programme et de station de l'IRA et l'IRZ
- Sept. 1986: \* Séminaire général No. 3 pour le personnel d'un des centres de l'IRA  
 \* Séminaire spécialisé sur les techniques de communication pour les administrateurs de l'IRA et de l'IRZ  
 \* Evaluation du séminaire No 2
- Juin 1987: \* Séminaire général No. 4 pour le personnel d'un des centres de l'IRA  
 \* Séminaire spécialisé sur la gestion du temps pour des chefs de programme de l'IRA et de l'IRZ  
 \* Evaluation du séminaire No. 3
- Sept. 1987: \* Séminaire général No. 5 pour le personnel d'un des centres de l'IRZ  
 \* Séminaire spécialisé sur la gestion du temps pour des chefs de programme de l'IRA et de l'IRZ  
 \* Evaluation du séminaire No. 4

#### Résultats attendus

Environ 150 personnes suivront une formation professionnelle sur des aspects généraux et spécifiques de la gestion de la recherche agricole. La formation de formateurs camerounais et la préparation de matériel pédagogique adapté au pays contribueront également au développement d'une capacité locale de formation à la gestion de la recherche agricole. L'évaluation périodique de l'impact des activités de formation permettra une révision régulière des méthodes et matériaux pédagogiques et assurera la pertinence des questions traitées.

Budget provisoire pour la période Janvier 1986 - Décembre 1987  
(en dollars US)

	<u>ISNAR</u>	<u>MESRES</u>	<u>TOTAL</u>
<u>Coûts pour une série de séminaires *)</u>			
1. Salaires du personnel et autres allocations **)	9700	17900	27600
2. Transport du personnel		5900	5900
3. Frais de séjour du personnel		5600	5600
4. Honoraires des consultants		12300	12300
5. Transport des consultants		5700	5700
6. Frais de séjour des consultants		4400	4400
7. Transport des participants (y compris les observateurs camerounais)		5500	5500
8. Frais de séjour des participants ***)		15300	15300
9. Observateurs (futurs formateurs)		1800	1800
10. Frais généraux du séminaire	1000	5900	6900
<u>Total pour une série de séminaires:</u>	<u>10700</u>	<u>80300</u>	<u>91000</u>
<u>Total 1986-87, 4 séries de séminaires:</u>	<u>42800</u>	<u>321200</u>	<u>364000</u>

\* Une série de séminaires consiste en un séminaire général de 10 à 12 jours, un séminaire spécialisé de 3 à 4 jours, et l'évaluation d'un des séminaires précédents.

\*\* Le salaire du personnel est calculé sur la base du temps que celui-ci consacre effectivement aux activités du programme. L'ISNAR prend en charge le salaire de son personnel permanent. Les coûts du personnel et du support administratif sont également inclus.

\*\*\* Etant donné que certains séminaires se passeront dans des centres nationaux de recherche, il est difficile de calculer précisément les frais de séjour des participants. Les estimations sont faites sur la base de 10 participants à un séminaire général dans un hotel pour 13 nuits à \$ 60 par nuit, et pour les séminaires spécialisés, 25 participants dans un hotel pour 5 nuits.

## 12 EVALUATION DU SEMINAIRE FAITE EN JUILLET 1985

Au mois de juillet 1985, le MESRES et l'ISNAR avaient déjà organisé deux séminaires de formation au Cameroun. La première activité de formation avait été le Séminaire général qui s'était tenu à Nkolbisson du 24 septembre au 6 octobre 1984 et qui est l'objet de ce rapport. La seconde activité de formation était un séminaire spécialisé sur les techniques de communication, organisé en suivant les recommandations faites par les participants au premier séminaire. Dix huit participants, la plupart d'entre eux chefs de programme ou de station à l'IRA et l'IRZ, ont participé à ce second séminaire dont les objectifs étaient la formation à des techniques particulières pour la présentation orale et la rédaction des rapports.

Le succès de ces deux activités de formation encourage l'ISNAR à organiser d'autres séminaires. Afin d'améliorer les objectifs des programmes, des matières enseignées, des méthodes pédagogiques utilisées, et le choix des animateurs, et conformément au plan formulé dans le chapitre 11 de ce rapport, une évaluation du premier séminaire a été faite en juillet 1985 et a suivi immédiatement le second séminaire. Un questionnaire détaillé a été préparé pour cette évaluation. Dix neuf participants (des trente-trois qui ont participé à temps complet au séminaire) ont rempli ce questionnaire et ont été interviewés par un membre de l'ISNAR qui a passé cinq jours à Nkolbisson. Le questionnaire et les interviews ont permis de mieux mesurer l'impact du séminaire.

Les principales conclusions de cette évaluation sont:

1. Le séminaire a été noté "excellent" et "très bon" par 79% des personnes qui ont répondu au questionnaire.
2. Les quatre messages les plus importants qui ont été retenus par les participants sont:
  - \* Les relations humaines jouent un rôle crucial dans le travail;
  - \* Les techniques de programmation et de budgétisation devraient être mieux connues;
  - \* Les activités de recherche devraient être évaluées régulièrement;
  - \* Un centre de recherche est comme une entreprise.
3. Les participants appliquent ce qu'ils ont appris de plusieurs façon:
  - \* Les différentes catégories professionnelles et les individus se comprennent mieux et coopèrent plus. Plus de la moitié des participants pensent que leurs relations avec leurs collègues, leurs chefs et leurs subordonnés sont améliorées. Les administrateurs, en particulier, pensent que le personnel de recherche comprend mieux les contraintes qu'ils rencontrent. L'atmosphère dans le centre s'est améliorée.
  - \* Deux des participants ont organisé deux autres séminaires. Le séminaire MESRES/ISNAR a conduit l'un des chercheurs français de l'IRCC à organiser un séminaire de deux semaines sur l'utilisation des ordinateurs. Un séminaire pour les chefs de section, administrative et financière a également été organisé.

- \* La majorité du personnel essaye de mieux organiser son travail.
  - \* Quelques chercheurs ont amélioré la façon dont ils préparent et présentent leur budget, ainsi qu'il a été recommandé pendant le séminaire.
4. Le premier module sur les relations humaines a été noté comme étant le plus utile.
  5. Les quatre sessions notées comme les plus utiles ont été les trois sessions sur les relations humaines (relations entre les groupes, relations entre les individus et les styles de leadership) et la session sur les communications écrites.
  6. Les membres du CRA de Nkolbisson sont plus prêts à accepter les changements et les nouvelles procédures qu'ils ne l'étaient il y a un an.
  7. Tous les participants apprécient de recevoir un article tous les deux mois et lisent cet article.
  8. Le personnel des instituts est convaincu de l'utilité des séminaires de formation en gestion; ils pensent que tous les membres de l'IRA et de l'IRZ devraient participer à de tels séminaires. Ils voudraient continuer à travailler avec l'ISNAR sur l'amélioration de la gestion de leur institut. Le personnel de l'IRA et de l'IRZ a une bonne opinion de l'ISNAR. Ils pensent que l'ISNAR est capable, sérieux et peut jouer un rôle utile dans le développement de leur recherche agricole.

### Participants et répondants

Le nombre des participants appartenant aux différentes catégories professionnelles et le nombre des personnes qui ont répondu à ce questionnaire d'évaluation et qui ont été interviewées est présenté dans le tableau ci-dessous.

	<u>Participants</u> <u>Septembre 1984</u>	<u>Nombre de questionnaires</u> <u>remplis (Juillet 1985)</u>
<b>Directeurs</b>		
Direction de l'IRA	3	2
Direction de l'IRZ	2	1
Chefs de programmes	2	1
<b>Administrateurs</b>		
Cadres administrat. de l'IRA	5	4
Cadres administrat. de l'IRZ	2	1
<b>Chercheurs</b>	13	7
<b>Techniciens</b>	7	3

Les chiffres indiqués montrent que le nombre de répondants est représentatif du nombre des participants.

Entre septembre 1984, époque à laquelle le séminaire a été organisé, et juillet 1985, quelques changements ont été effectués dans la composition du personnel du CRA de Nkolbisson. On a nommé un nouvel administrateur pour le projet NCRE. Deux chercheurs sont partis et quatre chercheurs ont été recrutés. L'un des sept techniciens présents est parti, et il n'a pas été encore remplacé. Quelques participants ont remarqué qu'il est plus difficile pour leurs collègues qui n'ont pas participé au séminaire de comprendre la gestion, le fonctionnement de l'institut, et de gérer leur travail. Les organisateurs pensent que la formation en gestion est nécessaire pour tout le personnel de recherche et que la formation doit être institutionnalisée; un programme de formation continue doit être mis en place afin d'aider le personnel qui vient d'être recruté. Ce fait pourrait donc appuyer l'opinion des organisateurs.

### Présentation détaillée des évaluations

#### Question 1: "Par rapport à d'autres séminaires auxquels vous avez assisté au cours de votre vie professionnelle, comment évalueriez-vous le séminaire MESRES/ISNAR?"

En général le séminaire a été noté:

	Administ.	Directeur	Chercheur	Technicien	Total
Excellent	0	1	1	0	2
Très bon	4	3	4	2	13
Moyen	1	0	2	1	4
Passable	0	0	0	0	0
Insuffisant	0	0	0	0	0

Un participant a donné une bonne note mais a néanmoins pensé que le séminaire était trop court et qu'il ne touchait pas assez aux problèmes administratifs. Deux participants ont pensé que trop de sujets avaient été traités et que le groupe était trop hétérogène. Néanmoins, la majorité a considéré que la composition hétérogène était un plus. Quatre participants ont remarqué que certaines sessions ne correspondaient pas à leurs besoins et n'avaient donc pas atteint leurs objectifs. L'une de ces personnes pense qu'un séminaire de trois ou quatre jours aurait été plus approprié.

#### Question 2: "Quel est le message le plus important que vous avez retenu?"

Les commentaires peuvent être regoupés sous quatre catégories:

- a. Les relations humaines sont d'une importance cruciale pour le travail;
- b. Les techniques de programmation et de budgétisation devraient être mieux connues;

- c. Les activités de recherche devraient être évaluées régulièrement;
- d. Un centre de recherche est comme une entreprise.

Les commentaires précis étaient:

- a. Les relations humaines sont d'une importance cruciale pour le travail:
  - \* Le séminaire a ouvert une porte pour la communication mais l'application des techniques dans la vie quotidienne n'est pas facile. Il nous faut encore assimiler ces techniques (un technicien).
  - \* Le jugement que l'on porte sur autrui est souvent erroné (un directeur).
  - \* J'ai appris comment chaque groupe est perçu par les autres et dans quelle mesure on est influencé dans ses jugements (un directeur).
  - \* La découverte de l'étude des relations humaines (un directeur).
  - \* J'ai appris à écouter jusqu'au bout et à ne pas reculer devant une prise de décision, mais plutôt à être ferme et juste (un administrateur).
  - \* J'ai appris à donner des ordres et à aborder les gens (un administrateur).
  - \* Les bonnes relations humaines sont primordiales pour la réussite de l'entreprise (un administrateur).
  - \* Il faut se mettre à la place des autres; on a tendance à croire que les autres vous comprennent mais c'est souvent faux (un administrateur).
- b. Les techniques de programmation et de budgétisation devraient être mieux connues:
  - \* Une bonne organisation du travail est essentielle pour les chercheurs et les administrateurs (un chercheur).
  - \* Les techniques de programmation, de budgétisation et d'évaluation, et la préparation et l'exécution des activités de recherche devraient être mieux connues (un chercheur).
  - \* J'ai appris à préparer un budget (un directeur).
- c. Les activités de recherche devraient être évaluées régulièrement:
  - \* Il est important d'évaluer les activités de recherche (un technicien).
  - \* L'évaluation des projets par l'étude et l'analyse des cas (un chercheur).
- d. Un centre de recherche est comme une entreprise:
  - \* Un centre de recherche doit fonctionner comme une entreprise (un chercheur).
  - \* Pour une entreprise comme l'IRA, la clef du succès est la qualité de l'information qui y circule (un administrateur).

Question 3: "Comment utilisez-vous ce que vous avez appris pendant le séminaire?"

Il était difficile aux participants d'expliquer précisément la façon dont ils appliquent ce qu'ils ont appris. Néanmoins, la plupart d'entre

eux on dit qu'ils essayaient de changer leurs attitudes. Ils ont dit qu'ils essayaient de mieux comprendre leurs supérieurs, leurs collègues, leurs subordonnés et d'être plus patients et plus souples.

Deux chercheurs ont soumis un budget détaillé avec leurs fiches-opérations. D'autres posent des questions à leurs collègues alors qu'avant ils n'osaient pas le faire. Après le séminaire, un chercheur a eu l'idée d'organiser un autre séminaire sur l'utilisation des micro-ordinateurs. Ce séminaire a été organisé en mars 1985. Le chef du service administratif et financier de l'IRA a également organisé un séminaire pour tous les chefs des sections administrative et financière.

Cinq participants essayent de mieux organiser leur travail.

Voici quelques commentaires relevés:

- \* J'essaye de faire comprendre à mes collègues que nous devons fonctionner comme une entreprise.
- \* Les fiches-opérations: J'ai préparé mon budget ligne par ligne; j'ai gardé les doubles de mes fiches-opérations afin de m'en inspirer l'année prochaine; j'ai également essayé de mieux justifier mes demandes d'achat.
- \* J'essaye de ne pas juger les autres précipitamment, mais de mieux les comprendre.
- \* Je fais plus attention aux autres dans mon travail et en dehors de mon travail. J'ai compris que l'on pouvait collaborer tout en étant différent. Je suis moins violent avec mes chefs et j'essaye de me raisonner.
- \* J'essaye de mieux comprendre les autres groupes et leurs problèmes.
- \* J'essaye de faire circuler l'information et d'éviter trop de centralisation. Je laisse une grande place à l'initiative personnelle et contrôle de temps à autre pour féliciter ou réprimander un agent.

#### Question 4: Evolution des relations

Il est très difficile de mesurer si des changements dans une attitude proviennent du passage du temps, de l'expérience ou de la formation. Les différents groupes semblent plus attentifs aux uns et aux autres qu'ils ne l'étaient il y a un an. Ils sont plus prêts à discuter et cela constitue une amélioration.

##### a. "Depuis le séminaire vos relations avec vos collègues sont..."

	Administ.	Directeurs	Chercheurs	Techniciens	Total
Plus faciles	4	2	2	1	9
Pas de changement	1	2	5	2	10
Plus difficiles	0	0	0	0	0

A peu près la moitié des participants ont pensé que leurs relations avec leurs collègues se sont améliorées parce qu'ils se connaissent mieux. Ils sont plus attentifs et comprennent mieux les objectifs de

leur travail. Tous les participants qui ont répondu "pas de changement" pensent que leurs relations avec leurs collègues étaient déjà bonnes et qu'elles ne pouvaient pas s'améliorer.

b. "Depuis le séminaire, vos relations avec vos chefs..."

	Administ.	Directeurs	Chercheurs	Techniciens	Total
Plus faciles	2	2	3	2	9
Pas de changement	3	2	4	1	10
Plus difficiles	0	0	0	0	0

A peu près la moitié des participants pensent que leurs relations avec leurs chefs sont plus faciles car ils comprennent maintenant mieux les contraintes et les opinions de leurs chefs. Dans certains cas, les responsabilités de chaque partie sont maintenant mieux définies: les relations se sont donc améliorées. D'autres pensent mieux comprendre le style de direction de leurs chefs et ils adoptent donc une attitude plus appropriée. Quelques-uns ont dit que les relations avec leurs chefs et eux-mêmes se sont développées et que maintenant ils plaisent ensemble.

Comme dans la question précédente, "pas de changement" veut dire que les relations étaient déjà perçues comme étant bonnes.

c. "Depuis le séminaire vos relations avec vos subordonnés sont..."

	Administ.	Directeurs	Chercheurs	Techniciens	Total
Plus faciles	4	3	0	3	10
Pas de changement	1	1	7	0	9
Plus difficiles	0	0	0	0	0

Les réponses montrent que la majorité des participants essayent de mieux expliquer leurs décisions et d'écouter plus leurs subordonnés; les relations en sont donc améliorées. Ils trouvent qu'il leur est plus facile d'accepter que leurs subordonnés aient un point de vue différent du leur.

La plupart de ceux qui ont dit "pas de changement" trouvent que les relations étaient déjà bonnes.

d. "Depuis le séminaire les relations entre le personnel de recherche et l'administration sont..."

	Administ.	Directeurs	Chercheurs	Techniciens	Total
Plus faciles	4	0	2	1	7
Pas de changement	1	4	4	2	11
Plus difficiles	0	0	1	0	1

Quelques uns des chercheurs pensent que les relations entre le personnel de recherche et les administrateurs se sont améliorées car il y a plus de dialogue et on se comprend mieux. La majorité des administrateurs trouve que les chercheurs comprennent mieux la situation et sont plus ouverts.

Néanmoins, la plupart des chercheurs trouvent que le personnel administratif n'est pas encore suffisamment sensible aux besoins des chercheurs. Un chercheur pense que les relations étaient plus difficiles parce que les administrateurs contrôlent toujours le budget des activités de recherche. Des facteurs externes contribuent encore au manque d'harmonie; en effet, les administrateurs ne sont pas contents car ils sont moins payés que les chercheurs.

Question 5: "Vous connaissez maintenant les différents styles de leadership..."

- a. "Vous est-il plus facile d'exercer vos fonctions de chef/superviseur?"

	Administ.	Directeurs	Chercheurs	Techniciens	Total
Oui	5	4	3	3	15
Non	0	0	4	0	4

La majorité des membres du personnel (15 sur 19) pensent qu'il leur est plus facile d'être un superviseur. Ils essayent d'adapter leur style de leadership à leurs subordonnés et de les écouter avant de leur donner un ordre. Ils sont plus flexibles et moins autoritaires.

Les chercheurs qui pensent qu'il ne leur est pas plus facile de superviser les autres, le font soit parce qu'ils n'avaient pas de problèmes auparavant, soit parce qu'ils pensent qu'il leur suffit de suivre les ordres qu'on leur a donné.

- b. "Comprenez-vous mieux la façon dont votre chef/superviseur donne ses ordres?"

	Administ.	Directeurs	Chercheurs	Techniciens	Total
Oui	2	2	4	3	11
Non	3	2	3	0	8

La majorité comprend mieux ses chefs. Pendant le séminaire, ils étaient ensemble et ils ont appris à comprendre les contraintes de leurs chefs; ils comprennent donc mieux la façon dont leurs chefs donnent leurs ordres.

Des huit personnes qui ont répondu "non", sept comprenaient déjà bien leurs chefs et une personne a dit qu'elle est toujours incapable de le faire (dans ce cas le chef n'a pas participé au séminaire).

Question 6

- a. "Comprenez-vous mieux les procédures de programmation?"

	Administ.	Directeurs	Chercheurs	Techniciens	Total
Oui	1	0	2	2	5
Non	2	2	5	1	10
Déjà connu	2	2	0	0	4

Quelques directeurs et administrateurs comprenaient déjà bien les procédures de programmation du MESRES; le séminaire ne leur a rien apporté.

Deux chercheurs, deux techniciens et un administrateur comprennent maintenant mieux leur rôle dans la programmation des activités de recherche et le lien avec le budget. Ils voient mieux là où les améliorations peuvent être faites.

La majorité des participants (10 sur 19) ne comprend toujours pas bien les procédures. D'après eux, les présentations ont trop insisté sur l'évolution historique et n'ont pas assez expliqué le raisonnement qui a conduit à ces procédures. De plus, ils les trouvent trop lourdes.

b. "Vous est-il plus facile de remplir les fiches-opérations?"

	Administ.	Directeurs	Chercheurs	Techniciens	Total
Oui	0	2	6	0	8
Non	0	0	1	0	1
Pas applicable	5	2	0	3	10

La plupart des chercheurs (6 sur 7) et deux des directeurs qui ont des activités de recherche pensent que le séminaire leur a permis de se familiariser une fois de plus avec les fiches-opérations; le temps et l'expérience faciliteront le remplissage des fiches. Cette question ne concernait pas les administrateurs, les techniciens et deux des directeurs.

c. "Cette année, avec vos fiches-opérations avez-vous soumis un papier détaillant votre budget?"

Cinq des sept chercheurs ont donné des informations supplémentaires sur leurs budgets. Ils l'ont fait à la demande du chef du service de la recherche.

d. "Notez-vous dans un cahier toutes les dépenses que vous effectuez afin de mieux remplir la partie budgétaire de vos fiches-opérations l'année prochaine?"

Cinq chercheurs inscrivent toutes les dépenses qu'ils font. Mais lorsqu'ils veulent savoir combien il leur reste, cela leur est difficile, car ils apprennent le nombre et le prix des objets commandés avec retard et de façon imprecise.

Question 7: "Votre programme a-t-il des objectifs quantifiés?"

Cette question ne s'appliquait qu'aux chercheurs. La plupart d'entre eux pensent que leur programme à des objectifs quantifiés, mais ils ne peuvent pas montrer un papier sur lequel ces objectifs sont inscrits.

Ils disent qu'ils les connaissent, mais ce qu'ils mentionnent est assez imprécis. Néanmoins, la plupart d'entre eux pensent que des objectifs précis et si possible quantifiés devraient être trouvés.

Question 8: "L'introduction à la méthode Pert vous a-t-elle donné envie d'en savoir plus sur le sujet? Avez-vous utilisé cet outil depuis le séminaire?"

Quelques chercheurs connaissaient déjà la méthode et pour eux ces sessions élémentaires ont peu apporté. Tous les autres répondants ont pensé que les sessions leur ont donné une bonne compréhension de la méthode, mais qu'elles étaient trop courtes pour leur permettre de l'utiliser. Néanmoins, la plupart d'entre eux pensent qu'ils gagneraient à mieux connaître la méthode Pert, car elle peut les aider à être plus efficace dans leur travail. Les techniciens qui étaient en mission quand cette méthode a été enseignée n'ont pas pu répondre à la question.

Question 9: "L'introduction sur la méthode Bar chart vous a-t-elle donné envie d'en savoir plus sur le sujet? Avez-vous utilisé cet outil depuis le séminaire?"

La plupart des chercheurs et des directeurs pensent que la méthode Bar chart est plus facile à utiliser que la méthode Pert. En fait ils l'utilisent déjà sans le savoir. Ils pensent pouvoir tirer profit de plus de pratique.

Question 10: "Connaissez-vous la grille d'analyse logique (logical framework) avant le séminaire? Depuis le séminaire l'avez-vous utilisée? Avez-vous réussi? Quelles difficultés avez-vous rencontrées? Aimerez-vous avoir un complément d'informations?"

Personne ne connaissait cette méthode avant le séminaire. L'objectif des sessions n'était pas de rendre les participants capables d'utiliser cette méthode, mais plus de les familiariser avec les idées qui la sous-tendent. La majorité des participants aimerait en savoir plus, car ils pensent que la grille d'analyse logique est un outil qui peut être très utile. Ils ont apprécié le "Dossier sur l'évaluation des activités de recherche d'activité agricole" que l'ISNAR leur envoie pour appuyer cet enseignement.

L'un des participants a utilisé ce concept pour présenter un projet (voyage d'étude en France) qui a été accepté.

Question 11: Si votre chef de programme se trouve dans une autre station, lui avez-vous parlé des remarques faites lors de l'exposé sur les techniques de communication écrite? Quelles publications avez-vous faites depuis le séminaire?

Trois personnes ont parlé à leurs chefs de programmes, qui se trouvent en dehors de Nkolbisson, des discussions sur les techniques de

communication. Le chef du service de la recherche a envoyé un mémorandum à tous les chefs de programmes, afin de définir les objectifs et les lecteurs du rapport technique annuel de l'institut, et de recommander que les rapports soient plus courts et plus adaptés qu'ils ne le sont à présent.

Onze répondants ont écrit un article ou un rapport depuis le séminaire. Ils disent avoir essayé de plus penser à leur audience qu'ils ne le faisaient auparavant.

Question 12: Depuis le séminaire, avez-vous dû faire des présentations orales? A qui? Dans quelle mesure les sessions sur les présentations orales vous ont-elles été utiles?

Onze répondants ont fait des présentations orales depuis le séminaire. Ils disent que le séminaire leur a rappelé l'importance de s'adapter une présentation en fonction du public, et qu'ils ont pensé aux sessions sur les présentations orales lorsqu'ils ont préparé leurs présentations.

Question 13: Utilité des différents modules et sessions

- a. Pouvez-vous classer par ordre d'utilité les quatre modules qui ont été étudiés?

Les préférences accordées aux différents modules ont varié sensiblement, en particulier pour les chercheurs. Néanmoins, il n'y avait pas de grandes différences entre les différentes catégories de personnel. La majorité des répondants a pensé que le premier module sur les relations humaines a été le plus utile. L'utilité du quatrième module sur les techniques de communication a été noté en second par sept personnes sur dix-sept. Les modules 2 (planification, programmation et budgétisation) et 3 (suivi et évaluation) sont venus ensemble en troisième et quatrième place.

Utilité des modules (17 répondants)

	<u>Premier</u>	<u>Second</u>	<u>Troisième</u>	<u>Quatrième</u>
Module 1	10	3	2	2
Module 2	4	4	5	5
Module 3	1	3	6	6
Module 4	2	7	4	4

- b. "Pouvez-vous noter l'utilité de chaque session pour votre travail quotidien de 1 (pas utile) à 5 (très utile)?"

Comme l'indiqué le tableau 1, les quatre sessions qui ont été considérées comme les plus utiles sont:

Tableau 1: Utilité des sessions pour chaque catégorie professionnelle

	ADMINISTRATEURS		DIRECTEURS		CHERCHEURS		TECHNICIENS		TOTAL	
	Moyenne	Rang	Moyenne	Rang	Moyenne	Rang	Moyenne	Rang	Moyenne	Rang
Jeu No 1: Perception des individus par le groupe	3.8	3	4.0	3	3.8	2	4.0	2	3.9	2
Jeu No 2: Perception entre groupes	3.4	8	4.5	1	3.3	5	4.0	2	3.7	4
Jeu No 3: Styles de leadership	4.6	1	4.5	1	3.8	2	4.5	1	4.3	1
Exposé: Les relations recherche/environnement	2.4	15	2.8	14	3.2	8	4.0	2	2.9	13
Etude de cas: Le PNAF	2.4	15	3.0	5	3.5	4	4.0	2	3.1	9
Exposé: Procédures de programmation de la recherche au Cameroun	2.6	13	2.5	16	3.2	8	3.0	13	2.8	17
Exposé: Les fiches opérations	1.4	19	1.8	19	3.0	13	4.0	2	2.3	19
Exposé: De la planification à la programmation	3.2	9	3.0	5	3.0	13	3.0	13	3.1	9
Etude de cas: La procédure budgétaire à Ekona	3.2	9	2.8	14	2.7	16	4.0	2	3.1	9
Présentation et travaux: La méthode Pert	2.8	12	3.0	5	3.3	5	NA	-	3.4	5
Présentation et travaux: La méthode Bar chart	3.8	3	2.5	16	2.7	16	NA	-	2.9	13
Présentation et travaux: Structures et responsabilités	3.8	3	3.0	5	2.7	16	3.5	10	3.3	6
Etude de cas: Les recherches sur l'anacardier en Tanzanie	2.6	13	3.0	5	2.5	19	4.0	2	2.8	17
Présentations et travaux: Eléments de budgétisation	3.0	11	2.3	18	3.1	12	3.0	13	3.1	9
Exposé: Différentes méthodes d'évaluation	3.6	6	3.0	5	3.3	5	3.0	13	3.3	6
Présentation et travaux: Introduction au Logical Framework	3.6	6	3.3	4	3.2	8	3.0	13	3.3	6
Etude de cas: Mr. So et les recherches sur la patate douce	2.0	18	3.0	5	3.2	8	3.5	10	2.3	13
Présentation et discussions: Techniques de communication écrite	4.2	2	3.0	5	3.9	1	4.0	2	3.9	2
Etude de cas: Ekona reçoit des visiteurs	2.2	17	3.0	5	2.8	15	3.5	10	2.9	13

- \* le jeu No. 3 sur les styles des leadership 4,3
- \* le jeu No. 1 sur les perceptions de l'individu par le groupe 3,9
- \* les discussions sur les techniques de communication écrite 3,9
- \* le jeu No. 2 sur les perceptions entre les groupes 3,7

Il n'y a pas de différence fondamentale entre les quatre catégories professionnelles.

Question 14: Avez-vous parlé du séminaire à certains de vos collègues qui se trouvent dans d'autres stations?

Tous les répondants ont parlé du séminaire à certains de leurs collègues en dehors de Nkolbisson. Ils ont, soit répondu à des questions que leurs collègues leur ont posé car ils ont entendu parlé du séminaire à la radio ou lu dans les journaux, soit ils en ont parler spontanément. Leurs collègues étaient très intéressés et ont exprimé le souhait de pouvoir participer à de tels séminaires.

Néanmoins, dans la plupart des cas, les participants ne sont pas entrés dans des détails, car ils pensent que de tels séminaires auront lieu dans les autres stations de l'IRA et de l'IRZ.

Question 15: Parmi les documents qui vous ont été remis pendant le séminaire, quels sont ceux que vous consultez?

A quelles occasions?

En avez-vous communiqué certains à vos collègues?

Onze participants ont lu certains des documents qui leur ont été remis pendant le séminaire. Les documents qu'ils consultent le plus souvent sont les documents sur les styles de leadership, l'évaluation des activités de recherche, la méthode Pert et les structures et responsabilités.

Quatre d'entre eux ont donné certaines copies de ces documents à des collègues. La bibliothécaire de l'IRA a donné deux dossiers complets à la Société Nationale d'Investissement (SNI) et la Banque Mondiale. Des membres de l'IRA et des étudiants de l'ENSA consultent régulièrement le dossier à la bibliothèque.

Question 16: Pensez-vous que tout le personnel de l'IRA devrait assister à de tels séminaires?

Pourquoi? Quels thèmes aimeriez-vous voir traiter?

Tous les répondants pensent que tous les membres du personnel de l'IRA et de l'IRZ devraient participer à de tels séminaires. Le séminaire les a réveillés, les relations humaines ont été renforcées, ils ont acquis de nouvelles idées et ont appris de nouvelles techniques. Tous pensent qu'il est bon de mélanger les différentes catégories de personnel. Deux personnes pensent qu'il serait mieux d'organiser des séminaires différents pour l'IRA et l'IRZ. Ils aimeraient voir les sujets suivants traités dans les séminaires à venir:

* Relations humaines:	12 personnes
* Planification, programmation et budgétisation:	11
* Suivi et évaluation	6
* Technique de communication	9
* Gestion du personnel	3
* Préparation des budgets	2
* Relation recherche-environnement	1
* Fiches opération	1
* Description des postes	1
* Utilisation des ordinateurs	1

Question 17: Pensez-vous que les articles que vous avez reçu depuis la fin du séminaire sont utiles? Aimeriez-vous en recevoir d'autres? Sur quels sujets?

Tous les participants sont très contents de recevoir les articles. L'ISNAR est la première organisation qui garde un contact régulier avec les participants à un séminaire et envoie de façon périodique des documents. Ils apprécient cet effort. La majorité a lu les articles et se souvient des messages transmis. Ces articles leurs rafraîchissent la mémoire, et les conduisent à penser de nouveau au sujet. Ces articles doivent permettre de mieux assimiler les techniques. Quelques sujets ont été suggérés pour des articles:

* Les techniques de communication écrite	5 personnes
* La grille d'analyse logique	4
* Les relations humaines	2
* La méthode Pert	2
* La méthode Bar chart	2
* Les finances et l'administration	1
* La budgétisation	1
* La planification et la programmation	1
* Les structures et les responsabilités	1
* La préparation des fiches-opération	1

Question 18: Pensez-vous que depuis le séminaire la gestion du centre de Nkolbisson s'est améliorée?

Onze personnes pensent que la gestion du centre de Nkolbisson s'est améliorée. Quatre personnes ne savent pas, et quatre personnes pensent qu'il n'y a pas de changement. Les améliorations sont bien entendu difficiles à mesurer et dans une certaine façon imperceptibles. Mais tous se sentent plus prêts à changer qu'ils ne l'étaient il y a un an. Les relations entre le personnel de recherche et le personnel administratif se sont améliorées. Les directeurs semblent plus ouverts, tous font des efforts pour améliorer la situation.

Question 19: Autres commentaires, suggestions, ou recommandations

Quelques personnes ont fait des commentaires spécifiques; les voici:

"On admire vraiment l'ISNAR, vous travaillez de façon différente d'autres institutions. Le suivi est excellent.

La prochaine fois, les présentations devraient être plus vivantes, moins superficielles et durer plus longtemps.

De tels séminaires devraient être organisés à intervalles réguliers. (commentaire fait par trois personnes).

Les prochains séminaires devraient être plus courts et peut-être se concentrer sur l'amélioration de l'efficacité de chaque groupe dans son travail quotidien. C'est très difficile à organiser si vous ne connaissez pas très bien notre système, car il est difficile de saisir les difficultés et surtout de les contourner.

J'utiliserai les documents que nous avons reçus lorsque je devrai enseigner un même sujet ou lorsque je serais confronté à un problème particulier.

Le séminaire a été organisé en français et la plupart des documents étaient en français. Cela était difficile pour nous qui sommes anglophones.

Les présentations devraient être plus variées. Il faudrait appliquer les recommandations faites pendant le séminaire.

C'était bien de mélanger les différentes catégories de personnel, mais deux semaines c'était trop long.

Deux semaines, c'était trop long. (commentaire fait par deux personnes).

On a passé trop de temps sur des sujets qu'on connaissait déjà, (procédures de programmation et fiches-opération).

Ce serait bien d'organiser le séminaire comme un sandwich, une semaine pour le séminaire, une semaine de travail normal et la seconde semaine du séminaire.

Le séminaire m'a donné l'idée d'organiser un séminaire sur l'utilisation des ordinateurs".

### Conséquences pour les séminaires à venir

- a. Le module sur les relations humaines devrait être gardé tel qu'il est, avec un thème supplémentaire sur le travail en groupe. Ce module aurait donc quatre thèmes (les relations entre les individus, les relations entre les groupes, les styles de leadership, le travail en groupe), et neuf sessions.
- b. Le module 2 (planification, programmation et budgétisation) devrait être plus pratique. Au lieu des six sessions sur la méthode Pert et le Bar chart, il faudrait avoir quatre sessions sur la programmation et ses techniques. Les deux sessions sur les procédures de programmation au Cameroun et les fiches-opérations devraient être plus analytiques et interpréter la façon dont le travail devrait être fait. Il suffirait d'avoir une seule session. Trois sessions sur la formulation de programme de recherche devraient être introduites.

- c. Les aspects pratiques du module 3 (évaluation et contrôle financier) devraient être étendus. Les sessions sur la gestion financière devraient passer du module 2 au module 3.
- d. Le module 4 (techniques de communication) devrait inclure la session sur les relations entre la recherche et la vulgarisation.
- e. Les mêmes méthodes pédagogiques devraient être utilisées.
- f. Le programme pour les futurs séminaires généraux est le suivant:

<u>Contenu</u>	<u>Nombre de session</u>	<u>Objectifs principaux</u>
<u>Introduction</u>		
Le concept de la gestion de la recherche	1	Comprendre ce qu'est la gestion de la recherche.
<u>Module 1: Relations humaines</u>		
La perception des individus par le groupe	2	Compréhension de l'élément subjectif lorsque l'on juge les autres. Apprendre à se connaître.
La perception entre les groupes	2	Comprendre les points de vue et conditions de travail des autres.
Styles de direction	2	Comparaison des différents styles de direction, gestion des hommes.
Travail en groupe	3	Le travail en groupe et son impact sur la productivité.
<u>Module 2: Planification, programmation et budgétisation</u>		
De la planification à la programmation	1	Introduction aux concepts de la planification, programmation et de leurs relations.
La programmation au Cameroun	1	Analyse des procédures de programmation de la recherche et utilisation des fiches-opérations.
Formulation et exécution d'un programme de recherche	4	Le cycle du projet; présentation de la séquence des activités.
	3	Répartition dans le temps.
	2	Division des responsabilités.
<u>Module 3: Evaluation et contrôle financier</u>		
Evaluation des programmes par objectifs (grille d'analyse logique)	4	S'assurer de la contribution du projet de recherche au développement.
Contrôle financier	4	Préparation d'un budget; contrôle financier et retour d'information aux chercheurs.

**Module 4: Techniques de communication**

Relations entre la recherche et la vulgarisation	2	Communications entre la recherche et la vulgarisation et son impact sur les activités de recherche.
Communication écrite	2	Adaptation des rapports écrits aux différents lecteurs.
Communication orale	2	Adaptation des présentations orales aux différentes audiences.

SEMINAIRE SUR LE MANAGEMENT DE LA RECHERCHE AGRICOLE

Sous le Haut Patronage de  
S.E. Le Ministre de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Organisé par

Le Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
de la République du Cameroun  
(MESRES)

et

International Service for National  
Agricultural Research  
(ISNAR)

Nkolbisson, Yaoundé  
Cameroun

du 24 septembre au 6 octobre 1984

1. ORIGINE DU SEMINAIRE

L'ISNAR, International Service for National Agricultural Research, avec la collaboration de l'Institut Pan-Africain pour le Développement, Région Afrique Centrale Francophone (IPD-AC), a entrepris au Cameroun une étude sur l'amélioration de la gestion de la recherche agricole. Des études similaires ont été entreprises au Sudan et au Zimbabwe. Reconnaisant l'importance du sujet, le Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MESRES) et l'ISNAR ont décidé d'organiser un séminaire sur "Le Management de la Recherche Agricole".

2. ORGANISATION DU SEMINAIRE

Ce séminaire, premier du genre en Afrique Centrale, est placé sous le Haut Patronage de S.E. le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique de la République du Cameroun et est organisé conjointement par le MESRES et l'ISNAR.

3. OBJECTIFS DU SEMINAIRE

- \* Améliorer les compétences en gestion du personnel de la recherche.
- \* Favoriser la communication et les relations professionnelles entre les différentes catégories du personnel de la recherche.
- \* Aider à développer une conception des fonctions de la gestion qui soit commune à l'ensemble du personnel de la recherche.

4. CONTENUS

Quatre modules sont prévus:

- \* Relations humaines et dynamique de groupe.
- \* Planification, programmation et budgétisation.
- \* Suivi, contrôle et évaluation des programmes.
- \* Techniques de communication écrite et orale.

5. PARTICIPANTS

Environ trente personnes participeront à tout ou partie du séminaire. Il s'adresse principalement aux chercheurs; les hauts responsables du MESRES, les directions de l'Institut de la Recherche Agronomique (IRA) et de l'Institut des Recherches Zootechniques (IRZ), et les responsables administratifs du Centre de Recherches Agronomiques (CRA) de Nkolbisson participeront également. Les techniciens du CRA de Nkolbisson participeront au module sur les relations humaines et la dynamique de groupe. Quelques places ont été réservées à des observateurs du MESRES, de l'Ecole Nationale Supérieure Agronomique (ENSA), de l'Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC), et de l'IPD-AC.

6. DATE ET LIEU

Le séminaire se tiendra à Nkolbisson, Yaoundé du 24 septembre au 6 octobre 1984.

## 7. PROGRAMME

<u>Séances</u> **	<u>Activités</u>
2	<u>Réception des participants et remise du matériel pédagogique</u>
1	<u>Ouverture officielle du séminaire</u>
1	<u>Présentation:</u> Le Groupe Consultatif pour la Recherche Agricole Internationale (GCRAI) et le Service International pour la Recherche Agricole Nationale (ISNAR)
	<u>Module 1: Relations humaines et dynamique de groupe</u>
2	Jeu: Perception des individus par le groupe
2	Jeu: Perceptions entre groupes
2	Jeu: Styles de leadership
1	Exposé: Les relations recherche/environnement
	<u>Module 2: Planification, programmation et budgétisation</u>
2	Etude de cas: L'approche du Programme National d'Amélioration de la Pomme de terre au Rwanda
1	Exposé: Les procédures de programmation de la recherche au Cameroun
1	Exposé: Les fiches opérations au Cameroun
1	Exposé: De la planification à la programmation
2	Etude de cas: La procédure budgétaire à Ekona
3	Présentation et travaux: Introduction à la méthode "PERT"
2	Présentation et travaux: La méthode "Bar Chart"
2	Présentation et travaux: Structures et responsabilités
2	Etude de cas: Les recherches sur l'anacardier en Tanzanie
4	Présentation et travaux: Eléments de budgétisation
	<u>Module 3: Suivi, contrôle et évaluation</u>
1	Exposé: Différentes méthodes d'évaluation
3	Présentation et travaux: Introduction à la méthode "logical framework"
4	Etude de cas: Monsieur So et la programmation de la recherche sur la patate douce à l'IRA
1	Synthèse du Module 3
	<u>Module 4: Techniques de communication écrite et orale</u>
1	Exposé: Les rapports techniques écrits
2	Etude de cas: Ekona reçoit des visiteurs
2	<u>Bilan du séminaire:</u> Evaluation du séminaire et perspectives pour la suite du programme de formation
1	<u>Clôture officielle du séminaire</u>

## 8. ANIMATEURS

ICPELET Marc	Directeur de la Recherche Scientifique et Technique du MESRES
CONTANT Rudolf	Chef de Projet à l'ISNAR
DOUMBE MOULONGO Jean-Georges	Chargé de Projet à l'ISNAR
ECKEBIL Jacques-Paul	Directeur de l'IRA
KAMAJOU François	Chef du Département d'Economie Rurale à l'ENSA
de LATTRE Marie	Chargé de Projet à l'ISNAR
LOTTIN SAME Adolphe	Directeur Administratif et Financier de la Caisse Nationale de Réassurance (CNR)
MUNDERE Sebuntu	Professeur à l'IPD-AC
N'SANGOU AROUNA	Adjoint au Chef du Centre de Recherches Economiques et Démographiques (CRED) de l'Institut des Sciences Humaines (ISH)
NYA NGATCHOU Jean	Inspecteur Général du MESRES
RICHARD Guy	Consultant de l'ISNAR
TCHALA ABINA François	Chef du Département d'Education Rurale de l'ENSA
TEBONG DOH Emmanuel	Directeur de l'IRZ

## 9. METHODES PEDAGOGIQUES

Les méthodes pédagogiques seront actives et basées sur des exposés, des présentations et travaux, des jeux, des études de cas, et des discussions en groupe. Les animateurs partiront des situations réelles auxquelles sont confrontés les chercheurs pour améliorer les outils de gestion utilisés dans la recherche agricole.

## 10. RENSEIGNEMENTS

Pour tout autre renseignement, s'adresser à:

Dr. J-P. Ekebil  
 Directeur  
 Institut de la Recherche Agronomique  
 B.P. 2123  
 YAOUNDE-MESSA  
 Cameroun

ou

Dr. W.K. Gamble  
 Directeur Général  
 ISNAR  
 P.O. Box 93375  
 2509 AJ LA HAYE  
 Pays-Bas

Telex: 33746 ISNAR NL

\*\* Une séance = 1 H 15.  
 Une journée: de 8 H 30 à 14 H avec trois pauses; quatre séances dans une journée.

PREMIERE SEMAINE (24-29 Septembre 1984)

	LUNDI 24	MARDI 25	MERCREDI 26	JEUDI 27	VENDREDI 28	SAMEDI 29
08.30 - 09.45	RECEPTION DES PARTICIPANTS	<b>MODULE I: RELATIONS HUMAINES ET DYNAMIQUE DE GROUPE</b> JEU No 1: Perception des individus par le groupe  Doumbe Moulongo	JEU No 3: Styles de leadership  Doumbe Moulongo	L'approche du PHAP au Rwanda (fin)  Contant	ETUDE DE CAS: La procédure budgétaire à Ekona  Contant	Introduction à la méthode PERT (fin)  Kamajou
09.45 - 09.55	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE
09.55 - 11.10	RECEPTION DES PARTICIPANTS	Synthèse du Jeu No 1  Doumbe Moulongo	Synthèse du Jeu No 3  Doumbe Moulongo	EXPOSE: Les procédures de programmation au Cameroun  Mya Ngatchou	La procédure budgétaire à Ekona (fin)  Contant	PRESENTATION ET TRAVAUX: La méthode Bar chart  Doumbe Moulongo
11.10 - 11.20	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE
11.20 - 12.35	OUVERTURE OFFICIELLE DU SEMINAIRE	JEU No 2: Les perceptions entre groupes  Doumbe Moulongo	EXPOSE: Les relations recherche/environnement  Tchala Abina	EXPOSE: Les fiches opérations au Cameroun  Eckebil/Tebong	PRESENTATION ET TRAVAUX: Introduction à la méthode "PERT"  Kamajou	La méthode Bar chart (fin)  Doumbe Moulongo
12.35 - 12.45	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE	
12.45 - 14.00	PRESENTATION: Le GCRAI et l'ISMAR  Contant/Richard	Synthèse du Jeu No 2  Doumbe Moulongo	<b>MODULE II: PLANIFICATION, PROGRAMMATION ET BUDGETISATION</b> ETUDE DE CAS: L'approche du PHAP au Rwanda  Contant	EXPOSE: De la planification à la programmation  Doumbe Moulongo	Introduction à la méthode "PERT" (suite)  Kamajou	
18.00	COCKTAIL MESRES					

PROGRAMME DU SEMINAIRE

DEUXIEME SEMAINE (1-6 Octobre 1984)

	LUNDI 1	MARDI 2	MERCREDI 3	JEUDI 4	VENDREDI 5	SAMEDI 6
08.30 - 09.45	PRESENTATION ET TRAVAUX: Structures et responsabilités  Richard	PRESENTATION ET TRAVAUX: Eléments de budgétisation  Lottin Same	MODULE III: SUIVI, CONTROLE ET EVALUATION EXPOSE: Différentes méthodes d'évaluation  Doumbe Moulongo	ETUDE DE CAS: M. So et la programmation de la recherche sur la patate douce à l'IRA  Richard	SYNTHESE DU MODULE III  Richard	EVALUATION DU SEMINAIRE ET PERSPECTIVES  Bopelet/Contant
09.45 - 09.55	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE
09.55 - 11.10	Structures et responsabilités (fin)  Richard	Eléments de budgétisation (suite)  Lottin Same	PRESENTATION ET TRAVAUX: Introduction à la méthode "logical framework"  Mundere/N'sangou Arouna	M. So et la programmation de la recherche sur la patate douce à l'IRA (suite)  Richard	MODULE IV: TECHNIQUES DE COMMUNICATION ECRITE ET ORALE EXPOSE: Les rapports écrits techniques  Contant	EVALUATION DU SEMINAIRE ET PERSPECTIVES (fin)  Bopelet/Contant
11.10 - 11.20	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE
11.20 - 12.35	ETUDE DE CAS: Les recherches sur l'anacardier en Tanzanie  de Lattre	Eléments de budgétisation (suite)  Lottin Same	Introduction à la méthode "logical framework" (suite)  Mundere/N'sangou Arouna	M. So et la programmation de la recherche sur la patate douce à l'IRA (suite)  Richard	ETUDE DE CAS: Ekona reçoit des visiteurs  de Lattre	CLOTURE OFFICIELLE DU SEMINAIRE
12.35 - 12.45	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE	PAUSE	
12.45 - 14.00	Les recherches sur l'anacardier (fin)  de Lattre	Eléments de budgétisation (fin)  Lottin Same	Introduction à la méthode "logical framework" (fin)  Mundere/N'sangou Arouna	M. So et la programmation de la recherche sur la patate douce à l'IRA (fin)  Richard	Ekona reçoit des visiteurs (fin)  de Lattre	---
18.00						COCKTAIL ISNAR

INSTITUT  
DE LA RECHERCHE AGRONOMIQUE  
INSTITUT OF AGRONOMIC RESEARCH  
I. R. A.

ANNEXE 3

Yaoundé, le ..

( ) COMPTE-RENDU DU SEMINAIRE SUR LE  
MANAGEMENT DE LA RECHERCHE AGRICOLE  
(NKOLEISSON : 24 SEPTEMBRE-6 OCTOBRE 1984)

-\*\*\*\*\*-

Le Séminaire sur le Management de la Recherche Agricole, dont la cérémonie d'ouverture a eu lieu le 24 Septembre dans cette même salle, sous la présidence effective du Dr. GIBERING BOL ALIMA, Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et à laquelle a pris part Dr. Robert K. CUNNINGHAM, Président du Conseil d'Administration de ISNAR, Service International d'Appui à la Recherche Agricole Nationale, s'est déroulé selon le calendrier prévu pendant deux semaines, d'abord dans des salles aimablement mises à notre disposition par les responsables de l'Ecole Nationale Supérieure Agronomique, puis au Centre de Recherches Agronomiques de NKOLEISSON.

Quatre modules ont constitué la trame du programme de ce Séminaire de formation.

MODULE 1 : Les Relations Humaines et la Dynamique du Groupe

MODULE 2 : Planification, Programmation, Budgétisation

MODULE 3 : Suivi, Contrôle et Evaluation

MODULE 4 : Techniques de Communication Ecrite et Oraie.

## I. MODULE 1 : LES RELATIONS HUMAINES ET LA DYNAMIQUE DU GROUPE

L'utilisation de la technique des jeux a permis aux animateurs de faire prendre conscience à chaque participant d'un certain nombre de faits :

- \* d'abord qu'il est différent de ses collègues, car il perçoit chaque situation, chaque événement avec sa propre personnalité;
- \* ensuite, qu'il n'y a pas qu'une seule vérité, même sur des faits qui semblent à priori objectifs, et que chacun est soumis, sans s'en rendre compte, à un certain conditionnement qui affecte son interprétation et son analyse.
- \* enfin, que la connaissance de sa propre personnalité est difficile, car on ne se perçoit pas comme on est; on aspire à un certain idéal et ce n'est pas toujours ce qui transparaît auprès des autres.

Les quelques considérations sur la personnalité de chacun d'entre nous montrent que le succès d'une structure de recherche est basé non seulement sur la juxtaposition ou l'addition de ressources humaines compétentes, mais sur la capacité de faire travailler ces différentes personnalités ensemble vers des objectifs communs. Cela suppose une meilleure connaissance de l'autre, la capacité de développer des systèmes de communication à l'intérieur de la structure qui mettent en valeur les travaux et les résultats de chacun. Chacun d'entre nous a cependant une conception personnelle du travail, de la manière de diriger les hommes, d'agir sur leur comportement et de les motiver.

## II. MODULE 2. PLANIFICATION, PROGRAMMATION, BUDGETISATION

Le problème qui s'est posé ici a été de savoir comment adapter à une structure de recherche les techniques modernes de management. Une simple transposition ou une greffe par analogie ne suffit pas. Les principes de management par contre sont universels. Mais la difficulté réside tout d'abord dans la définition d'objectifs qui soient à terme quantifiables et mesurables. En recherche où le hasard et le temps sont des variables extrêmement importantes, cela semble une gageure voire un défi difficile à relever.

S'il ne faut pas chercher à tout prix la perfection de la mise en place d'un système de planification, de programmation et de budgétisation, les participants ont pu apprendre qu'on approche d'une certaine réalité par un constant effort d'amélioration, de mesure de résultats, de remise en question et de redéfinition des priorités, et que le processus permet de transcrire les orientations stratégiques définies par les autorités de tutelle en plans d'actions, en budget et en programmes d'opérations. Pour mettre ce programme en exécution, le Centre de Recherches doit utiliser au mieux ses ressources humaines, physiques, techniques et matérielles et coordonner les efforts de chacun par l'entremise d'une structure formelle, ou d'un organigramme qui n'est que le reflet d'une réalité complexe de relations inter-personnelles, de systèmes de circulation de l'information, de motivation et de récompenses - punitions attendues.

La programmation PERT, l'utilisation du diagramme de GANTT sont des outils au maniement desquels les participants ont pu s'initier pour mieux planifier le temps qui est alloué pour réaliser un projet. Le cours sur le budget leur a permis d'acquérir cette notion essentielle des coûts qui ne nous préoccupe pas toujours suffisamment.

Il s'est agi dans tout ce processus de ne jamais oublier que le Centre de Recherches a des clients à satisfaire; les paysans tout d'abord (qu'on oublie trop souvent); les organismes de financement; les autres structures de recherche en amont ou en aval.

Pour le faire de façon efficiente, le Centre de recherche doit attacher une importance toute particulière à la bonne maîtrise et compréhension de ce processus de planification, de programmation et de budgétisation, car il permet une exécution optimale des activités qui lui sont dévolues en instaurant une certaine rigueur, en définissant les responsabilités de chacun, en clarifiant les objectifs et les moyens de chacun pour le bénéfice de toute la structure.

### III. MODULE 3 : SUIVI, CONTROLE ET EVALUATION

Cette phase de la réalisation des projets est malheureusement souvent négligée et souvent incomprise par la majorité des cadres et employés d'une organisation. Or il ne sert à rien de fixer des objectifs, de passer du temps à établir et définir des plans d'action si on ne mesure pas d'une manière ou d'une autre les résultats obtenus, qu'on les compare aux objectifs définis, et qu'on n'essaie pas de comprendre la raison des écarts. Le processus n'est pas coercitif; il est informatif. Il est impératif que chacun contribue à favoriser ces flux d'information via le système de suivi et de contrôle.

Il s'agit de constater dans les meilleurs délais les déviations les écarts, et d'arriver à prendre les mesures correctives qui s'imposent afin de se rapprocher autant que faire se peut des résultats attendus.

Au cours des travaux sur ce module, les participants ont suivi des exposés sur les différentes méthodes d'évaluation, et sur la méthode de la grille d'analyse logique (logical framework) qui permet d'identifier les éléments nécessaires à une évaluation, et d'organiser les éléments de façon à en faciliter l'analyse. Des exemples précis et une étude de cas ont servi de travaux pratiques.

Les participants ont pu être sensibilisés au fait que le contrôle est en fait l'Epine dorsale de tout le système de Planification-Programmation-Organisation. Il en assure la cohérence, la logique et la rigueur grâce à l'information de retour qu'il fournit à la structure de direction. Les analogies avec les problèmes relatifs à la vulgarisation des résultats obtenus par la recherche ont été clairement établies.

#### IV. MODULE 4 : TECHNIQUES DE COMMUNICATION ECRITE ET ORALE

Les travaux de ce module avaient pour objectif de sensibiliser les participants aux problèmes de la communication, car un Centre de Recherche vit dans un environnement et il est contraint de communiquer avec lui. Cette communication se fait soit sous forme écrite par la publication des résultats de recherche, les rapports d'activités, etc... soit sous forme verbale : présentation d'une structure aux autorités de tutelle, aux visiteurs, ou lors des colloques ou des séminaires.

L'attention des participants a pu être attirée sur le fait que cette communication doit être adaptée au groupe-cible que l'on veut atteindre, que le message à faire passer doit être clair, concis, et compréhensible, car le succès de certains programmes, même de recherche, dépend souvent de l'abilité des responsables à les "faire passer" auprès du groupe-cible auquel il s'adresse.

L'étude des rapports techniques écrits par les chercheurs et l'étude d'un cas ont servi de supports pédagogiques aux travaux de ce module.

X

X

X

Le séminaire a regroupé en moyenne 35 personnes en permanence pendant les 15 jours. Toutes les catégories de personnel de la recherche, à savoir les Directeurs, les Administrateurs (Service Administratif et Financier) les chercheurs et les Techniciens de l'IRA et de l'IRZ y ont pris part, ainsi que de nombreux observateurs du MESRES, de l'ENSA et de l'Institut Panafricain pour le Développement (IPD).

Il a été animé par le personnel de l'ISNAR, les enseignants de l'ENSA et de l'IPD, les responsables du MESRES, de l'IRA et de l'IRZ, et certains professionnels de la gestion travaillant dans les organismes de la place.

Chaque unité de formation a donné lieu à une évaluation tout au long du séminaire. Une évaluation finale et globale du séminaire a également eu lieu. Les enseignements que le MESRES et l'ISNAR en tireront permettront de mieux organiser et orienter les séminaires/<sup>futurs</sup> qui auront lieu dans les structures de recherches de l'IRA et de l'IRZ.

Fait à YAOUNDE, le 6 Octobre 198-

TEMPS CONSACRE PAR L'ISNAR POUR LE SEMINAIREPersonne-jour  
puis semaines1. Préparation pour le séminaireA La Haye

## Préparation générale

- Programme du séminaire	15
- Brochure du séminaire	5
- Discours du Président du Conseil d'Administration de l'ISNAR (F & E)	3
- Certificats de participation	2
- Formulaires d'évaluation	10
- Lettres aux animateurs et observateurs	2
- Curricula vitae des animateurs	2
- Réunions du comité responsable à l'ISNAR et discussions	6
- Photocopies de documents et préparation des paquets	5
	<u>50= 10 sem.</u>

## Préparation du matériel pédagogique 1)

- Etudes de cas:	
* "Le PNAP au Rwanda"	
étude sur le terrain	12
rédaction et notes pédagogiques	22
* "Les recherches sur l'anacardier en Tanzanie"	
traduction, révision et notes pédagogiques	8
* "Procédure budgétaire à Ekona" and "Ekona reçoit des visiteurs"	
traduction, révision et notes pédagogiques	7
* "Mr. So et la programmation de la patate douce à l'IRA"	
field study	24
rédaction et notes pédagogiques	25
- Trois jeux sur les relations humaines	18
- Exposé sur la programmation	10
- Exposé sur l'évaluation	8
- Présentation and travaux pratiques sur le Bar Chart	10
- Présentation sur la communication écrite	4
- Recherches d'articles	2
	<u>150= 30 sem.</u>

- 1) Le matériel pédagogique utilisé pendant ce séminaire sera aussi utilisé pendant d'autres activités de formation au Cameroun et dans d'autres pays. Le temps consacré à sa préparation doit être amorti sur cinq séminaires.

Au Cameroun

- Discussions sur le séminaire	10
- Visites pour identifier les animateurs camerounais	9
- Préparation des dossiers des participants	3
- Organisation logistique du séminaire	8
	<hr/> 30 = 6 semai

2. Le séminaire - Au Cameroun

- Formation 2)	48 = 9.6 semai
----------------	----------------

3. SuiviAu Cameroun

- Discussions avec l'IRA, l'IRZ et le MESRES sur un plan à long-terme	8 = 1.6 s. 3)
---	---------------

A La Haye

- Organisation des dossiers et documents	5
- Analyse des formulaires d'évaluation	8
- Analyse des formulaires d'inscription	1
- Rédaction du rapport sur le séminaire	18
- Correspondance avec le MESRES, les participants, les observateurs, et les animateurs	3
	<hr/> 35 = 7 semai.

2) y compris 12 jours d'un consultant

3) y compris 2 jours d'un consultant

NOM	PRENOM	ORGANISATION	FONCTION	PROGRAMME/SERVICE	SPECIALISATION	DERNIER DIPLOME	ANNEE
ABOGO ONANEHA	Armand	IRA	Chercheur	cacao	phytopathologie	Ingénieur EMSA	1984
AROGA	Regine	IRA	Chercheur	céréales	entomologie	MSc	1981
ATAYI	Emmanuel	IITA - IRA	Directeur (projet NCRE)	céréales	agro-économie	PhD	1978
BAKALA	Joseph	IRA	Direct (stat & progr)	cacao	phytopathologie	DEA	1974
BOUHARMONT	Pierre	IRA	Chercheur (chef prog)	café	génétique et agronomie	Ingénieur Louvain	1956
CHAMBERLAIN	Toby	IITA - IRA	Administrateur (NCRE)	céréales	administration	BA	1978
DIKOUME	Cosme	IPD-AC	Professeur		sociologie	Doctorat 3è cycle	1977
ECKEBIL	Jacques Paul	IRA	Directeur	direction	génétique	PhD	1974
FONDOUN	Jean Marie	IRA	Chercheur	café	génétique	Licence	1982
FOURNY	Gérard	IRCC - IRA	Chercheur	café - cacao	chimie, technologie		
KAISER	Rene	IRA	Directeur (serv recherc)	direction		DEA	1979
KAMAJOU	François	EMSA	Professeur		finance et dvlp agricole	PhD	1978
KOUNANG	Esther Juliette	IRZ	Administ (Comptable)	SAF	comptabilité	Licence	1978
MAIMO	Anthony	IRA	Directeur (adjoint)	direction	foresterie	BA	1966
MAIOULOU	Daniel Hamasseo	IRA	Chercheur	café - cacao	chimie, technologie	Ingénieur CERA	1982
MENDANE	Vincent	IRA	Technicien	café	pré-vulgarisation	CNA Dschang	1968
MOINGO NGOBO	Rose	IRA	Administ (Documental)	bibliothèque	documentation	Licence	1978
MOJOUNGA	Jupiter	IRA	Chercheur	céréales	économie rurale	Ingénieur ENSA	1983
NOJOBU	Jean Paul	IRA	Technicien	tubercules		ITA Dschang	1980
NDUMBE	Richard Dia	IRZ	Directeur (serv recherc)	bovins, ovins & caprins	nutrition des ruminants	MSc	1962
NGEVE	Jacob Mbuu	IRA	Chercheur	tubercules	génétique et pathologie	MSc	1982
NGONGANG NONO	Jean Claude	IRA	Technicien	céréales		ITA Dschang	1981
NGOU NGOUPAYOU	Jean Daniel	IRZ	Directeur (adjoint)	volaille et lapins	nutrition animale	PhD	1982
NGUYEN BAN	Jean	IRCC - IRA	Chercheur	café - cacao	entomologie	Doctorat d'état	1977
NJUME	Michael	IRA	Technicien	céréales		CCAST Bambili	1967
NKOULOU ADA		IRA	Administ (Comptable)	SAF		BEC	1970
NZODA	Celestin	IRA	Technicien	café - cacao		ITA Dschang	1973
OUHALE	Jean Claude	IRA	Administ (Chef SAF adj)	SAF	comptabilité	Diplôme IAE	1978
OSSONEMAN ANGO	Salomon	IRA	Technicien	céréales		ITA Dschang	1983
PARTTOT	Michel	IRCC - IRA	Chercheur	phytophthora du cacao	phytopathologie		
REY	Jean Yves	CRFA - IRA	Chercheur (chef prog)	fruits	agronomie	ENSH	1968
TCHALA ABINA	François	EMSA	Directeur (adjoint)		socio. rurale et vulgari.	PhD	1982
TCHETCHE FOALEM	Michel	IRA	Administ (Chef SAF)	SAF	administration	Brevet ENAM	
TEKE	Ewo Esther	IRA	Technicien	céréales		CCAST Bambili	1972
THE	Charles	IRA	Chercheur	céréales	génétique	PhD	1983
TONYE	Jean	IRA	Chercheur	céréales	phytotechnie	PhD	1983
YOGUE	Michel	IRZ	Administ (Chef SAF)	SAF	administration	IAE	1978

PARTICIPANTS AU SEMINAIRE DE NKOLBISSON

DOSSIER DES PARTICIPANTS

- Lundi 24 septembre
  - \* Brochure du séminaire
  - \* Programme du séminaire
  - \* Brochure ISNAR
  - \* Rapport annuel 1983 ISNAR
  - \* ISNAR dans les années 80"
  - \* Livret du Groupe Consultatif pour la Recherche Agricole Internationale
  - \* Rapport: "L'amélioration de la gestion de la recherche agricole au Cameroun"
  - \* Formulaire d'inscription
  - \* Discours de Mr. Cunningham, Président du Conseil d'Administration, ISNAR
  - \* Discours de S.E. le Ministre du MESRES
  
- Mardi 25 septembre
  - \* Jeu No 1  
Formulaire d'évaluation du Jeu No 1
  - \* Jeu No 2  
Formulaire d'évaluation du Jeu No 2
  
- Mercredi 26 septembre
  - \* Jeu No 3  
Formulaire d'évaluation du Jeu No 3
  - \* Les relations recherche-environnement: cas de l'adéquation entre les résultats de la recherche agricole et les besoins du monde rural.  
Formulaire d'évaluation de l'exposé
  - \* L'approche du Programme National d'Amélioration de la Pomme de terre au Rwanda - Préparation du cas - Copies des transparents présentés  
Formulaire d'évaluation de l'étude de cas
  
- Jeudi 27 septembre
  - \* Mécanismes de la programmation de la recherche au Cameroun.  
Formulaire d'évaluation de l'exposé
  - \* Operation data sheets in Cameroun  
Formulaire d'évaluation de l'exposé
  - \* De la planification à la programmation  
Formulaire d'évaluation de l'exposé
  
- Vendredi 28 septembre
  - \* La procédure budgétaire à Ekona - Préparation du cas  
Formulaire d'évaluation de l'étude de cas
  - \* Introduction à la méthode PERT - Exercices  
Formulaire d'évaluation de la présentation

**Previous Page Blank**

- Samedi 29 septembre
  - \* La méthode bar chart - Exercices  
Formulaire d'évaluation de la présentation
  - \* Le Courrier de la CEE: La recherche agricole (pas dans le dossier)
  
- Lundi 1 octobre
  - \* Les structures et les lignes de responsabilité: copies des transparents présentés  
Formulaire d'évaluation de la présentation
  - \* Les recherches sur l'anacardier en Tanzanie - Préparation du cas et copies des transparents présentés  
Formulaire d'évaluation de l'étude de cas
  
- Mardi 2 octobre
  - \* Eléments de budgétisation  
Formulaire d'évaluation de la présentation
  
- Mercredi 3 octobre
  - \* Différentes méthodes d'évaluation  
Formulaire d'évaluation de l'exposé
  - \* La grille d'analyse logique  
Formulaire d'évaluation de la présentation
  
- Jeudi 4 octobre
  - \* Mr. So et la programmation de la recherche sur la patate douce à l'Institut de la Recherche Agronomique et copies des transparents présentés  
Formulaire d'évaluation de l'étude de cas
  - \* Synthèse du module 3: copies des transparents présentés  
Formulaire d'évaluation de l'exposé
  
- Vendredi 5 octobre
  - \* Les présentations écrites - Scheme of the research report  
Formulaire d'évaluation de la présentation
  - \* Ekona reçoit des visiteurs  
Formulaire d'évaluation de l'étude de cas
  
- Samedi 6 octobre
  - \* Formulaire d'évaluation globale du séminaire
  - \* Compte rendu du séminaire
  - \* Certificat de participation
  - \* Discours du Représentant de l'ISNAR
  - \* Discours du Secrétaire Général du MESRES
  
- Profils des animateurs

FORMULAIRES D'EVALUATION1. SPECIMEN POUR LES EVALUATIONS DES SESSIONSFormulaire utilisé pour les jeux

Administrateur  
 Chercheur  
 Directeur  
 Technicien

Formulaire d'évaluationModule 1: Relations humaines et dynamique de groupe

1. Veuillez encercler votre choix: (5=excellent, 4=bien, 3=moyen  
2=passable, 1=insuffisant)

Clarté du court exposé théorique	5	4	3	2	1
Echanges et participation	5	4	3	2	1
Ambiance et déroulement de la séance	5	4	3	2	1
Connaissances nouvelles	5	4	3	2	1
Contribution au renforcement de votre compréhension de cet aspect des relations humaines	5	4	3	2	1
Utilité pour votre travail	5	4	3	2	1

2. Temps consacré au remplissage des fiches
- suffisant  
 insuffisant  
 trop important
3. Temps consacré aux échanges et à la synthèse
- suffisant  
 insuffisant  
 trop important
4. Indiquez brièvement les éléments du jeu qui vous ont le plus intéressés:
5. Pensez-vous que ce jeu mérite d'être repris lors de séminaires comparables?  oui  non
- Si non, pour quelles raisons:
6. Autres commentaires et suggestions:

Formulaire utilisé pour les exposésFormulaire d'évaluation

\_\_\_ Administrateur  
 \_\_\_ Chercheur  
 \_\_\_ Directeur  
 \_\_\_ Technicien

Module 2: Planification, programmation et budgétisation

1. Veuillez encercler votre choix: (5=excellent, 4=bien, 3=moyen  
 2=passable, 1=insuffisant)

Clarté de l'exposé	5	4	3	2	1
Ambiance et déroulement de la séance	5	4	3	2	1
Informations nouvelles	5	4	3	2	1
Utilité pour votre travail	5	4	3	2	1

---

2. Longueur de l'exposés
- \_\_\_\_\_ suffisant  
 \_\_\_\_\_ insuffisant  
 \_\_\_\_\_ trop important

3. Avez-vous pu poser les questions que vous vouliez?  
 \_\_\_\_\_ oui      \_\_\_\_\_ non

4. Indiquez brièvement les thèmes de l'exposé qui vous ont le plus intéressés:

5. Pensez-vous que ce sujet mérite d'être repris lors de séminaires comparables?  
 \_\_\_\_\_ oui      \_\_\_\_\_ non

Si non, pour quelles raisons:

6. Parmi les thèmes qui ont été abordés, quels sont ceux sur lesquels vous aimeriez avoir un complément d'information:

7. Autres commentaires et suggestions:

Formulaire utilisé pour les présentations et travaux

Administrateur  
 Chercheur  
 Directeur  
 Technicien

Formulaire d'évaluation

Module 2: Planification, programmation et budgétisation

1. Veuillez encercler votre choix: (5=excellent, 4=bien, 3=moyen  
2=passable, 1=insuffisant)

Clarté de l'exposé	5	4	3	2	1
Possibilités données aux échanges	5	4	3	2	1
Ambiance et déroulement de la séance	5	4	3	2	1
Informations nouvelles	5	4	3	2	1
Caractère pratique du sujet	5	4	3	2	1
Utilité pour votre travail	5	4	3	2	1

2. Temps consacré à ce sujet
- suffisant  
 insuffisant  
 trop important
3. Pensez-vous que cette présentation et ces travaux mériteraient d'être repris lors de séminaires comparables?
- oui       non

Si non, pour quelles raisons:

4. Souhaiteriez-vous une autre présentation et des travaux plus approfondis sur le même sujet?
- oui       non

5. Donnez un exemple dont vous pensez utiliser cet outil de gestion.

6. Autres commentaires et suggestions:

Formulaire utilisé pour les études de casFormulaire d'évaluation

Administrateur  
 Chercheur  
 Directeur  
 Technicien

Module 2: Planification, programmation et budgétisation

1. Veuillez encrer votre choix: (5=excellent, 4=bien, 3=moyen  
2=passable, 1=insuffisant)

Clarté de l'étude de cas	5	4	3	2	1
Conduite des discussions	5	4	3	2	1
Ambiance et déroulement de la séance	5	4	3	2	1
Répartition du temps entre l'analyse du cas et la recherche de solutions	5	4	3	2	1
Informations nouvelles	5	4	3	2	1
Utilité pour votre travail	5	4	3	2	1

2. Avez-vous lu le cas avant la séance?  oui  non

3. Temps consacré à la préparation pendant la séance
- suffisant  
 insuffisant  
 trop important

4. Temps consacré à la discussion et à la synthèse
- suffisant  
 insuffisant  
 trop important

4. Indiquez brièvement les principaux éléments de cette étude de cas qui vous ont le plus intéressés:

6. Pensez-vous que cette étude de cas mérite d'être reprise lors de séminaires comparables?  oui  non

Si non, pour quelles raisons:

7. Autres commentaires et suggestions:

2. FORMULAIRE D'EVALUATION GLOBALE

\_\_\_ Administrateur  
 \_\_\_ Chercheur  
 \_\_\_ Directeur  
 \_\_\_ Technicien

Formulaire d'évaluation globale du séminaire

1. Veuillez encercler votre choix: (5=excellent, 4=bien, 3=moyen  
 2=passable, 1=insuffisant)

Qualité du contenu du séminaire	5	4	3	2	1
Cohérence des différentes parties du séminaire entre elles	5	4	3	2	1
Organisation matérielle du séminaire	5	4	3	2	1
Ambiance du séminaire	5	4	3	2	1
Qualité des contacts avec les animateurs	5	4	3	2	1
Utilité du séminaire pour votre travail	5	4	3	2	1

2. Les points forts du séminaire ont été:

\*

\*

\*

..

..

3. Les points faibles du séminaire ont été:

\*

\*

\*

..

..

4. Utilité des différents modules du séminaire pour votre travail (veuillez encercler votre choix: 5=excellent, 4=bien, 3=moyen, 2=passable, 1=insuffisant)

<u>Module 1</u> : Relations humaines et dynamique de groupe	5	4	3	2	1
<u>Module 2</u> : Planification, programmation et budgétisation	5	4	3	2	1
<u>Module 3</u> : Suivi, contrôle et évaluation	5	4	3	2	1
<u>Module 4</u> : Techniques de communication écrite et orale	5	4	3	2	1

5. Le temps consacré aux différents modules était:

	<u>Suf-</u> <u>fisant</u>	<u>Insuf-</u> <u>fisant</u>	<u>Trop</u> <u>important</u>
<u>Module 1</u> : Relations humaines et dynamique de groupe	—	—	—
<u>Module 2</u> : Planification, programmation et budgétisation	—	—	—
<u>Module 3</u> : Suivi, contrôle et évaluation	—	—	—
<u>Module 4</u> : Techniques de communication écrite et orale	—	—	—

6. Les différentes méthodes pédagogiques utilisées au cours du séminaire vous paraissent-elles appropriées:

(veuillez encercler votre choix: 5=excellent, 4=bien, 3=moyen, 2=passable, 1=insuffisant)

Jeux	5	4	3	2	1
Exposés	5	4	3	2	1
Présentations et travaux	5	4	3	2	1
Etudes de cas	5	4	3	2	1

7. Le temps consacré aux différentes méthodes pédagogiques était:

	<u>Suf-</u> <u>fisant</u>	<u>Insuf-</u> <u>fisant</u>	<u>Trop</u> <u>important</u>
Jeux	—	—	—
Exposés	—	—	—
Présentations et travaux	—	—	—
Etudes de cas	—	—	—

8. Veuillez apprécier la qualité de présentation et d'animation de chaque partie du programme:

(veuillez encercler votre choix: 5=excellent, 4=bien, 3=moyen, 2=passable, 1=insuffisant)

Module 1: Relations humaines et dynamique de groupe:

* Perception des individus par le groupe	5	4	3	2	1
* Perception entre groupes	5	4	3	2	1
* Styles de leadership	5	4	3	2	1
* Relations recherche environnement	5	4	3	2	1

Module 2: Planification, programmation et budgétisation

* L'approche du PNAP au Rwanda	5	4	3	2	1
* Procédures de programmation de la recherche au Cameroun	5	4	3	2	1
* Les fiches opérations	5	4	3	2	1
* De la planification à la programmation	5	4	3	2	1
* La procédure budgétaire à Ekona	5	4	3	2	1
* Intro. à la méthode "PERT"	5	4	3	2	1
* La méthode "BART Chart"	5	4	3	2	1
* Structures et responsabilités	5	4	3	2	1
* Recherches sur l'anacardier en Tanzanie	5	4	3	2	1
* Eléments de budgétisation	5	4	3	2	1

Module 3: Suivi, contrôle et évaluation

* Différentes méthodes d'évaluation	5	4	3	2	1
* Méthode "Logical framework"	5	4	3	2	1
* Monsieur So et la programmation de la recherche sur la patate douce à l'IRA	5	4	3	2	1
* Synthèse du module 3	5	4	3	2	1

Module 4: Techniques de communication écrite et orale:

* Rapports techniques écrits	5	4	3	2	1
* Ekona reçoit des visiteurs	5	4	3	2	1

9. Quel(s) autre(s) sujets auriez-vous aimé voir traité(s) au cours de ce séminaire?

10. Quelles suggestions feriez-vous pour l'organisation matérielle d'un prochain séminaire?

11. Suggestions pour améliorer ce type de séminaire:

12. Autres commentaires:

-O-O-O-O-O-

ARTICLES PUBLIES DANS CAMEROON TRIBUNE**MANAGEMENT**  
**AGRICOLE****Un séminaire  
s'ouvre ce matin  
à Nkolbisson**

Organisé par le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, un séminaire sur le management agricole s'ouvre ce matin au Centre de Recherches agronomiques de Nkolbisson.

Les travaux qui débutent par une séance inaugurale à 10h30' prendront fin le 6 octobre prochain.

Dimanche 23 et lundi 24 septembre 1984.

Séminaire sur le management agricole

# ACCELERER LE RYTHME DE L'EXPANSION AGRICOLE



Le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, M. Gibering Bol Alima, a présidé hier, en fin de matinée, à l'ENSA, l'ouverture du séminaire sur le management de la recherche agricole.

A cette occasion, le ministre Bol Alima a relevé que : « pour le gouvernement camerounais, la recherche scientifique et technique est perçue comme un instrument privilégié de développement économique, social et culturel ».

P. 3

*NOTRE PHOTO : Le ministre Bol Alima : « l'importance du management, science de la méthode et de la rigueur, n'est plus à démontrer ».*

## Séminaire sur le management agricole

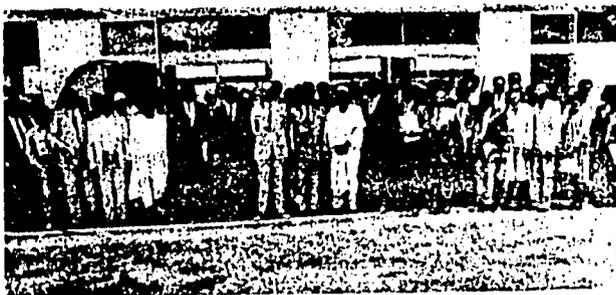
# **AMELIORER LA RECHERCHE AGRICOLE AU CAMEROUN**

### *Recommandation du ministre Bol Alima.*

Le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, M. Gibering Bol Alima, a présidé hier en fin de matinée dans le grand amphithéâtre de l'ENSA, l'ouverture du séminaire sur le management de la recherche agricole. C'était en présence du ministre de l'Agriculture, du ministre de l'Elevage, des Pêches et des Industries animales, du gouverneur de la province du Centre, du chancelier de l'université, du président du conseil d'administration de l'ISNAR, des ambassadeurs et bon nombre d'invités.

A cette occasion, le ministre Bol Alima a relevé que « pour le gouvernement camerounais, la recherche scientifique et technique est perçue comme un instrument privilégié de développement économique, social et culturel ». Cette orientation fondamentale impose à notre recherche, d'une part, d'être constamment à l'écoute des problèmes qui se posent dans tous les secteurs de l'économie, de manière à essayer de leur apporter des solutions appropriées, d'autre part d'apporter par la qualité de ses travaux à caractère fondamental notre modeste contribution au rendez-vous universel de la créativité. C'est dire, a par ailleurs relevé M. Bol Alima, que, dans le cadre de la politique de Renouveau qui éclaire notre action, la recherche scientifique et technique doit constamment avoir conscience de l'image de ce futur désirable que nous construisons à chaque instant dans le cadre de notre marche irréversible vers une société libre, démocratique et fière. C'est-à-dire une société qui se donne les moyens d'agir sur elle-même, gardant ainsi la maîtrise de son devenir.

L'importance du management, a



*Les participants autour du ministre Bol Alima et du président de l'ISNAR à l'issue de la séance d'ouverture. (Photo C.T.)*

noté le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique, qui est une science de la méthode et de la rigueur, n'est plus à démontrer. « En cherchant à rationaliser les comportements et les processus touchant à la vie de nos organismes, on espère les rendre plus efficaces et plus efficients ». D'où l'organisation conjointe de ce séminaire par le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche scientifique et l'ISNAR (Service international d'appui à la recherche agricole nationale). Il en est de même de la recherche en général et de la recherche agricole en particulier, dont une organisation appropriée et l'application judicieuse des résultats ne peuvent que soutenir et accélérer le rythme de l'expansion agricole, notamment en vue de la consolidation de notre politique d'autosuffisance alimentaire dont les effets heureux font déjà de notre pays un véritable grenier pour la sous-région. Ainsi, le séminaire sur le management de la recherche agricole, premier du genre au Cameroun et en Afrique d'expression francophone, consti-

tue un moment très important pour notre pays. A cet égard ce séminaire se présente comme l'une des solutions qui ont été suggérées à l'effort d'amélioration du management de la recherche agricole au Cameroun. Car la démarche entreprise, partant de l'analyse des situations réelles, cherche à sauvegarder les acquis positifs du management de la recherche agricole de nos institutions nationales dont les gestionnaires, les chercheurs et les responsables vont être impliqués à tous les niveaux à la formulation des recommandations fondamentales.

Le séminaire qui prend fin le 6 octobre prochain, a pour objectif, d'améliorer les compétences en gestion du personnel de la recherche ; de favoriser la communication et les relations professionnelles entre les différentes catégories du personnel de la recherche ; et enfin aider à développer une conception des fonctions de la gestion qui soit commune à l'ensemble du personnel de la recherche.

**Prosper Roger EFFEMBA**

## MANAGEMENT DE LA RECHERCHE AGRICOLE

# Les relations humaines et la dynamique de groupe

### *Thème de l'exposé d'hier*

Le séminaire sur le management de la recherche agricole qui a ouvert ses portes avant-hier se poursuit intensément par des exposés programmes et des thèmes à l'Ecole nationale supérieure agronomique (ENSA) de Nkolbisson à Yaoundé.

Hier, les participants à ce séminaire ont suivi l'exposé de M. Doumbé Moulongo, exposé qui portait sur « les relations humaines et la dynamique de groupe ». Avant d'expliquer son thème l'orateur a pris soin de le diviser en trois parties à savoir la perception des individus par le groupe : les perceptions entre groupes et enfin les styles de leadership.

En ce qui concerne la perception des individus par le groupe, M. Doumbé a expliqué que c'est une méthode pédagogique qui permet aux personnes de se décrire à l'aide de quatre adjectifs, qui les caractérisent plus ou moins objectivement sur leurs sentiments, leurs habitudes, bref leurs caractères. Ainsi les renseignements consignés par certaines personnes sur du papier serait projetés sous forme de données devant un écran pour demander à d'autres personnes du groupe de vous identifier. Cette méthode, a relevé M. Doumbé, vous permet de savoir comment vous êtes et ce que les autres peuvent penser de vous. Elle aide surtout à consolider les relations humaines et à rendre le dialogue avec autrui accessible.

Quant aux perceptions entre groupes, M. Doumbé explique que c'est un système de relation qui amène les gens travaillant ensemble à se découvrir eux-mêmes et à se comprendre. Parce qu'à ce niveau, on ne fait aucun cours théorique, rien que des suggestions personnelles portant sur des

analyses et des commentaires. Pour le style de leadership, l'orateur explique que ceci concerne plus les influences d'autorité et de pouvoir dans une organisation. Le style de leadership permet aussi de faire découvrir à chacun son propre style de gestion.

A la question de savoir quelle est la part de l'agriculteur, mieux, du cultivateur camerounais dans ces longues chaînes scientifiques, M. Doumbé répond que si les relations humaines ne sont pas saines à tous les échelons, c'est sur le paysan qu'il y aura de néfastes répercussions. Car s'il y a de bonnes relations entre les gens, le paysan ne pourra que vivre dans un environnement meilleur et sa récolte sera aussi meilleure. Aux relations humaines, M. Doumbé ajoute la programmation et l'organisation de recherche. A cet égard, il a souligné que le 5<sup>e</sup> plan quinquennal a mis l'accent sur un certain type de relation entre les chercheurs, le

monde paysan. Aujourd'hui, les participants suivront l'exposé de M. Contant, sur la « planification, la programmation et la budgétisation », avec des études de cas tels que l'approche du programme national d'amélioration de la pomme de terre au Rwanda, les procédures de programmation de la recherche au Cameroun.

Il est à noter que les spécialistes du Service international pour la recherche agricole nationale (ISNAR) prennent une part active à ce séminaire. Car l'ISNAR a largement démontré son désir d'être un partenaire à long terme, et non une force extérieure. C'est pour ça que l'ISNAR a aussi besoin d'absorber notre expérience, nos connaissances et nos opinions pour bien nous aider et comprendre les problèmes qui se posent à notre agriculture.

**Prosper Roger EFFEMBA**

## MANAGEMENT DE LA RECHERCHE AGRICOLE

### **PLANIFICATION, PROGRAMMATION ET BUDGETISATION**

*C'est le thème expliqué hier.*

Après l'étude des « relations humaines, et la dynamique de groupe » dirigée avant-hier par M. Doumbe Moulongo, c'est au tour de M. Contant d'entretenir les participants au séminaire sur le management de la recherche agricole sur le thème : « planification, programmation et budgétisation ».

Hier, l'orateur a entretenu les participants sur le thème de la planification. A cet effet, M. Contant a étudié un cas : celui de l'approche du programme national d'amélioration de la pomme de terre au Rwanda. C'est ainsi qu'il a d'abord pris soin de relever que ce cas est destiné à servir de base à une discussion, plutôt qu'à illustrer l'efficacité ou l'inefficacité d'un certain type de gestion. L'intérêt de ce plan au séminaire sur le management de la recherche agricole est que le programme sera utilisé cette année pour la première fois par les étudiants de nos écoles spécialisées. Ensuite, le plan montre comment fonctionne le centre. Ainsi le programme national d'amélioration de la pomme de terre au Rwanda a conçu la création et l'évaluation des hybrides du point de vue de leur résistance, de leurs rendements et de leur uniformité, afin d'utiliser une véritable semence dans la production de la pomme de terre. Car chaque année, environ 10 hectares de pomme de terre sont cultivés.

A cet égard, le programme national d'amélioration de la pomme de terre vend plus 60 % du produit de ses récoltes aux projets de développement et au service des semences sélectionnées.

Aujourd'hui, M. Nya Ngatchou va faire un exposé sur les procédures de programmation au Cameroun. Quant au D' Ekebil, son exposé sera axé sur les fiches opérations au Cameroun. Dans l'après-midi, M. Doumbe Moulongo aura à faire un exposé. « De la planification à la programmation ». M. Contant entrera encore en scène demain matin avec une étude de cas sur la procédure budgétaire à Ekona.

Ainsi donc, le développement du secteur agricole du Cameroun, qui est déjà dynamique sera à l'avenir de plus en plus important. Ce développement ne sera pas possible sans une augmentation de la quantité des recherches et de leur qualité. Une gestion optimale du processus de recherche est donc fondamentale.

**Prosper Roger EFFEMBA**

Management de la recherche agricole

## Les mécanismes de la programmation au Cameroun

*Thème de l'exposé présenté hier par M. Ngatchou*

Nous savons que depuis un certain temps, on note au Cameroun, une amélioration progressive du cadre institutionnel de la recherche, une intensification croissante des activités de la recherche, ainsi qu'une intégration de plus en plus poussée des programmes aux orientations du développement économique, social et culturel de notre pays.

M. Nya Ngatchou a, avant d'expliquer les rouages de la recherche scientifique et technique en matière de mécanisme de la programmation, relevé d'abord les différentes mutations survenues à l'organe chargé de la préparation de la politique scientifique et technique. Ceci sur le plan institutionnel. A cet égard, M. Ngatchou a souligné le sens de l'évolution des structures qui témoigne de la volonté du gouvernement de faire de la recherche scientifique, l'instrument privilégié du développement de manière à permettre au Cameroun d'accéder le plus rapidement possible à un épanouissement harmonieux et équilibré.

Sur le plan des ressources humaines, M. Ngatchou a relevé qu'on note un accroissement remarquable du nombre de chercheurs et techniciens nationaux, surtout depuis la mise en place de l'ONAREF. A propos des moyens financiers et matériels, l'orateur a souligné leur nette évolution. Le budget des organismes de recherche est passé de 360 millions en 1973/1974 à 9 milliards 575 millions en 1984/1985. Par ailleurs, si les efforts substantiels ont été fournis en ce qui concerne l'organisation de la recherche scientifique, la formation des hommes, le financement, on note néanmoins que beaucoup reste à faire en ce qui concerne l'administration, la détermination, la gestion, le contrôle de l'exécution, l'évaluation des chercheurs, l'utilisation des résultats de la recherche.

C'est au regard de tout cet ensemble de problèmes, a en outre dit M. Ngatchou, qu'on ressent un peu partout dans le monde, la nécessité d'une programmation rationnelle de la recherche. Ainsi, les études à mener sont d'autant plus urgentes que d'une part, les moyens humains, financiers et matériels consentis en faveur de la recherche augmentent d'année en année de manière très significative et que d'autre part, le nombre de programmes augmente.

Par la suite, M. Nya Ngatchou a présenté d'une façon succincte l'expérience camerounaise en matière de programmation de la recherche, avant de la définir comme un projet dans lequel sont indiqués d'une part, les objectifs globaux à atteindre : — acquérir des connaissances nouvelles, expliquer un phénomène, trouver des applications aux connaissances déjà acquises, — et d'autre part, la stratégie à suivre ainsi que les moyens nécessaires à sa réalisation. Cependant, a en outre relevé l'orateur, « il faut toutefois se garder des risques d'une pluridisciplinarité décrétée, parce que toute équipe constituée et fonctionnant par contrainte est vouée à l'échec ».

Quant au second exposé présenté par M. Dia Ndumbé, sur « les fiches opérations au Cameroun », l'orateur a relevé que la « fiche opération » est un document de base qu'un chercheur utilise dans l'élaboration d'un projet de recherche. Aujourd'hui et demain, les participants suivront la « présentation » et quelques travaux, notamment sur l'introduction à la méthode « Pert » et celle de « Bart Chart ».

**Prosper Roger EFFEMBA**

## PANORAMA DE LA SEMAINE

**EXPLIQUEZ-NOUS... Dr Jacques-Paul ECKEBIL :**

### Quels sont les éléments du management de la recherche agricole ?

*Le séminaire sur le management de la recherche agricole qui a ouvert ses portes lundi dernier à l'IRA de Nkolbisson (Yaoundé) se poursuit activement.*

*Cette rencontre est la première du genre organisée au Cameroun. Elle constitue une manifestation de l'importance que notre pays attache à la recherche scientifique, instrument privilégié de notre développement économique, social et culturel.*

*Nous avons rencontré le Dr Jacques-Paul Eckebil, directeur de l'Institut de Recherches Agronomiques (IRA) qui nous donne les raisons du séminaire sur le management de la recherche agricole de Nkolbisson.*

**Cameroun Tribune :** Monsieur le directeur, pourquoi un séminaire sur le management de la recherche agricole ?

Dr. Jacques-Paul Eckebil : L'évaluation il y a une dizaine d'années des systèmes nationaux de recherche agricole de certains pays en voie de développement a démontré, de façon générale, qu'ils étaient très faibles et n'apportaient pas par conséquent beaucoup de contribution au développement du pays, surtout dans le domaine des cultures vivrières. Si la modicité des ressources allouées par les pouvoirs publics a pu être invoquée pour expliquer en grande partie cette faiblesse des systèmes nationaux de recherche, il est également apparu très clairement que ces moyens modiques étaient, dans la grande majorité des cas, mal gérés.

C'est que les dirigeants placés à la tête de ces organismes, généralement des chercheurs éminents, étaient placés à ces postes de responsabilités, non pas parce qu'ils avaient des compétences particulières dans le domaine de la gestion, mais simplement parce qu'ils s'étaient distingués sur le plan scientifique.

Car, il est reconnu qu'à la tête des organismes de recherche, il faut généralement placer un chercheur professionnellement qualifié, mais il est nécessaire de lui faire acquies une certaine formation dans le management afin qu'il puisse accomplir sa tâche de façon efficiente. C'est pourquoi des cours sur le management de la Recherche agricole ont été mis au moins à l'usage des chercheurs.

**C.T. :** Quels sont les éléments essentiels du management de la recherche agricole ?

Dr. J.P.E. : Un organisme de recherche est comme une entreprise. Il reçoit des ressources pour accomplir un travail qui lui a été assigné dans le cadre des grandes orientations du développement du pays et, par conséquent il doit produire, et doit le faire de façon efficace. Il faut donc :

- qu'il se fixe des objectifs à atteindre
- qu'il programme les activités en vue

d'atteindre ces objectifs,

- qu'il détermine les ressources humaines, financières et matérielles dont il aura besoin pour mener à bien ses activités,

- qu'il alloue ces ressources de façon judicieuse aux différentes activités à mener,

- qu'il évalue les résultats obtenus de façon continue au regard des objectifs fixés, afin de pouvoir éventuellement rectifier le tir au fur et à mesure de l'avancement des programmes.

C'est dire que le management de la recherche agricole doit pouvoir accomplir ses fonctions de planification, de programmation, de budgétisation, d'allocation de ressources aux différents programmes, de gestion du personnel y compris le planning du développement des ressources humaines (formation), d'évaluation des résultats obtenus.

**C.T. :** Etant donné que le séminaire se présente comme l'une des solutions à notre effort d'amélioration de la recherche agricole, quel est, Monsieur le Directeur, le rôle de l'ISNAR à ces assises ?

Dr. J.P.E. : L'ISNAR est le service international d'appui à la Recherche agricole nationale. C'est l'un des 13 instituts ou centres internationaux de recherche agricole internationale (GICRAI). Le GICRAI est une association, sans but lucratif, de donateurs comprenant des pays (USA, Japon, Canada, etc.), des organisations internationales ou régionales (Banque mondiale, FIDA, PNUD, CEE), et des fondations privées (KELLOG, CRDI, FORD, etc.) librement engagés au financement de centres internationaux de recherche agricole établis dans la plupart des grandes zones écologiques du monde, et ayant le mandat de travailler sur une ou plusieurs cultures vivrières importantes.

Parmi les Centres les plus connus, on peut citer le Centre international de recherche sur le Riz (IRRI) basé aux Philip-

pines, le centre international de recherches sur le blé et le maïs (CIMMYT) basé au Mexique et dans lequel travaillait le Dr. Borlaug, Prix Nobel de la Paix 1973, l'Institut international d'agronomie tropicale d'Ibadan au Nigéria (IITA), le centre international pour l'élevage en Afrique (ILCA) basé en Ethiopie etc...

L'ISNAR est le dernier né, en 1980, des Instituts du GICRAI. Compte tenu des problèmes de management agricole auxquels la plupart des pays en développement sont confrontés, l'ISNAR a été créé pour aider ces pays à résoudre les problèmes de l'organisation de la recherche, de la planification, du développement des ressources humaines, des besoins en personnel, en moyens financiers etc...

La collaboration entre le MESRES et l'ISNAR a commencé en juin 1983. Après une longue mission qui a permis à ses experts de visiter plusieurs structures de l'IRA et de l'IRZ et de discuter avec plusieurs catégories de personnels de la recherche (Directeurs, chercheurs, comptables, responsables administratifs et financiers, techniciens), un rapport diagnostic des problèmes rencontrés a été fait et discuté avec les responsables du MESRES. Il suggérait un certain nombre d'approches de solutions aux problèmes soulevés. Ce séminaire de formation a été organisé dans ce cadre. Il est animé conjointement par les experts de l'ISNAR et du MESRES, de l'IRD et d'autres organismes nationaux.

Ce séminaire, premier du genre organisé en Afrique francophone, est un séminaire-test regroupant toutes les catégories de techniciens, responsables administratifs et financiers, directeurs. Grâce à une évaluation continue des travaux, nous tirerons des leçons qui permettront de mieux aborder les autres séminaires que nous nous proposons d'organiser l'année prochaine dans les différentes structures de l'IRA et de l'IRZ.

Prospère recueillis par  
Prosper Roger EFFENIBA.



## MANAGEMENT DE LA RECHERCHE AGRICOLE

# L'étude des « outils de gestion » au centre des débats depuis hier.

Après avoir étudié avant-hier le processus de planification, le système de programmation et la relation « planification-programmation », les participants au séminaire sur le management de la recherche agricole ont abordé hier l'étude des « outils de gestion ». Car dans un centre de recherche comme dans une entreprise, tout le monde a finalement un rôle de gestionnaire à jouer.

Ainsi, les outils de gestion permettent de planifier les opérations quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles. Trois méthodes seront étudiées au cours de la deuxième phase du séminaire. Il s'agit de la procédure budgétaire, la méthode du cheminement critique ou « PERT » et la méthode « BART CHART ».

Pour l'étude de la procédure budgétaire, un cas concret a été retenu à Ekona par M. Contant de

l'ISNAR. Il a permis aux participants de se pencher sur les problèmes importants posés par le budget, son utilisation et son exécution. C'est ainsi qu'on a trouvé qu'il existe encore une incompréhension du processus par de nombreux cadres, chercheurs ou techniciens, par manque d'information, de discussion et d'intérêt. Mais aussi des conflits qui se développent entre le personnel administratif et tous ceux qui ne comprennent ni ne saisissent les exigences de l'administration, et qui ont l'impression de perdre du temps. On note par ailleurs la mauvaise compréhension des fiches des opérations, de leur utilité et la manière de les remplir. Le budget n'est pas une fin en soi, mais fait partie intégrante du processus global de planification.

Pour cela, l'orateur a révélé que dans tout système, il y a des contraintes qui limitent les possibilités d'action. Il s'agit de bien les identifier pour être, malgré tout, efficace. A cet égard, le budget est une ressource et non pas une entrave au bon fonctionnement d'un

centre. Si le processus n'est pas compris, tout le monde va essayer de le contourner.

La méthode « PERT » a été l'objet de l'exposé de M. Kamajou. Cette méthode permet à tout gestionnaire de mieux planifier son temps et d'exécuter le ou les projets qu'il a à diriger. Elle permet aussi à dit l'orateur de voir à tout moment si le projet prend du retard, respecte ses délais ou prend de l'avance. Le gestionnaire peut aussi étudier les possibilités qui restent pour changer une situation et pour en définir les coûts. En combinant l'étude des coûts avec la méthode, on peut optimiser de manière assez simple le coût de réalisation prévisionnel — et en cours d'exécution — d'un projet. Cet exposé se poursuit aujourd'hui et sera suivi par la présentation de la méthode « BART CHART » par M. Doumbe Moulongo et marquera la fin de la première partie du séminaire.

**Prosper Roger EFFEMBA.**

## MANAGEMENT DE LA RECHERCHE AGRICOLE :

# La mise en conserve du haricot du Cameroun étudiée

La première semaine du séminaire sur le management de la recherche agricole qui se tient à l'IRA de Nkolbisson depuis le 24 septembre dernier a été très riche en enseignement pour tous les participants. Peu après l'ouverture, le séminaire est entré dans le vif du sujet avec la présentation des méthodes pédagogiques qui allaient être utilisées.

Ainsi le premier thème « Relations humaines et dynamique de groupe » a permis à chaque participant de mieux se connaître, de saisir les nuances de la perception des groupes et de déterminer les différents styles de leadership qui existent. Chacun a ainsi pu se sentir dans les catégories identifiées et souvent découvrir certains aspects de sa personnalité cachée jusqu'à présent. Le deuxième module qui a porté sur la « planification, la programmation et la budgétisation » a permis de souligner l'importance de la fixation d'objectifs clairs et précis dans le processus de planification, même dans le cas de centre de recherche. Le cas d'Ekona au Cameroun a porté sur l'étude et la compréhension de la procédure budgétaire utilisée. Il a été l'occasion pour les participants d'étudier les possibilités d'amélioration, dans le cadre des contraintes imposées par la législation en vigueur et proposer des solutions applicables à court terme. Il est apparu à

l'étude de ce cas, qu'un centre de recherche est en fait une sorte d'entreprise, qui doit gérer des ressources limitées, pour transformer certains produits en utilisant la matière grise de ses chercheurs et en obtenant une valeur ajoutée en fin de processus.

Les grandes variables ayant été identifiées, les participants ont travaillé sur les outils de gestion simples qui sont à la disposition des gestionnaires et qui peuvent leur simplifier le travail de planification et donc d'utilisation de leur temps. Le budget ayant été étudié dans le cas, il y a eu des travaux sur la méthode PERT, l'établissement d'un chemin critique, et les diagrammes de GANTT, les exemples étaient tous tirés du domaine de la recherche agricole et ont permis de faire comprendre que ces méthodes sont applicables dans ce domaine très précis et d'une grande utilité.

Samedi dernier, les participants ont poursuivi l'étude des outils de planification opérationnelle qui sont à leur disposition. C'est cette étude qui a marqué la fin de la première partie du séminaire. A cet égard, ils ont travaillé en petits groupes et réalisé un programme PERT sur un sujet de mise en conserve du haricot au Cameroun. Cela a donné lieu à de nombreux échanges sur la logique qui doit prévaloir dans toute

tentative d'ordonnement d'un projet complexe. Ensuite, les participants ont étudié le diagramme de GANTT qui permet une visualisation facile et précise des tâches à accomplir dans l'exécution d'un projet et à clairement identifier les personnes ressources qui devront être affectées à chaque opération.

En recherche agricole comme dans d'autres secteurs de l'activité économique, et peut-être même plus qu'ailleurs, il est indispensable de bien mesurer l'impact que peut avoir une bonne planification des ressources du temps disponible et du travail des hommes sur les résultats escomptés.

A partir d'aujourd'hui jusqu'au 6 octobre prochain, le séminaire abordera « les structures et lignes de responsabilité dans un centre », « Les opérations de suivi », de contrôle et d'évaluation qui peuvent être utilisées, ainsi que les techniques de communication orales et écrites.

Prosper-Roger EFFEMBA

## Management de la recherche agricole

### **LA GESTION BUDGETAIRE : UN OUTIL DE CONTROLE**

Le séminaire sur le management de la recherche agricole est depuis lundi dernier sur sa dernière ligne droite. Lundi en effet, le séminaire a abordé les problèmes de structure et les aspects organisationnels. Les participants se sont penchés sur l'aspect de la structure qui est loin d'être figée et ressemble à un organisme vivant.

Ainsi les points tels que les relations d'autorité, de pouvoir et délégation de responsabilités ; l'interrelation entre les fonctions, le flux d'informations entre les différentes fonctions, notion de différenciation (intégration des fonctions), système de récompense-punition en vigueur dans l'organisation ont été soulevés. Cette approche a permis à chacun de mieux se situer dans un organisme, et de saisir les variables qui influencent son travail, ses promotions et ses relations avec ses collaborateurs.

M<sup>me</sup> De Lattre a pour sa part entretenu les participants sur la culture de l'anacardier en Tanzanie. Ce cas a permis aux participants de travailler en groupe et d'envisager les possibilités de développement et de réorientation de ce projet dans le pays. Lors de la séance plénière, la synthèse des discussions a porté sur les relations «Institut de recherche — instances gouvernementales» qui s'avèrent souvent difficiles et marquées par le sceau de l'incompréhension. Mais a conclu M<sup>me</sup> De Lattre, il y a des moyens qui existent et qui permettent souvent de débloquer des situations apparemment compliquées et bloquées.

M. Lottin Same a traité, à l'aide de nombreux exemples et exercices concrets présentés aux participants, «le processus de budgétisation». Il a à cette occasion relevé que la gestion budgétaire est maintenant reconnue, acceptée et adoptée par toutes les organisations qui ont une activité économique : Etat, sociétés parapubliques, sociétés privées, centre de recherche... C'est devenu un véritable outil de gestion qui implique une grande partie du personnel à presque tous les niveaux de l'entreprise. M. Lottin a encore noté que «le budget a pour horizon l'année». Il constitue un plan d'action chiffré qui transcrit d'une part les prévisions d'activités de l'organisation (recettes et dépenses) et permet d'autre part à la direction d'exercer un certain contrôle. De cette façon, le budget quantifie non seulement les buts et les objectifs fixés mais aussi les moyens à mettre en œuvre pour les atteindre. On a ainsi des budgets d'investissements, d'équipement, de transport, de personnel, d'approvisionnement... Le processus budgétaire, a par ailleurs relevé l'orateur, exige beaucoup de rigueur, de logique et de suivi afin de jouer les rôles qui sont siens. Le budget permet en outre de fournir rapidement des infrastructures sur l'état d'exécution des programmes ou des activités prévues en début d'année.

M. Lottin a noté enfin que des structures déjà fortement décentralisées comme l'IRA et ses centres disséminés dans le pays, permettent ainsi de favoriser la décentralisation de la prise de décision budgétaire au niveau de chacun de ces centres et de se rapprocher ainsi des besoins véritables des utilisateurs. En approfondissant l'étude des «fiches opérations», les participants de l'IRA ont pu mieux situer leur importance et leur rôle dans le processus budgétaire et la nécessité de chiffrer au mieux ces activités élémentaires prévues. A la fin de son exposé, l'auteur a relevé la difficulté d'utiliser le budget avec son horizon annuel dans des activités ayant un horizon temporel de plusieurs années. Car le budget permet en fin de compte de simuler différentes situations. L'avènement de l'informatique, mieux, des micro-ordinateurs devrait donc permettre d'accroître le rôle du budget comme outil prévisionnel de gestion et d'aide à la prise de décision pour les managers de la direction. Ce matin, les participants attaqueront le troisième module de leur séminaire sur le «suivi, le contrôle et l'évaluation». Il sera suivi par la présentation des travaux en l'occurrence «l'introduction à la méthode Logical Framework».

Prosper Roger EFFEMBA

## LA GRILLE D'ANALYSE LOGIQUE : UNE TECHNIQUE QUI A FAIT SES PREUVES

A deux jours de sa clôture, le séminaire sur le management de la recherche agricole qui se tient à l'IRA de Nkolbisson depuis le 24 septembre dernier se poursuit avec la même intensité et le même engagement qu'au lendemain de son ouverture.

Hier, les participants ont abordé le troisième et avant dernier module de leur séminaire, dont le thème est « suivi, contrôle et évaluation des projets de recherche ».

Ce thème a permis à M. Doumbé Moulongo de l'IS-

NAR de présenter systématiquement les différentes méthodes d'évaluation qui existent et que tout gestionnaire et chercheur peut utiliser pour ses propres besoins d'analyse.

C'est ainsi que l'exposé de M. Doumbé a introduit les présentations et les travaux faits par M. Mundere de l'IPD. A cet effet, M. Mundere a abordé l'évaluation des projets avec la technique de la grille d'analyse logique (logical Framework) utilisée par de nombreux organismes internationaux et qui a fait ses preuves. Il ressort du travail de M. Mundere que la méthode de la grille d'analyse logique est un instrument précieux à toutes les phases d'un projet de développement. Elle permet de jauger la solidité de la logique interne du projet dès la conception, de l'amélioration à chaque étape de l'exécution en facilitant l'évaluation (formative) et d'en faire une évaluation définitive dont les enseignements seront utilisés pour améliorer les projets futurs. C'est là, croyons-nous, un élément de motivation trop méconnu en dépit de son caractère incontestable. Et c'est à ce niveau

seulement de l'analyse que l'on pourra savoir dans quelle mesure un projet contribue au développement du pays. Car en analysant et en répertoriant les intrants (inputs), les extrants (outputs), en définissant le but (purpose), on atteint (ou on n'atteint pas) la finalité du projet. Il faut cependant indiquer que cet exercice peut contrarier certaines routines confortables. Car, à cause de sa rigueur même, cette analyse pourra mettre à nu des erreurs de conception, des incohérences, contradictions inconséquences et autres irrationalités.

Toutefois, elle permet d'indiquer avec exactitude les différents niveaux de responsabilité. Ainsi, l'étude d'un cas concret sur un projet de création de silos collectifs au Rwanda a illustré la méthode utilisée et son efficacité. M. Mundere a terminé son exposé en disant que « le développement est d'abord un problème de conception avant d'être un problème de gestion ». Dès lors, chacun doit pouvoir contribuer à son niveau à cette immense tâche aussi ardue que passionnante.

**Prosper Roger EFFEMBA**

## MANAGEMENT DE LA RECHERCHE AGRICOLE

# La phase de l'évaluation des travaux du séminaire

A la veille de sa clôture, le séminaire sur le management de la recherche agricole qui se tient à Nkolbisson depuis deux semaines environ, était placé hier, sous le signe de l'intégration des divers concepts de management qui

ont été abordés durant le séminaire.

A cette occasion, un cas a été spécialement rédigé pour la circonstance. Ce cas porte sur le projet de recherche sur la patate douce à l'IRA.

C'est ainsi que pendant toute la journée d'hier, M. Richard qui dirigeait les débats, a permis à tous de faire une synthèse des connaissances acquises et aux participants de faire le point, en petits groupes de travail, puis en session plénière sur le processus d'ensemble de planification, organisation, contrôle avec ses différentes composantes.

La fin de la journée a permis aux participants, par un jeu de questions-réponses, de poser aux animateurs et à M. Ekebil, directeur de l'IRA, qui a suivi de très près et avec un intérêt particulier le déroulement du séminaire, les questions qui restaient en suspens.

Forte d'enseignements et d'échanges de points de vues, la journée d'hier a permis de faire un début de bilan de ce séminaire intensif. Aujourd'hui les participants au séminaire abordent les techniques de communications écrites et des méthodes qui permettent aux gestionnaires d'être lus, écoutés et compris... donc d'être efficaces dans leurs relations avec autrui. Cette étude sera le dernier module du séminaire, avant l'évaluation, demain, du séminaire et des perspectives. Il faut toutefois noter que c'est demain que ce séminaire sur le management de la recherche agricole va fermer ses portes.

**Prosper Roger EFFEMBA**

Management de la recherche agricole

## LE SEMINAIRE DE NKOLBISSON S'ACHEVE CE MATIN

Ouvert le 24 septembre dernier, le séminaire sur le management de la recherche agricole ferme ses portes aujourd'hui en fin de matinée à l'IRA de Nkolbisson. Hier les participants ont abordé le dernier module et non le moindre de leur séminaire. Il portait sur « les techniques de communications écrites et orales ». M. Contant a à cette occasion traité le problème des techniques de communication écrite tandis que M<sup>me</sup> De Lattre devait parler des techniques de communication orale. M. Contant est ainsi parti de quatre questions pour expliquer aux participants les techniques de communications écrites en matière de recherche agricole. A cet effet, il a demandé : pourquoi est-ce-qu'on écrit ? Pourquoi ? Quoi ? Et qui est-ce qui produit ? De ces quatre questions, il ressort que les techniques de communication tant écrite qu'orale ne sont vraiment pas encore exploitées à leur juste valeur dans ce domaine. Car la recherche agricole doit fournir à la fois comme résultat, le matériel végétal et zootechnique amélioré mais aussi l'information aux différents utilisateurs de la recherche qui sont l'Etat, les paysans, les autres chercheurs, l'enseignement, les bailleurs de fond... Mais, l'information dans ce secteur reste déplorable. Et pourtant cette information est de nature à changer le comportement de ces utilisateurs. La qualité de la diffusion des résultats de la recherche s'avère donc fondamental qu'il s'agisse de l'information écrite ou orale.

C'est ainsi qu'en abordant le thème des techniques de communication écrite telle que la préparation des rapports annuels, les brochures, et les communications orales comme des présentations, les participants ont trouvé leur compte. Parce que ces techniques vont leur permettre d'être mieux lus, écoutés et compris, et donc d'être efficaces dans leurs relations avec autrui.

Vu de cette façon, une

évaluation finale menée conjointement par le MESRES et l'ISNAR aidera à mieux préciser le profil des autres séminaires. Car nous en convenons que l'information, mieux la communication est la seule chose qui reste quand l'expérience est terminée, ceci pour la continuité et l'évolution d'une hypothèse scientifique critique.

**Prosper Roger EFFEMBA**

Séminaire sur le management de la recherche agricole :

## GÉRER RATIONNELLEMENT NOTRE PATRIMOINE AGRICOLE

*recommande M. Minyono Nkodo en clôturant les travaux*

Après deux semaines d'intense activité, le séminaire sur le management de la recherche agricole qui a ouvert ses portes à l'IRA de Nkolbisson a finalement pris fin samedi dernier. La cérémonie de clôture était présidée par le secrétaire général du MESRES, M. Mathieu-François Minyono Nkodo.

Ce séminaire qui a été organisé conjointement par le MESRES et l'ISNAR (le Service international pour la recherche agricole nationale) avait été placé par notre gouvernement sous le signe du Renouveau national, c'est-à-dire d'une politique visant à l'avènement d'une société camerounaise libre, fière, démocratique, inventant ses moyens et ses instruments propres pour la maîtrise parfaite de son économie, de son bien-être et de son devenir. A cette occasion, M. Minyono Nkodo a relevé que « la vie qui mène vers l'invention de ces moyens passe par la créativité et par la gestion rationnelle de notre patrimoine national, à commencer par le patrimoine agricole qui demeure la ressource clef de notre pays ». Pour ce faire, le secrétaire général du MESRES a noté que ce séminaire aura constitué un grand sommet et une des étapes décisives susceptibles d'améliorer, voire de changer la dynamique agricole de notre pays. Car l'enjeu fondamental de ce sémi-

naire a été de rechercher une meilleure adéquation entre les résultats de la recherche agricole d'une part, les comportements et les besoins globaux du monde rural d'autre part.

C'est ainsi que les participants ont, au cours de leurs travaux, insisté sur deux aspects fondamentaux du management de la recherche agricole. En premier lieu, ils se sont appesantis sur les problèmes de gestion allant des exposés théoriques à l'étude des cas concrets tels que la gestion administrative, financière et la gestion scientifique.

C'est ainsi par exemple que le module « relations humaines et dynamique de groupe » a permis de définir tour à tour l'image et le style du leadership et la manière dont chaque groupe perçoit les autres. L'exposé sur les relations entre la recherche et son environnement a permis de dégager une leçon qui constitue le credo de tout chercheur digne de ce nom : « l'avenir de la recherche est dans le travail en équipe », car toute recherche qui se veut crédible aujourd'hui est, a par ailleurs relevé le secrétaire général, un fardeau que l'on porte à plusieurs, aussi bien parce qu'il s'agit d'une activité complexe que parce qu'elle est multiforme et surtout pluridisciplinaire. Sur ce, les participants sont parvenus à la conclusion que la recherche agricole doit aider

à améliorer les variétés agricoles et les méthodes culturales.

En second lieu, les travaux ont pris en compte la nécessaire exigence de la communication. Ainsi, loin d'apparaître comme une activité de solitaires isolés dans leur tour d'ivoire, vivant en marge de la société, il est apparu aux participants que les chercheurs doivent au contraire communiquer. Entre eux ; avec l'administration, mais aussi et surtout avec le monde rural.

Auparavant, M. Rudolf Contant, chef de mission et représentant l'ISNAR a relevé que ce séminaire est un modèle concret et vivant d'une forme de coopération dont la philosophie essentielle repose sur le constat d'une volonté nationale de progrès avec la mobilisation des compétences et des ressources humaines disponibles. Par la suite, M. Contant a noté que ce séminaire est le premier du genre en Afrique francophone.

Prenaient part à cette cérémonie, l'inspecteur général du MESRES, le représentant du gouverneur du Centre, le représentant de l'ISNAR, les membres du corps diplomatique, le directeur de l'IRA, les enseignants et les chercheurs.

**Prosper Roger EFFEMBA.**

COMPTE-RENDU DE LA REUNION DU 8 OCTOBRE 1984  
ENTRE LES RESPONSABLES DU MESRES ET DE L'ISNAR

Après la clôture le 6 Octobre 1984 du Séminaire MESRES/ISNAR sur le management de la recherche agricole, une réunion s'est tenue le 8 Octobre 1984 dans le bureau du Directeur de la Recherche Scientifique et Technique au MESRES.

Y assistaient :

- Mlle DE LATTRE, Expert de l'ISNAR,  
 MM. - Marc BOPELET, Directeur de la Recherche Scientifique et Technique  
 - Rudolf CONTANT, Expert de l'ISNAR,  
 - Jean-Georges DOUMBE-MOULONGO, Expert de l'ISNAR  
 - Guy RICHARD, Expert de l'ISNAR  
 - Daniel NGOU NGOUPAYOU, Directeur-Adjoint de l'IRZ  
 - Jacques-Paul ECKEBIL, Directeur de l'IRA.

L'objet de la réunion était de tirer les conclusions du séminaire telles qu'elles ont pu apparaître à travers le dépouillement rapide des évaluations quotidiennes des travaux et de l'évaluation finale du séminaire, et de faire des recommandations quant aux activités à programmer pour les années à venir.

Deux types d'activités ont ainsi été proposées :

1. Séminaires de type "général" d'une durée de huit à dix jours et réunissant toutes les catégories de personnel d'un centre de recherche (chefs de centre et de station, chercheurs, responsables des services administratif, financier et comptable, et techniciens);
2. Séminaires de type "spécialisé" d'une durée de trois à quatre jours. Durant ces séminaires, un personnel homogène étudiera un aspect spécifique du management tel que la gestion du temps, la programmation, suivi, contrôle et évaluation, ou les techniques de communication.

Il est recommandé que les séminaires se tiennent en dehors du lieu de travail. Le travail en résidence permettra de mieux se concentrer sur la formation, et les inter-actions entre les participants seront meilleures.

Il est proposé de tenir trois séries de séminaires par an, chaque série comprenant un séminaire de type général suivi d'un séminaire de type spécialisé s'adressant à un autre groupe, et pouvant se tenir dans une autre localité.

De cette façon, en deux ans, plus de deux cent personnes commenceront leur formation en management de la recherche agricole.

Ces séminaires seront animés par des spécialistes d'institutions camerounaises et de l'ISNAR, le rôle des animateurs du Cameroun augmentant au fur et à mesure des séminaires.

Cette programmation des activités permettra à l'ISNAR et au MESRES de rechercher des sources de financement pour ces séminaires dont le coût sera estimé par l'ISNAR et communiqué au MESRES.