

Rapport Annuel 1985

PA-ABF-337

66677



Décembre 1986

ISNAR

Service international pour la Recherche Agricole Nationale

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

Des treize centres du réseau CGIAR, l'ISNAR est le seul qui se concentre essentiellement sur les problèmes de la recherche agricole nationale. Sur leur demande, il fournit des avis aux gouvernements, touchant l'organisation, la planification, le développement de la main d'oeuvre, les besoins du personnel, les exigences financières et d'infrastructure, et les sujets associés, assurant ainsi une activité complémentaire de celle des autres agences d'assistance. De plus,

l'ISNAR organise des programmes actifs de formation et d'information, en coopération avec les programmes nationaux de recherche agricole dans les pays en développement.

L'ISNAR joue également un rôle actif en assistant les programmes nationaux à établir des liaisons avec les centres internationaux de recherche agricole, et avec les donateurs.

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

Citation:

Service International pour la Recherche Agricole Nationale. Rapport Annuel 1985. Déc. 1986, La Haye, Pays-Bas.

Table des matières

	Page		
Avant-Propos	4	Les analyses de l'ISNAR montrent	
Conseil d'Administration	6	que les nouvelles technologies	
Donateurs pour 1985	7	augmentent la stabilité de la	
Principaux sigles utilisés dans le		production alimentaire	31
rapport	8	Les spécialistes de l'ISNAR	
Les treize centres internationaux de		contribuent à ses efforts	32
recherche agricole (IARC)	9	La publication des informations	
Personnel de l'ISNAR en 1985	10	recueillies par l'ISNAR	33
Vue d'ensemble sur le rôle de		Quelques-unes des façons dont	
l'ISNAR et l'orientation de ses		l'ISNAR collabore avec les	
programmes	11	systèmes nationaux de recherche	
Améliorer la capacité des systèmes		agricole	34
nationaux à organiser et gérer la		Collaboration entre l'ISNAR et les	
recherche	12	NARS en 1985	35
La principale activité de l'ISNAR		Afrique	36
est l'élaboration de systèmes	16	Asie	48
L'ISNAR focalise son effort de		Amérique Latine	55
formation	18	Les associations régionales	61
Les recherches de l'ISNAR		Les publications en 1985	64
développent des connaissances que		Les consultants de l'ISNAR en 1985	66
les NARS peuvent utiliser	22	Les activités du personnel en 1985	68
1985 : année de transition pour		Rapport financier de l'ISNAR pour	
l'ISNAR	28	1985	73
La collaboration de l'ISNAR et de			
l'IFARD en 1985	30		

Avant-propos



Alexander von der Osten (en haut) a été nommé Directeur Général de l'ISNAR en 1985. Il remplace William K. Gamble (en bas), qui a pris sa retraite après avoir dirigé l'institution pendant les cinq premières années.

L'année 1985 a été une étape importante dans l'histoire de l'ISNAR.

Au terme de ses cinq premières années d'opérations, l'ISNAR a subi, à la demande du Groupe Consultatif pour la Recherche Agricole Internationale, un examen approfondi de sa gestion et de ses programmes. Cet examen a conduit à la recommandation que l'ISNAR poursuive son mandat en tant que membre à part entière du système du CGIAR. Au cours de cette même année, le Dr William K. Gamble, directeur général fondateur, a quitté l'ISNAR et j'ai pris la direction de l'institution.

Nous devons exprimer notre gratitude à Bill Gamble. J'ai travaillé avec Bill lors de la création de l'ISNAR, puis lorsque j'ai fait partie du secrétariat du Comité Technique Consultatif (TAC), et suis tout à fait conscient de l'énorme travail de construction institutionnelle effectué durant les cinq premières années d'existence de l'ISNAR, qui a :

- permis de mieux connaître les problèmes clés que soulève la création des institutions de recherche agricole dans les pays en développement;
- mis au point un cadre conceptuel

pour ses activités relatives à la construction de systèmes, dans ses relations avec les systèmes nationaux de recherche agricole (NARS);

- montré les premiers signes de son influence sur les systèmes avec lesquels il a travaillé, en dépit de la longue période de gestation qu'impliquent les efforts de construction de systèmes.

Nous sommes entrés, à la fin de 1985, dans une période de réflexion sur l'avenir, en nous fondant sur les réalisations des cinq premières années. Nous regardons en avant, afin d'évaluer les défis du futur et le potentiel dont dispose l'ISNAR pour y répondre, définir une stratégie opérationnelle pour orienter la planification de nos programmes à venir, et mettre au point des plans pour renforcer plus encore les capacités de l'ISNAR.

Les services et produits de l'ISNAR font l'objet d'une demande très forte. On attache de plus en plus d'importance au rôle crucial que jouera la technologie pour résoudre les problèmes de pauvreté et d'insuffisance alimentaire dans le monde.

La demande de technologies agricoles

continue d'augmenter, et l'on est de plus en plus conscient du fait que les systèmes nationaux de recherche agricole des pays en développement auront à supporter l'essentiel du poids du processus d'adaptation et de génération des technologies. L'existence de l'ISNAR repose sur la prémisse que la plupart des systèmes nationaux peuvent accroître leurs performances, dans le domaine de l'adaptation et de la génération des technologies, en améliorant leurs capacités de gestion et d'organisation. L'ISNAR se prépare à faire face à ces défis, et à répondre aux demandes et aux besoins des pays clients. Les capacités de recherche de ces pays doivent être renforcées. Les investissements effectués par les pays en développement et les donateurs pour développer les capacités des NARS (essentiellement dans le domaine des ressources humaines et des infrastructures) contribuent à surcharger le point le plus faible des NARS: leur organisation et leur gestion. Tirant partie des conseils que lui ont donnés les groupes d'études externes,

l'ISNAR s'est livré à un exercice de planification. Il est en train de développer, sur la base de l'expérience acquise au cours de ses cinq premières années d'existence, une stratégie et un plan à long terme pour orienter ses programmes. Il a commencé parallèlement une étude de ses structures de gestion. L'exercice de planification en cours confirme l'adéquation durable des trois orientations adoptées par les programmes de l'ISNAR. Ces orientations concernent:

- le renforcement des méthodes, concepts et instruments de gestion: effort de recherche de l'ISNAR;
- l'amélioration des capacités d'organisation et de gestion des directeurs de recherche: programme de formation de l'ISNAR;
- le renforcement des capacités des systèmes de recherche: services de conseil de l'ISNAR aux NARS.

Il est devenu de plus en plus clair que, pour remplir efficacement ses fonctions, l'ISNAR a besoin de porter une attention particulière à la génération et à l'adaptation des méthodes, des concepts et des

instruments de gestion qu'utilisent les NARS. En accomplissant ces fonctions, l'ISNAR devra de plus en plus faire appel à son rôle de catalyseur, car il a l'intention de rester une petite institution.

Au nom du Conseil d'Administration et du personnel de l'ISNAR, j'exprime ma reconnaissance aux donateurs qui ont si généreusement soutenu le programme de l'ISNAR. J'ai confiance que le rapport qui suit donnera aux supporteurs et amis de l'ISNAR l'assurance que ce dernier agit vigoureusement, sous la direction de son Conseil d'Administration, pour répondre aux défis auxquels il se trouve confronté.

Alexander von der Osten
Directeur général

Le Conseil d'Administration de l'ISNAR en 1985

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

M. Henri Carsalade
Conseiller Scientifique près
l'Ambassade de France en Espagne
France

M. Luis B. Crouch
République Dominicaine

Dr Robert C. Cunningham
Président
Grande Bretagne

Dr Jacques P. Ekebil
Institut de Recherche Agronomique
Cameroun

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

Ing. Carlos Alfredo López Saubidet
Instituto Nacional de Tecnología

Agropecuaria
Argentine

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

Dr Chie Nakane
University of Tokyo
Japon

Dr Enrico Porceddu
PF Incremento Produttività Risorsa
Agricole
Italie

Dr Vernon W. Ruttan
University of Minnesota
Etats-Unis

M. Sadikin S.W.
Indonésie

Dr Joab L. Thomas
University of Alabama
Etats-Unis

Dr Werner Treitz
Technical Centre for Agricultural and
Rural Cooperation (NL)
Allemagne

M. Alexander von der Osten
Directeur Général, ISNAR

Les Donateurs de l'ISNAR en 1985

DONATEURS POUR LE PROGRAMME PRINCIPAL

Australie (Australian Development Assistance Bureau)
Belgique (Administration Belge pour la Coopération et le Développement)
Canada (Canadian International Development Agency)
Communauté Economique Européenne
République Fédérale d'Allemagne (Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit)
Fondation Ford
France (Ministère de la Recherche et de l'Industrie)
Irlande (Department of Foreign Affairs, Development Cooperation Division)
Italie (Consiglio Nazionale delle Ricerche allo Sviluppo)
Pays-Bas (Directorate General for International Cooperation)
Philippines (Ministry of Agriculture)
Espagne (Instituto Nacional de Investigaciones Agrarias)
Suède
Suisse (Department für Auswärtige Angelegenheiten)
Banque Mondiale

Royaume-Uni (Overseas Development Administration)
Etats-Unis (Agency for International Development)

DONATEURS POUR LES PROJETS SPECIAUX

Australie (Gouvernement Australien)
Cameroun (Gouvernement Camerounais, avec l'USAID)
Canada (International Development Research)
Gouvernement Philippin (dans le cadre d'un projet de la Banque Mondiale)
Italie (Gouvernement Italien)
Madagascar (Gouvernement Malgache, Ministère de l'Agriculture, avec les fonds d'un prêt de l'Association Internationale pour le Développement)
Pays-Bas (Gouvernement Néerlandais)
Fondation Rockefeller
Rutgers University (dans le cadre d'un contrat avec l'USAID)
Rwanda (Gouvernement Rwandais, Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage, avec les fonds d'un prêt de l'Association Internationale pour le

Développement)
SAFGRAD/Organisation de l'Unité Africaine
Tunisie (Gouvernement Tunisien)
Royaume-Uni (Overseas Development Administration)
Programme des Nations Unies pour le Développement
Etats-Unis (Agency for International Development)
University of Wisconsin (dans le cadre d'un contrat avec l'USAID)

Principaux sigles utilisés dans le rapport

AOAD

Organisation Arabe pour le Développement Agricole

CDA

Coopération pour le Développement en Afrique

CGIAR

Groupe Consultatif pour la Recherche Agricole Internationale

IARC

Centre International de Recherche Agricole (terme général)

IDRC

Centre International de Recherche pour le Développement (Canada)

IFARD

Fédération Internationale de la Recherche Agricole pour le Développement

NARS

Système National de Recherche Agricole (terme général)

PROAGRO

Projet d'Organisation de la Recherche Agricole

USAID

Agence des Etats-Unis pour le Développement International

FAO

Organisation des Nations-Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture

Sigles et sites des IARC faisant partie du CGIAR

CIAT

Centre International pour l'Agriculture Tropicale, Cali, Colombie

CIMMYT

Centre International pour l'Amélioration du Maïs et du Blé, El Batán, Mexique

CIP

Centre International de la Pomme de Terre, Lima, Pérou

IBPGR

Conseil International des Ressources Génétiques Végétales, Rome, Italie

ICRISAT

Centre International de Recherche

sur les Cultures des Zones Tropicales Semi-Arides, Hyderabad, Inde

ICARDA

Centre International de Recherche Agricole dans les Zones Arides, Alep, Syrie

ADRAO

Association pour le Développement de la Riziculture en Afrique Occidentale, Monrovia, Libéria

IFPRI

Institut International de Recherche sur les Produits Alimentaires, Washington, DC, Etats-Unis

IITA

Institut International pour

l'Agriculture Tropicale, Ibadan, Nigéria

CIPEA

Centre International pour l'Elevage en Afrique, Addis Abéba, Ethiopie

ILRAD

Laboratoire International de Recherche sur les Maladies Animales, Naïrobi, Kenya

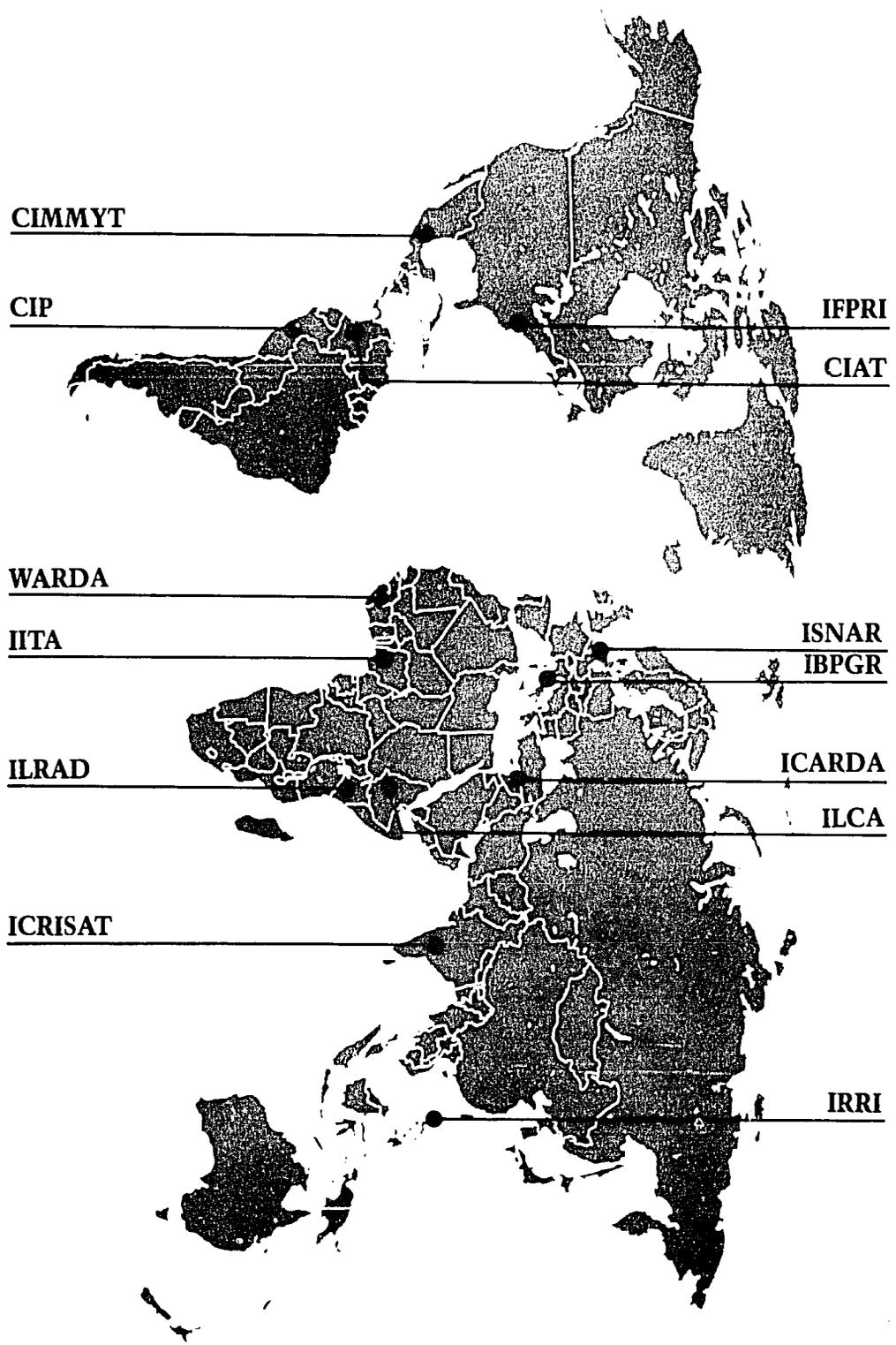
IRRI

Institut International de Recherche sur le Riz, Los Baños, Philippines

ISNAR

Service International pour la Recherche Agricole, La Haye, Pays-Bas

Les treize centres internationaux de recherche agricole (IARC)



Le personnel de l'ISNAR en 1985

Administration

M. Alexander von der Osten*,
Directeur Général
M. Coenraad A. Kramer*,
Administrative Officer
Dr William K. Gamble**, Directeur
Général
Dr Robert B. Banks**, Executive
Officer
Ms Alicia Mina**, Administrative
Officer

Études, planification et coopération continue avec les systèmes nationaux de recherche agricole

Dr Paul Bennell, Research Fellow
(à mi-temps)
Dr Joseph Casas, Senior Research
Officer (à mi-temps)
Dr Rudolph B. Constant, Senior
Research Officer
Dr Matthew Dagg, Senior Research
Officer
M. René Devred, Senior Research
Officer
Dr Ghazi Hariri, Senior Research
Officer
Dr H.K. Jain, Senior Research Fellow
Dr Deborah Merrill-Sands*, Research
Fellow

Dr Josette Murphy**, Senior Research
Officer
Dr Philip G. Pardey*, Research Fellow
(à mi-temps)
Dr Guy Rocheteau, Senior Research
Officer
M. Han Roseboom*, Research
Assistant
Dr Pierre Saint-Clair, Senior Research
Officer (basé à Madagascar)
Dr Willem A. Stoop, Senior Research
Officer
Dr T. Ajibola Taylor, Senior Research
Officer
Dr Jean Noël Terrible**, Senior
Research Officer
Dr Carlos Valverde, Senior Research
Officer
Dr Floyd Williams**, Senior Research
Officer

Publications et information

M. Alan M. Fletcher, Publications
Officer
Dr Albert V.J. Martin*, Editor of
Publications

Recherches sur l'organisation et la gestion des systèmes de recherche agricole

Dr Howard Elliott, Senior Research
Officer
Ms Beth Johnson*, Special Projects
Officer
Dr Martin Piñeiro, Coordinateur du
Projet PROAGRO (à deux-tiers de
temps, basé en Argentine)
Dr Eduardo J. Trigo, Senior Research
Officer

Formation et conférences

Dr Paul Bennell, Research Fellow
(à mi-temps)
Dr Jean George Doumbé-
Moulongo**, Research Fellow
M. Huntington Hobbs IV, Senior
Research Officer
Ms Marie de Lattre**, Research Fellow
Dr Byron T. Mook, Senior Research
Officer
Dr Dennis Wood*, Training officer

* Recruté en 1985

** A terminé son contrat en 1985

Vue d'ensemble sur le rôle de l'ISNAR et l'orientation de ses programmes



Améliorer la capacité des systèmes nationaux à organiser et gérer la recherche agricole.

L'ISNAR a pour mandat d'aider les systèmes nationaux de recherche agricole (NARS) des pays en développement à améliorer leur aptitude à organiser et gérer la recherche. Ses efforts sont fondés sur trois idées principales:

1. La recherche constitue une arme puissante pour résoudre les problèmes mondiaux d'alimentation et de pauvreté rurale. La recherche génère des technologies et permet d'accroître les connaissances dont les pays en développement ont tant besoin pour augmenter leur production alimentaire et se développer.
2. Les NARS effectuent la plus grande partie de la recherche agricole mondiale. Mais ils ne peuvent mettre au point et tester des technologies que dans les conditions spécifiques où les utilisateurs les emploient.
3. Les performances de la plupart des NARS pourraient être améliorées si leurs capacités d'organisation et de gestion étaient renforcées dans les

domaines pour lesquels l'ISNAR est spécialisé.

Rôle de l'ISNAR dans le renforcement des NARS

Le succès des premières expériences de recherche agricole internationale a conduit à prendre conscience qu'il était nécessaire de créer l'ISNAR. Au cours des années 1950 et 1960, les donateurs et les responsables du développement international ont pensé que la création de centres internationaux de recherche agricole (IARC) dans les régions tropicales permettrait de répondre aux besoins de recherche agricole des pays en développement.

Au fur et à mesure que le système international s'est développé, et que l'on a pu observer ses premières réalisations dans le courant des années 1970, il est devenu de plus en plus évident que les IARC ne pouvaient se substituer aux systèmes nationaux de recherche, car le développement agricole en général, et celui de la production alimentaire en particulier, requièrent une base nationale de connaissances. Ce fait soulignait le

besoin urgent d'améliorer les capacités de recherche des NARS.

En 1977, les donateurs internationaux proposèrent de créer un service international pour renforcer la recherche agricole dans les pays en développement; ce service devait avoir un caractère international et être autonome, tout en faisant partie du Groupe Consultatif pour la Recherche Agricole Internationale (CGIAR) qui est une association non officielle de pays, d'organisations publiques et d'institutions privées soutenant le système des IARC. Après une étude approfondie, les membres du CGIAR décidèrent qu'un tel service était nécessaire et l'ISNAR fut créé.

Les trois principales fonctions de l'ISNAR

Le mandat qui a été confié à l'ISNAR de renforcer les NARS, en améliorant leurs capacités d'organisation et de gestion, repose sur trois grandes fonctions qui se complètent mutuellement:

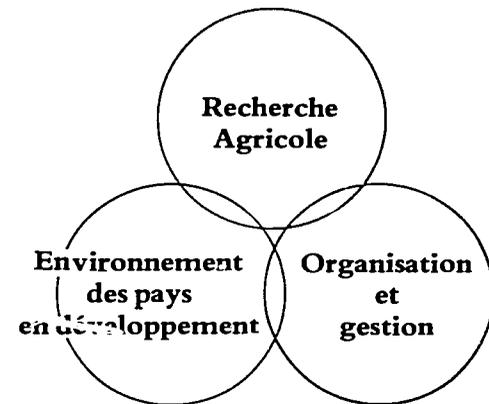
- La principale activité de l'ISNAR consiste à contribuer au

développement des organisations, en collaboration avec les systèmes nationaux de recherche agricole auxquels il apporte son soutien. Ce faisant, l'ISNAR exerce une fonction de service. Son objectif est d'améliorer la capacité d'organisation et de gestion de chacun des systèmes.

- En relevant le niveau des capacités de gestion des directeurs de recherche, l'ISNAR exerce une fonction de formation, étroitement liée et complémentaire des deux autres. Il est essentiellement concerné par les personnes ayant des responsabilités aux différents niveaux d'un système.
- L'élaboration de concepts et de méthodologies de gestion constituent la fonction de recherche de l'ISNAR. Son objectif est de mettre au point des concepts et des méthodologies, ainsi que des outils pour la gestion de la recherche. Les résultats obtenus peuvent être utilisés directement par les NARS, et constituent un intrant majeur pour la fonction service de l'ISNAR.

Vue d'ensemble de l'approche utilisée par l'ISNAR

L'approche utilisée par l'ISNAR pour renforcer les NARS intègre les connaissances provenant de trois domaines: la science de l'organisation et de la gestion, la recherche agricole, et l'étude des pays en développement. Une telle intégration constitue une nouvelle spécialisation professionnelle dans le domaine de la gestion de la recherche agricole dans les pays en développement.



Des principes et des concepts fondamentaux constituent la base de l'approche et des réponses de l'ISNAR lorsqu'il travaille avec les NARS.

Plusieurs principes et concepts sont à la base de l'approche qu'adopte l'ISNAR dans ses travaux avec les NARS, et guident les réponses données à leurs requêtes:

- L'ISNAR met ses services à la disposition de tout pays en développement qui requiert sa collaboration, et maintient des activités dans toutes les parties du monde en développement;
- L'ISNAR est l'un des nombreux organismes qui dispensent de l'aide. Il se concentre sur les problèmes des NARS, pour lesquels il bénéficie des avantages qui résultent de sa grande expérience en ce domaine. Il dirige ensuite les NARS vers d'autres agences, lorsque cela s'avère approprié;
- L'ISNAR joue un rôle de catalyseur. Du fait de sa place dans l'ensemble des efforts de développement de la recherche, de sa taille limitée et de son programme clairement délimité, il recherche une collaboration avec des institutions spécialisées telles que la FAO, les IARC et les universités;
- L'ISNAR ne collabore avec les NARS que lorsqu'il y a de la part de

ceux-ci et de leur gouvernement un engagement sincère d'opérer des changements;

- Les projets, programmes et activités effectués en collaboration avec les NARS sont préparés conjointement de façon qu'il existe un sentiment de partenariat dès le début;
- Les services directs que l'ISNAR peut offrir aux pays en développement sont limités par son budget et ses effectifs. Cependant, ses autres ressources, telles que l'information non-confidentielle qu'il a accumulée et ses publications, sont disponibles pour toute personne intéressée;
- En répondant aux requêtes des NARS, l'ISNAR est guidé par un ensemble de critères comprenant des considérations d'équité, d'efficacité et d'impact potentiel. Toutes autres choses étant égales par ailleurs, l'ISNAR favorise les activités qui lui permettent d'acquérir une expérience dont il peut faire bénéficier les autres NARS. Ces derniers sont donc les ultimes bénéficiaires de cet échange d'expérience.

La diversité du personnel de l'ISNAR

L'efficacité de l'ISNAR à accomplir le mandat qui lui a été confié de renforcer les systèmes nationaux de recherche, est améliorée par le fait que son personnel provient de nombreux pays et comprend des experts appartenant à une grande variété de disciplines, telles que la recherche agricole, la méthodologie de formation, la science de la gestion, les méthodes de recherche, la communication, etc... En plus de leur capacité à travailler en anglais, en français, en espagnol et en arabe, les membres du personnel de l'ISNAR connaissent la plupart des langues européennes et plusieurs des langues utilisées dans les pays en développement.



Trois membres du personnel francophone discutent des activités de l'ISNAR en Afrique francophone. L'ISNAR travaille couramment en anglais, en français, en espagnol et en arabe; les membres de son personnel parlent plusieurs autres langues.

La principale activité de l'ISNAR est l'élaboration de systèmes

La principale activité de l'ISNAR auprès des NARS concerne l'élaboration de systèmes. Son objectif est d'améliorer les capacités des systèmes nationaux à organiser et gérer la recherche agricole. Dans les pays en développement, l'ISNAR collabore avec les NARS pour les aider à identifier les faiblesses existant dans leurs structures d'organisation et de gestion, et à trouver des solutions à leurs problèmes.

Comment commence la collaboration avec l'ISNAR

L'ISNAR commence à collaborer après qu'un pays ait demandé son aide. De telles requêtes peuvent s'effectuer de différentes façons, par exemple:

- Des responsables nationaux connaissant les capacités et la crédibilité de l'ISNAR peuvent rechercher son aide;
- Le personnel de l'ISNAR et les responsables nationaux de la recherche peuvent discuter des opportunités de collaboration durant des conférences et autres réunions;
- Des agences donatrices peuvent suggérer aux responsables des

NARS de rechercher l'assistance de l'ISNAR.

Afin de déterminer s'il a un rôle à jouer dans un pays, l'ISNAR évalue la situation durant une visite préliminaire. Suivant la nature du problème à résoudre et le niveau de connaissance qu'il a du système, l'ISNAR peut être amené à étudier et analyser le système, à étudier les composantes pour lesquelles une collaboration est demandée, ou à participer à une étude conjointe avec les instituts nationaux ou d'autres organisations.

Les évaluations de systèmes sont conduites par des équipes dont les membres sont experts en gestion de la recherche agricole dans les pays en développement. Ces études identifient les forces et les faiblesses existant dans les fonctions de gestion et dans les composantes du système de recherche. Si l'ISNAR et le pays décident que l'ISNAR a un rôle à jouer, ces études serviront de base lors d'une collaboration ultérieure.

Comment fonctionne le service de l'ISNAR

L'ISNAR collabore avec les NARS dans les pays en développement lorsqu'il pense qu'il peut les aider à développer leur capacité à organiser et gérer leur recherche agricole. Les domaines dans lesquels l'ISNAR a apporté sa collaboration en 1985 sont les suivants:

- la programmation de la planification, la budgétisation et l'établissement de priorités pour les programmes de recherche;
- la planification, le développement et la formation des ressources humaines;
- le suivi continu et l'évaluation des programmes de recherche;
- l'amélioration de l'organisation et des structures des systèmes;
- la gestion de l'information et l'amélioration des communications;
- l'établissement de liaisons avec la communauté scientifique internationale et celle des donateurs, l'identification des projets et la préparation de propositions en vue d'obtenir l'aide de ces derniers;
- le développement et la gestion des

liaisons avec les systèmes diffusant des technologies, et avec les producteurs agricoles;

- la gestion des ressources physiques et financières des systèmes.

La souplesse d'intervention de l'ISNAR lui permet d'aider les NARS de diverses façons: directement, par des conseils, par la formation, par des recherches menées en collaboration, voire par un simple échange d'informations.

Les différents niveaux de collaboration

Après l'évaluation d'un système, l'ISNAR continue habituellement de lui apporter une collaboration intensive. Cette collaboration peut amener le personnel de l'ISNAR à conduire des études détaillées sur l'organisation et la gestion, visant à élaborer des programmes d'action et des stratégies pour renforcer le système. Dans le cas de systèmes plus avancés, l'ISNAR peut jouer un rôle de catalyseur, en aidant à renforcer les activités de structuration des institutions déjà commencées par les pays.

Une collaboration plus extensive peut couvrir le maintien de contacts, grâce à des visites périodiques, l'échange d'informations et de documents relatifs à la gestion de la recherche qui correspondent aux besoins effectifs du système, la possibilité donnée aux responsables des NARS de participer à des séminaires.

Dans le cas de systèmes moins développés, l'ISNAR fournit une gamme complète de services, suivant les besoins, et met fortement l'accent sur le développement des capacités de gestion.

L'ISNAR focalise son effort de formation



Les participants à un séminaire de formation affinent leurs capacités d'organisation et de gestion de la recherche.

De nombreux pays recherchent la collaboration de l'ISNAR dans le domaine de la formation à la gestion comme un moyen important d'améliorer leur capacité à organiser et gérer la recherche. En 1985, 290 chercheurs provenant de 55 systèmes nationaux ont beaucoup amélioré leur connaissance des différents aspects de l'organisation et de la gestion de la recherche agricole, grâce à des réunions auxquelles l'ISNAR a activement participé.

Il existe une raison logique à l'intérêt croissant des NARS pour la formation à la gestion. Beaucoup de responsables de la recherche agricole ont une formation scientifique et ont effectué des recherches.

Quand ils accèdent à des postes de responsabilités, ils doivent apprendre à gérer la recherche. Or, en matière de gestion, apprendre seulement par l'expérience est difficile et demande du temps. Former ces responsables permet d'écourter leur période d'apprentissage; de plus, un assez grand nombre de

personnes peuvent être formées en une période de temps relativement courte.

Les activités de formation de l'ISNAR

L'effort de collaboration de l'ISNAR et des NARS dans le domaine de la formation a pour objet de renforcer les capacités d'organisation et de gestion des responsables de la recherche, afin qu'ils puissent faire face avec plus d'efficacité aux principaux problèmes d'orientation, de structures et de gestion auxquels ils se trouvent confrontés.

Dans la mesure où les responsables de la recherche rencontrent des problèmes spécifiques de gestion et d'administration, la collaboration de l'ISNAR et des NARS en matière de formation porte plutôt sur des domaines concrets tels que la budgétisation des programmes, l'évaluation et le suivi continu des programmes de recherche, que sur une formation générale à la gestion.

L'approche adoptée pour la formation

A l'origine, l'ISNAR a identifié, lors de

conférences, d'études et autres travaux relatifs aux systèmes de recherche dans les différentes régions du monde en développement. les principaux problèmes de gestion de la recherche auxquels les responsables des NARS se trouvaient confrontés. Ultérieurement, des précisions ont été apportées sur ces problèmes par une enquête sur les besoins spécifiques de formation au Cameroun, au Soudan et au Zimbabwe.

Parallèlement, l'ISNAR a mis au point une approche pratique pour répondre aux besoins de formation des NARS.

- Il a élaboré des documents et mis au point des procédures de formation, adaptés à l'environnement particulier de la recherche agricole dans les pays en développement; cela incluait des études de cas, des présentations de documents, des conférences, des réunions axées sur la résolution en groupe des problèmes, et sur des exercices de développement des aptitudes;
- Il a créé un groupe de formateurs composé de membres de son personnel et de consultants, afin

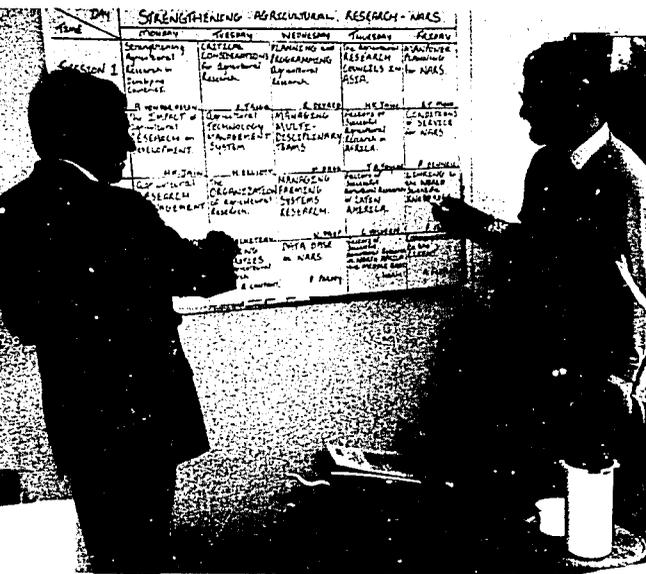
- d'assurer une formation dans le cadre de séminaires, de conférences et de cours de courte durée;
- L'ISNAR a pu améliorer plus avant son approche et la présentation de sa documentation relative à la formation, après qu'il ait coopéré avec des NARS africains dans le cadre de séminaires régionaux. D'importants responsables de la recherche agricole appartenant à plusieurs pays ont appris qu'il est possible et utile de former des gens en

vue de développer leur aptitude à la gestion. L'intérêt manifesté envers la formation s'est accru;

- L'ISNAR a spécialement mis l'accent sur la formation au niveau national. Son impact est alors beaucoup plus grand dans la mesure où beaucoup de personnes faisant partie d'un même système, sortent de cette formation avec une volonté de changement, un vocabulaire commun, et le même souci d'apporter une solution aux problèmes qui se posent.

Un membre du personnel de l'ISNAR anime les débats lors d'un séminaire régional de formation à la gestion. Le programme de formation de l'ISNAR utilise des études de cas, des conférences et des exercices pratiques.





Le personnel de l'ISNAR prépare le programme d'un futur séminaire sur la gestion de la recherche.

Les bénéficiaires des ateliers de formation sont les responsables des systèmes de recherche au niveau supérieur et moyen, tels que les directeurs généraux des NARS, les directeurs des instituts de recherche, les directeurs des stations de recherche, et les responsables des programmes nationaux. L'ISNAR adapte son approche aux besoins et aux capacités de chaque type de participants. Par exemple, pour les personnes se situant à un niveau supérieur qui ont appris les principes de gestion au cours de nombreuses années d'expérience, l'accent est mis sur une analyse et un diagnostic général des contraintes affectant les systèmes.

Les capacités de formation de l'ISNAR se développent

Les capacités de formation de l'ISNAR augmentent:

- Grâce aux travaux qu'il effectue avec les participants à des séminaires et aux informations qu'il reçoit en retour, et grâce à l'analyse des informations qu'il a accumulées, l'ISNAR développe son aptitude à

répondre aux besoins de formation à la gestion des NARS;

- L'ISNAR est constamment en train de mettre au point de nouveaux documents et de nouvelles procédures qu'il teste, raffine et transpose dans des supports de formation plus efficaces, et traduit dans des langues différentes;
- En travaillant avec les institutions nationales, régionales et internationales à renforcer leurs capacités de formation à la gestion de la recherche, l'ISNAR bénéficie de leur propre documentation et de leur expertise. Il multiplie, ce faisant, l'ensemble des efforts de formation à la gestion de la recherche et le nombre des responsables de recherche qui peuvent bénéficier d'une formation.

Les diverses activités de formation

En 1985, l'ISNAR a organisé des ateliers et des séminaires de formation avec d'autres institutions. Pour la première fois, des participants ont reçu une formation en français et en espagnol, aussi bien qu'en anglais.

- En mars, lors d'un séminaire de deux semaines, 32 participants, qui faisaient partie du personnel de recherche et de vulgarisation de huit pays, ont reçu une formation sur la planification et la programmation de la recherche, les relations humaines, les communications internes et externes, le suivi continu et l'évaluation des projets de recherche agricole. Ce séminaire s'est tenu au Mali. Il a été organisé par l'ISNAR et l'Institut du Sahel, et financé par l'USAID et l'ODA dans le cadre du projet conjoint de Coopération pour le Développement en Afrique (CDA);
- En octobre 1985, l'ISNAR et la FAO ont coopéré avec l'Instituto Colombiano Agropecuario pour organiser un atelier de formation à la gestion. Cet atelier, qui a duré une semaine, s'est tenu en Colombie et a eu lieu en espagnol;
- En septembre 1985, l'ISNAR a de nouveau collaboré avec le Centre de Gestion Agricole de Mananga (MAMC), Swaziland, pour organiser un atelier de travail sur la gestion de la recherche agricole; ceci

est un exemple de la façon dont l'ISNAR utilise l'expertise et le talent des instituts régionaux de formation avec lesquels il travaille. L'ISNAR et le MAMC ont donné un cours intensif de 80 sessions, pendant quatre semaines;

- L'ISNAR a collaboré avec la section de formation d'un institut national, ainsi qu'avec des institutions expressément chargées de la formation. Il a notamment planifié et coordonné avec des argentins un atelier de travail sur la gestion de la recherche agricole. Cet atelier, d'une durée de six jours, s'est tenu en novembre 1985. Il a compris des présentations sur la planification et la gestion des ressources humaines; l'Instituto Nacional Tecnológico Agropecuario (INTA) d'Argentine a fourni à cette occasion un effort majeur de formation;
- L'ISNAR a enfin collaboré avec un NARS pour mettre en place une structure nationale de formation. Il a également organisé en 1985 un autre séminaire de formation à la gestion avec le Cameroun. Un séminaire

national était prévu au Kenya pour le début de 1986.

Achèvement de la première phase du CDA

La première phase du projet de la Coopération pour le Développement en Afrique (CDA) sur la formation à la gestion s'est achevée en 1985. Ce projet, financé par l'USAID et l'ODA, avait plusieurs composantes: l'évaluation des besoins de formation à la gestion en Afrique, la préparation de documents adaptés aux besoins des personnes à former, la présentation d'ateliers de travail régionaux et nationaux, et une aide aux institutions de formation afin d'améliorer leur aptitude à développer localement la formation à la gestion de la recherche agricole.

Une seconde phase, CDA II, du projet doit être lancée en 1986; elle mettra plus largement l'accent sur la formation au niveau national.

Les recherches de l'ISNAR développent des connaissances que les NARS peuvent utiliser

Les recherches de l'ISNAR sont orientées vers l'élaboration de concepts et de méthodologies de gestion, ainsi que sur la mise au point d'instruments que les responsables des NARS peuvent adapter pour leur propre usage lorsqu'ils organisent et gèrent leurs recherches. Grâce à ses recherches, l'ISNAR développe sa base de connaissances pour travailler avec les NARS.

Le programme de recherche de l'ISNAR a cinq objectifs, liés les uns aux autres:

1. améliorer les connaissances de l'ISNAR relatives au fonctionnement des NARS et à leurs principales contraintes;
2. élaborer des concepts, des approches et des outils pour surmonter les contraintes auxquelles se heurtent les NARS;
3. générer des données de base et une information comparée sur les NARS;
4. améliorer la capacité d'analyse et les méthodes de travail de l'ISNAR;
5. utiliser l'information que reçoit l'ISNAR et tirer des leçons de ses

expériences, afin de transférer aux NARS avec lesquels il collabore des méthodes améliorées et les outils mis au point ailleurs.

On rappelle ci-après quelques-unes des activités de recherche de l'ISNAR.

Le système de gestion des technologies agricoles à Panama

L'ISNAR a depuis longtemps reconnu le besoin d'élaborer des méthodologies pour analyser les systèmes de recherche et identifier leurs possibilités d'amélioration. En 1985, il est parti d'une de ses recherches antérieures sur les méthodologies d'évaluation, menée dans le cadre d'un projet effectué en collaboration avec la Rutgers University (Etats-Unis), pour mettre au point et tester une nouvelle méthodologie d'identification des opportunités d'amélioration des systèmes de gestion de technologies agricoles. L'Instituto de Investigaciones Agropecuarias de Panama (IDIAP) a très largement contribué à la réalisation de ce projet financé par l'USAID.

La méthodologie qui en résulte fournit

un moyen d'analyser les causes des changements technologiques, examine l'impact des politiques clés mises en oeuvre par les gouvernements sur la structure et le comportement du secteur agricole, détermine les principales contraintes opérant au niveau du système de recherche, et analyse finalement les contraintes existant au niveau institutionnel et à celui des produits.

Un caractère particulier de l'approche utilisée est son mouvement de va et vient entre une approche holistique et une micro-approche. Ayant fait l'hypothèse que le système fonctionne différemment suivant les productions, les chercheurs ont analysé, pour cinq produits clés, l'importance et la distribution des profits provenant des efforts de recherche, en fonction de la quantité et de la qualité des investissements effectués dans la recherche (ressources), l'efficacité des programmes de recherche (gestion), et des facteurs externes influençant le succès ou l'échec des technologies utilisées.

Le résultat obtenu est une méthodologie capable de produire des recommandations pour améliorer la gestion des technologies agricoles au niveau des produits, des institutions, et de l'ensemble du système.

L'ISNAR étudie la structure des systèmes

Les structures d'organisation d'un NARS affectent ses relations avec sa clientèle, sa capacité à mobiliser des ressources et à les augmenter, et son aptitude à mettre en oeuvre certains types de recherches. Elles affectent aussi tant la façon dont les priorités et objectifs de la recherche sont établis, que celle dont les ressources humaines, physiques, financières et d'information sont utilisées durant le processus de recherche.

Dans un objectif analytique, l'ISNAR a défini cinq types d'organisation de base:

- Un institut autonome ou semi-autonome. Un conseil de directeurs ou de gouverneurs exerce un contrôle étroit sur les programmes, l'administration et la répartition des ressources;

- Un conseil de la recherche agricole (ARC), ayant une structure autonome. Les ARC ont invariablement un vaste champ d'activités au niveau national et se concentrent uniquement sur des activités de recherche. Ils comprennent plusieurs possibilités d'organisation et plusieurs séries de fonctions;
- Le modèle universitaire. La caractéristique essentielle de cette approche est d'intégrer dans un environnement éducationnel des activités de recherches appliquées, orientées vers la génération de technologies;
- Les organismes privés de recherche. Ils ont des mandats très spécifiques, leur programme étant subordonné à celui de leur organisation parentale. Il y a deux grands types d'organismes. Le premier correspond aux départements de recherche de sociétés produisant des intrants technologiques, tels que des semences, des produits agrochimiques et du matériel agricole. Le second correspond aux organismes effectuant des recherches



Préparation d'une étude, d'une durée de 18 mois, sur les problèmes que soulèvent les recherches dans les exploitations agricoles.

sur des cultures spécifiques avec des associations d'agriculteurs. Ils sont similaires aux instituts de recherche sur des produits particuliers, se trouvant dans des conditions comparables;

- Le modèle ministériel. La recherche y est organisée dans un ou plusieurs départements à l'intérieur de la structure administrative du ministère.

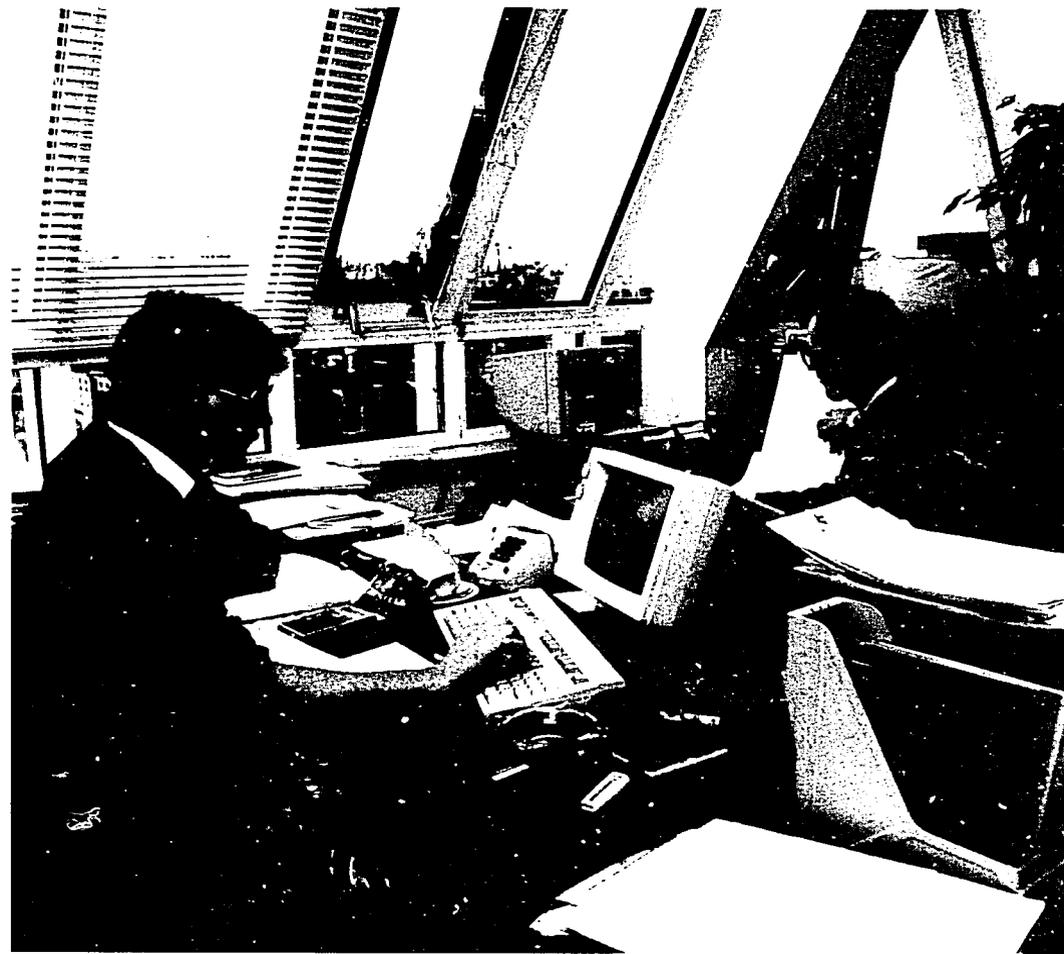
Les études de l'ISNAR décrivent les caractéristiques des différents types d'organisation des recherches et analysent la façon dont ces organisations ont évolué dans les différentes parties du monde. Elles fournissent une information utile sur la manière dont les instituts de recherche évoluent dans le temps et celle dont les structures socio-politiques affectent les choix au plan de l'organisation. Elles posent par la même occasion les fondations qui pourront servir de base à des études ultérieures sur la façon dont les fonctions clés de gestion sont exercées dans les différents modèles d'organisation.

Étude sur les recherches dans les exploitations agricoles

En 1985, l'ISNAR a préparé un projet concernant une étude de dix-huit mois financée par le gouvernement italien. Cette étude porte sur les problèmes et les limites de la recherche dans les exploitations agricoles, et sur la façon de les résoudre. Dans la mesure où de telles recherches vont au delà des frontières des programmes de recherches conventionnelles sur les produits, l'ISNAR et les responsables des systèmes nationaux ont besoin de mieux connaître la manière d'adapter ce type de recherche aux structures d'organisation, les implications d'une telle stratégie de recherche au plan budgétaire et de la gestion, et toutes autres informations analogues.

Trois produits de recherche résulteront de cette étude:

- un cadre d'analyse et la méthodologie à utiliser pour évaluer l'efficacité des recherches dans les exploitations agricoles menées dans le contexte des NARS;
- des études de cas sur les expériences dans lesquelles ce type de recherche a



L'ISNAR est en train de créer une banque de données sur les NARS, afin d'améliorer l'efficacité des systèmes nationaux et de la communauté des chercheurs. Les données sont recueillies à partir d'enquêtes postales, d'informations contenues dans les études de l'ISNAR, et d'autres sources.

été mis en oeuvre dans les pays qui collaborent avec l'ISNAR;

- des directives concernant l'organisation et la gestion des recherches dans les exploitations agricoles, et une meilleure intégration de ces recherches à l'intérieur des NARS.

La banque de données sur les NARS

Il est nécessaire de disposer d'une banque de données et d'informations comparables sur les NARS pour améliorer l'efficacité de ces derniers et celle de la communauté des chercheurs. L'ISNAR a commencé d'établir en 1984 une banque de données sur les systèmes de recherche. Cette banque est partiellement fondée sur des données provenant d'une enquête par courrier auprès des NARS, effectuée dans le cadre d'un effort coopératif avec l'IFARD et l'AOAD, ainsi que sur des informations provenant d'études sur les systèmes et d'autres sources crédibles. Un projet de rapport traitant de la croissance des dépenses et du personnel scientifique depuis 1970 a été terminé en décembre 1985. Ce projet se poursuivra par la vérification et l'analyse croisée,

par pays, d'informations relatives aux programmes et structures de la recherche en 1983, sur la base des données provenant des enquêtes ISNAR/IFARD et ISNAR/AOAD.

Achèvement du projet PROAGRO

Les résultats des études de cas, menées dans le cadre du projet sur l'Organisation et les Performances de la Recherche Agricole en Amérique Latine (PROAGRO), et leurs implications pour les NARS, ont constitué le thème d'un atelier de travail qui s'est tenu au siège social de l'ISNAR en mai 1985.

Le projet PROAGRO, financé par l'IDRC, a étudié le rôle du secteur privé dans la mise au point et l'introduction de technologies en Amérique Latine. Des études de cas ont été effectuées par quatre équipes nationales de recherche dont les membres provenaient d'organismes de recherche situés en Argentine, au Brésil, en Equateur et au Venezuela.

Les dix études de cas qui ont été menées dans le cadre de ce projet montrent que

le secteur privé a une importance croissante dans la promotion des technologies. Ces études ont été publiées par l'ISNAR au cours de l'année 1985 en tant que série de publications sur le projet PROAGRO.

Étude sur les ressources humaines

L'ISNAR a effectué des études de cas sur les problèmes de ressources humaines au Sri Lanka, en Jordanie, et en Colombie, dans le cadre de recherches visant à mettre au point une méthodologie pour analyser et améliorer les conditions de service des NARS.

Il a également étudié en Argentine, après y avoir été invité, le cas de l'Instituto Nacional Tecnológico Agropecuario représentatif d'un système important et complexe. On a analysé au cours de cette étude les problèmes de planification et de gestion des ressources humaines, ceux relatifs au recrutement du personnel, à sa formation, à son utilisation, à sa productivité et à son évaluation, ainsi que les grilles hiérarchiques et celles des salaires. Des rapports vont être préparés

en 1986 sur ces quatre études de cas. Les responsables des NARS pourront adapter à leurs propres besoins les informations fournies par ces études et améliorer, ce faisant, les performances de leurs ressources humaines.

Dans une étude séparée sur les conditions de service des chercheurs agricoles, on a utilisé les fonctions de rémunération comme moyen d'analyse des carrières. On a pu établir, dans cette étude, un profil des rémunérations et des avantages que procure un supplément d'éducation.

Cette approche laisse à penser qu'il doit être possible d'intégrer les considérations de développement du personnel avec l'établissement de conditions de service qui attirent et motivent les scientifiques.

Autres activites en 1985



1985: Année de transition pour l'ISNAR



Une transition sans heurt s'est opérée en 1985 lorsque William K. Gamble, premier directeur général de l'ISNAR, a pris sa retraite, et qu'Alexander von der Osten a pris la direction.

(Page précédente). Quelques membres du personnel d'encadrement de l'ISNAR se rencontrent pour débattre de l'orientation des programmes, de la stratégie, et des structures d'organisation en fonction des besoins futurs des NARS.

Plusieurs événements ont fait de 1985 une année marquante dans la vie de l'ISNAR.

- Son premier directeur général a pris sa retraite après avoir guidé l'institution au cours de ses cinq premières années d'existence. Durant cette période, l'ISNAR s'est inséré dans la communauté internationale, s'est développé, et a testé de nouveaux concepts et de nouvelles idées en élaborant ses programmes.
- La direction et les programmes des 13 centres de recherche agricole faisant partie du CGIAR sont habituellement évalués tous les cinq ans par des groupes d'experts de niveau international, qui effectuent une étude externe du programme (EPR) et une étude externe de la gestion de l'institution (EMR). En 1985, pour sa cinquième année, l'ISNAR a été évalué par ces groupes d'experts.
- Ces deux études externes ont conforté l'ISNAR et résulté en la confirmation de son mandat à long terme.
- Un nouveau directeur général va

assumer la responsabilité de diriger la deuxième phase du développement de l'institution et des services qu'elle doit fournir aux NARS.

- A la fin de 1985, l'ISNAR a commencé de revoir les orientations de son programme, à définir une stratégie à long terme et à examiner son organisation à la lumière des futurs besoins des NARS.

Les évaluations des équipes d'études

Les groupes d'experts ont fait connaître leurs conclusions au Technical Advisory Committee (TAC) du Groupe Consultatif pour la Recherche Agricole Internationale (CGIAR). Lorsqu'il a transmis au CGIAR son rapport sur ces études externes, le président du TAC a précisé que l'ISNAR "s'est fait dans les pays en développement, avec lesquels il travaille, la réputation d'être un petit centre indépendant, flexible et dynamique, qui fournit des services utiles et très recherchés. Le TAC est convaincu que les pays en développement ont un besoin continu des services que l'ISNAR fournit, et recommande en conséquence au

Groupe que l'ISNAR soit reconnu comme un membre à part entière du système".

Préparer un plan à long terme

Le TAC a fait quelques suggestions: "Le TAC encourage le nouveau directeur général à entamer, de concert avec le conseil et les membres du personnel, le processus nécessaire à l'élaboration d'une stratégie et d'un plan à long terme pour l'ISNAR. Cette stratégie devrait retenir au plan institutionnel les approches flexibles et adaptées aux situations particulières que l'ISNAR a utilisées pour satisfaire les besoins de ses pays clients".

Le TAC a également suggéré: "En ce qui concerne l'équilibre du programme, le TAC considère que le renforcement de la recherche et de la formation est à la fois approprié et nécessaire pour améliorer et développer plus avant les services de l'ISNAR aux NARS, comme cela a été recommandé par le groupe d'experts (Etude externe)".

Commentant l'avantage comparatif

que donne à l'ISNAR sa taille relativement modeste, le TAC "appuie la recommandation du groupe d'experts, prévoyant que les effectifs doivent augmenter au cours des cinq prochaines années jusqu'à atteindre le nombre d'environ 30 professionnels de

haut niveau". Il a suggéré, d'autre part, que l'ISNAR continue de se concentrer sur les problèmes de recherche agricole, dans les domaines où sa réputation est déjà établie.

L'équipe chargée de l'étude externe des programmes a visité plusieurs pays avec lesquels l'ISNAR collabore. Un membre de cette équipe et un membre du personnel de l'ISNAR discutent avec les autorités kényanes des travaux effectués par l'ISNAR.





L'aide apportée par l'ISNAR au secrétariat exécutif de l'IFARD, et la réunion du conseil d'administration de ce dernier au siège social de l'ISNAR, ont constitué pour l'ISNAR et l'IFARD deux occasions de collaboration.

La collaboration de l'ISNAR et de l'IFARD en 1985

La collaboration de l'ISNAR avec la Fédération Internationale des Systèmes de Recherche Agricole pour le Développement (IFARD) a fourni aux responsables des programmes nationaux la possibilité de communiquer les uns avec les autres, de discuter leurs problèmes mutuels, et d'échanger des idées; elle a, de plus, permis d'établir des liens entre les NARS et la communauté scientifique internationale.

La collaboration entre l'ISNAR et l'IFARD s'est poursuivie en 1985:

- L'appui de l'ISNAR a permis à

l'IFARD de réunir son conseil d'administration au siège social de l'ISNAR;

- L'ISNAR a aidé le secrétariat exécutif de l'IFARD;
- L'ISNAR a apporté son soutien à la composante africaine du programme de l'IFARD, en préparant un avant-projet pour renforcer les NARS sur le continent africain;
- Il a contribué à la préparation de deux documents intitulés "L'IFARD au 21ème siècle" et "Le programme quinquennal de l'IFARD";
- Il a aidé l'IFARD à trouver une aide financière pour sa première réunion internationale des directeurs des NARS, et pour la Deuxième Convention Générale de l'IFARD qui doit se tenir à Brasilia, Brésil, en 1986.

Les analyses de l'ISNAR montrent que les nouvelles technologies augmentent la stabilité de la production alimentaire

La question de savoir si la technologie préconisée par la révolution verte a rendu la production alimentaire plus instable a constitué le thème d'un séminaire organisé en 1985 par l'IFPRI, en collaboration avec le DSE, à Feldafing, République Fédérale d'Allemagne.

Cette question est importante pour les centres internationaux, qui essaient d'augmenter la productivité agricole dans le tiers monde. Plusieurs instituts internationaux ont participé à l'examen de ce problème.

Un chercheur qualifié de l'ISNAR a présenté un rapport à ce séminaire, apportant la preuve que si la variabilité d'une production beaucoup plus importante a augmenté en valeur

absolue, sa variabilité relative a diminué.

Ce rapport a donc fourni une contribution au débat sur les effets de la révolution verte.

Les sources de variabilité

Le chercheur de l'ISNAR a reconnu que l'uniformité génétique des nouvelles variétés à haut rendement pouvait créer des conditions favorables en ce qui concerne les maladies et les épidémies causées par les insectes.

La nouvelle technologie utilisée (haut niveau de fertilisation et techniques améliorées) entraîne par ailleurs une variabilité potentielle de la production, parce qu'elle utilise les intrants et l'énergie de façon intensive, qu'elle est adoptée par différents types d'exploitants agricoles disposant de ressources diverses, et qu'elle est affectée par la planification gouvernementale.

Le chercheur de l'ISNAR a montré que, en dépit des limites de la nouvelle technologie, de nombreux pays en développement ont entamé un processus de modernisation qui va

transformer l'agriculture traditionnelle. Ce processus devrait assurer une plus grande stabilité de la production et de la productivité agricole.

La nouvelle stratégie par rapport à l'ancienne

Ce chercheur a fourni comme preuve l'analyse de la tendance de la production de céréales en Inde au cours d'une période de 35 ans, couvrant deux sous-périodes bien distinctes: l'une de 18 ans, allant de 1949-50 à 1966-67, qui est associée à la technologie traditionnelle, et l'autre de 17 ans, allant de 1967-68 à 1983-84, associée à la technologie moderne. Ces deux sous-périodes diffèrent comme suit:

- Dans les années 1950, l'Inde a essentiellement fondé ses programmes de développement sur des cultures ne requérant pas l'emploi à grande échelle d'intrants agricoles modernes, tels que les engrais chimiques.
- Dans le milieu des années 1960, l'Inde a décidé de transformer son agriculture traditionnelle et a fait du programme des cultures à haut



Les chercheurs ayant obtenu des bourses d'étude proviennent de toutes les régions du monde en développement, et apportent leur expertise aux programmes de l'ISNAR.

rendement un instrument majeur de sa nouvelle politique.

Le volume et la stabilité de la production augmentent

L'analyse montre que la production totale de céréales au cours de la seconde période (haut rendement) n'a pas été plus variable qu'au cours de la première. Les coefficients de variation autour de la ligne de tendance ont même diminué de presque 17% au cours de la seconde période par rapport à la première. Il ressort, en définitive, de cette analyse que l'introduction de la nouvelle technologie agricole en Inde atteint maintenant un stade où une production supérieure se combine avec une plus grande stabilité de la production en termes relatifs.

Des chercheurs associés contribuent aux travaux de l'ISNAR

De hauts responsables de NARS, provenant de différentes régions du

monde en développement dans lesquelles travaille l'ISNAR, ont été invités à venir préparer des études spéciales au siège social de l'ISNAR, et à faire bénéficier de leur expertise les programmes et les travaux de l'organisation. Ces chercheurs qualifiés sont intégrés dans le programme général de l'ISNAR et ne sont pas considérés comme recevant une formation. Ils apportent une contribution importante aux activités de recherche, de service et de formation de l'ISNAR.

La plupart retournent dans leur pays pour poursuivre leurs travaux dans le cadre de leur propre NARS, servant de trait d'union entre l'ISNAR et les NARS, et contribuent ainsi à amplifier l'impact de l'ISNAR. Quelques-uns ont cependant rejoint le personnel de l'organisation pour faire bénéficier cette dernière de leurs connaissances, de façon permanente.

(Page opposée). Le comité des publications de l'ISNAR définit les orientations du programme de dissémination de l'information sur la gestion de la recherche agricole.

La publication des informations recueillies par l'ISNAR

L'ISNAR a une petite section de publications qui est responsable de l'édition et de la publication de ses travaux; ceux-ci sont classés en six catégories:

- les publications générales,

comprenant le rapport annuel, le bulletin, le catalogue des publications, et autres documents d'information concernant l'ISNAR;

- la série des activités sur les pays comprend les rapports d'études sur les systèmes nationaux de recherche, ainsi que les études relatives à des fonctions spécifiques de gestion à l'intérieur des NARS;
- la série relative à la gestion de la

recherche comprend des publications de haute qualité professionnelle dans lesquelles l'ISNAR diffuse ses travaux, contribuant au développement des connaissances sur la gestion de la recherche agricole;

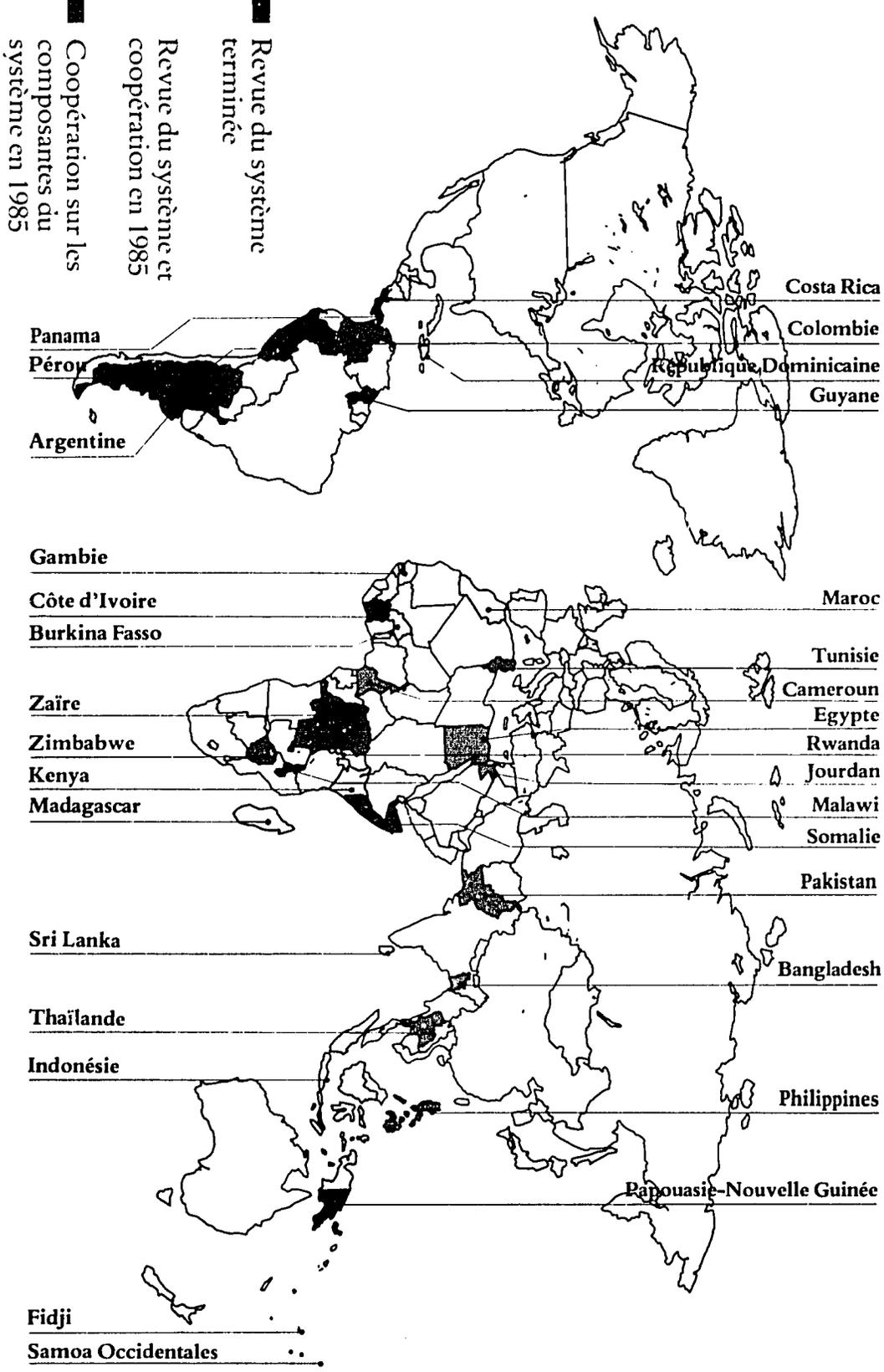
- les exposés présentés par le personnel de l'ISNAR à des conférences internationales;
- des articles et des livres sur des sujets importants dans le domaine de la gestion de la recherche agricole.



Les publications de l'ISNAR contribuent donc à disséminer des informations pratiques et à développer les connaissances sur la gestion de la recherche agricole, tout en donnant des renseignements sur les activités de l'organisation.

La principale langue de travail de l'ISNAR est l'anglais; mais la langue dans laquelle sont écrits les rapports, documents de travail, compte-rendus de conférences traitant de pays particuliers, et autres publications, peut être l'anglais, le français, l'espagnol ou l'arabe, selon ce qui est le plus utile aux principaux destinataires.

Collaboration entre l'ISNAR et les NARS en 1985



■ Revue du système terminée

■ Revue du système et coopération en 1985

■ Coopération sur les composantes du système en 1985

Le Burkina Fasso met en place une structure de recherche et définit ses priorités

Des organismes nationaux et non-nationaux qui s'intéressent au programme de recherche agricole du Burkina Fasso ont évalué, lors d'un séminaire interministériel qui s'est tenu en février 1985, les rapports préparés par un groupe de travail et ont approuvé un programme national axé sur huit priorités.

Ce fut un pas significatif dans le processus mis en place de façon ordonnée par le Burkina Fasso pour réorganiser et consolider son système national de recherche agricole (NARS) et mettre au point un plan de recherche à long terme. L'ISNAR a collaboré avec le Burkina Fasso depuis qu'il a pris part en 1982, en collaboration avec la FAO et la Banque Mondiale, à une étude conjointe sur les activités de recherche dans ce pays.

Nécessité de réorganiser la recherche

Une organisation centrale a été créée en 1981 pour planifier, programmer, coordonner et mettre en oeuvre les programmes de recherche agricole; elle s'appelle maintenant l'Institut National d'Etudes et de Recherches Agricoles (INERA). Cet institut a demandé l'aide de l'ISNAR, de la FAO et de la Banque Mondiale.

Le Burkina Fasso avait reconnu à cette époque qu'il lui était nécessaire de disposer d'une structure nationale de recherche et d'un plan. C'est pourquoi, il avait demandé une étude sur la réorganisation de ses activités de recherche.

Cette mission d'étude conjointe avait recommandé entre autres:

- de créer une unité de coordination, de programmation et de planification au sein de l'institut de recherche;
- de consulter un grand nombre de donateurs, afin de coordonner l'aide étrangère destinée à financer un effort national de recherche dans le domaine de l'agriculture;

- de nommer un spécialiste de haut niveau en matière de planification et de gestion, pour aider à mettre en oeuvre les recommandations de l'étude.

Nomination d'un conseiller

Cette dernière recommandation a été rapidement mise en oeuvre. La Banque Mondiale a libéré des fonds pour financer durant une période initiale de deux ans ce poste de spécialiste, qui a été depuis prolongé pour une seconde période de deux ans. Le Burkina Fasso a demandé à l'ISNAR de trouver la personne appropriée pour occuper le poste de conseiller du directeur de la recherche agricole. L'ISNAR a accepté et a fait venir ce conseiller pendant plusieurs mois au siège social, avant qu'il ne rejoigne son poste au Burkina Fasso à la mi-83. Ce conseiller a maintenu un contact étroit avec l'ISNAR, et facilité la collaboration avec le Burkina Fasso.

Dans l'intervalle, le Burkina Fasso a fait l'inventaire de toutes ses activités de recherche, a formé des groupes de travail combinant toute l'expertise

Le Burkina Fasso a évalué ses besoins de recherche et mis l'accent sur huit domaines de priorité.

disponible dans les projets de développement, les instituts nationaux et internationaux, l'université, et autres. Il a organisé, par ailleurs, un atelier national de travail pour définir les principaux objectifs des programmes de recherche et élaborer des plans et programmes de recherche. Tous les ministères intéressés à la recherche ont participé à ces travaux.

Huit priorités sont au centre du projet

Les groupes de travail ont établi, pour chacun des douze principaux programmes de recherche, des avant-projets qui ont été discutés lors du séminaire interministériel de février 1985, comprenant des chercheurs, des agents de développement et de hauts fonctionnaires.

Les participants au séminaire ont évalué les rapports des groupes de travail et approuvé un programme national axé sur huit programmes prioritaires:

- recherches sur les systèmes d'exploitation agricole, liant les recherches aux exploitants;
- relations entre les sols, l'eau, la

fertilité et les plantes, et les équipements agricoles;

- production animale;
- cultures pluviales de céréales (y compris le maïs, le sorgho et le mil);
- cultures d'oléagineux et de légumineuses, y compris l'arachide, le soja, et le dolique;
- riz, tant irrigué que pluvial;
- cultures de légumes et de fruits;
- coton.

Les chercheurs disponibles ont été affectés à ces huit programmes prioritaires. Chaque programme est dirigé par un directeur de recherche burkinabé, et il en va de même pour chaque station de recherche. Lorsque le programme de recherche sera entièrement remodelé, un réseau de stations de recherches expérimentales couvrira les cinq grandes zones agro-écologiques.

Ces stations seront d'abord implantées dans les zones à haut potentiel du Sud et du Sud-Ouest, et dans les régions les plus fortement peuplées du plateau central Mossi.

Mise en oeuvre du plan

La mise en oeuvre du plan implique de former du personnel, de construire des infrastructures (en particulier le siège social), de créer de nouvelles stations de recherche, et de rénover les anciennes.

Elle implique également de résoudre les contraintes de fonctionnement des programmes prioritaires, en fournissant les véhicules et le carburant nécessaire à la conduite des recherches sur les systèmes d'exploitation agricole.

En accord avec un plan national couvrant l'ensemble du système, la Banque Mondiale apporte l'essentiel de l'aide financière. Elle fournit, en particulier, des installations et développe les capacités de recherche sur les systèmes d'exploitation agricole. Des donateurs bilatéraux apportent une aide dans le domaine de l'expertise technique et de la mise en oeuvre des programmes.

Signature d'un accord

La signature à Ouagadougou, en juin 1985, d'un "Accord de Collaboration" entre l'ISNAR et le gouvernement du

Burkina Fasso a constitué un pas significatif dans le processus de développement institutionnel. Cet accord renforce les relations existantes, et la crédibilité des propositions visant à réorganiser la programmation et la planification. Il simplifie, d'autre part, les relations de travail entre l'ISNAR et l'INERA.

L'INERA se trouve maintenant à un stade où il peut affecter les ressources mises à sa disposition par le gouvernement, ainsi que l'aide financière et technique des donateurs, à des projets et à des programmes considérés comme vitaux pour le renforcement des efforts de recherche et l'augmentation ultérieure de la production agricole nationale.

L'ISNAR et le ministre kényan de l'agriculture, du développement et de l'élevage ont examiné en commun les programmes de recherche, en vue de définir une stratégie et de préparer un plan.



Le Kenya collabore avec l'ISNAR afin de préparer un plan correspondant à ses besoins actuels dans le domaine de l'économie et du développement.

Le Kenya et l'ISNAR préparent un plan pour développer le système national de recherche

L'ISNAR et le gouvernement du Kenya collaborent actuellement pour définir une stratégie et un plan national de recherche. Il s'agit d'un processus compliqué et important. L'objectif final est d'élaborer un plan de dix ans pour le développement du système national de recherche agricole, dont tous les coûts seront entièrement évalués. Ce travail illustre parfaitement le processus de planification à long terme.

Etapas du processus de planification

Le processus de planification a commencé par une mission d'étude de l'ISNAR à la fin de 1984. Le ministère de l'agriculture et du développement de l'élevage (MOALD) a demandé que cette mission examine son organisation, sa gestion et ses programmes de recherche agricole, et qu'elle collabore à la préparation d'une stratégie globale de recherche et d'un plan national à moyen terme. Cette

étude approfondie faisait suite à une précédente mission effectuée en 1981.

Une stratégie et un plan national de recherche agricole ont été mis au point sous forme d'un rapport en deux volumes; ils ont été intensément discutés par des chercheurs qualifiés et des administrateurs du MOALD, ainsi que par des fonctionnaires se situant à différents niveaux de responsabilité, et par les donateurs.

Le plan couvre de façon détaillée l'organisation et les problèmes de gestion, les programmes de recherche par produits ou facteurs, les priorités concernant ces programmes, les mécanismes de coordination, les besoins d'aide financière ainsi que ceux relatifs à la formation et à l'utilisation des ressources humaines, et les moyens nécessaires pour répondre à tous ces besoins.

Après que le rapport ait été accepté par le ministre, il a été discuté plus avant en août/septembre 1985 avec un groupe de coordination de l'aide à l'agriculture. Ce groupe était composé de donateurs

participant au financement du système de recherche.

A la suite de ces discussions, un groupe d'étude a été constitué pour préparer, à partir de ce plan, un avant-projet devant s'étendre sur une période de cinq à dix ans. Ce groupe, principalement composé de Kenyans, comprenait des représentants de l'ISNAR et de la Banque Mondiale. Il a commencé ses travaux en novembre 1985 et espérait achever la préparation du projet au début de 1986. Ce projet devait estimer de façon précise le coût de tous les éléments nécessaires à la réalisation du plan et comprendre des tableaux sur les coûts, des plans de financement, ainsi qu'une estimation des bénéfices attendus et de l'impact macro-économique du plan et des décisions de caractère politique.

Aider les donateurs à prendre conscience de leur rôle

Le Kenya prévoit de développer et de renforcer son NARS sur la base d'une stratégie et d'un plan national de recherche agricole. Il recherche la coopération de donateurs pour financer

ce plan et définit pour cela un projet coordonné de recherches à l'échelon national. Le fait qu'il existe une stratégie clairement définie permet aux donateurs de mieux voir le rôle qu'ils pourront avoir en participant au développement du système de recherche kenyan.

Au Kenya, les planificateurs et les décideurs politiques sont conscients que le programme national de recherche agricole est très étroitement lié aux besoins actuels dans le domaine de l'économie et du développement, et qu'il prend en compte les problèmes des classes émergentes de petits exploitants agricoles. L'amélioration des programmes et des politiques de développement de l'agriculture, et celle de la productivité agricole, permettront de faire face aux défis de la pauvreté, de la nutrition, et de la démographie.

À Madagascar, un conseiller de l'ISNAR travaille en étroite collaboration avec les responsables du NARS

L'ISNAR a détaché, à la demande du gouvernement de Madagascar, un de ses membres comme conseiller auprès du Centre National de Recherche Agronomique Appliquée au Développement Rural (FOFIFA). Il doit travailler en étroite collaboration avec le directeur scientifique et avec le directeur administratif et financier, ainsi qu'avec les responsables des départements de recherche du centre, et avec la communauté scientifique.

Renforcement du FOFIFA

Le conseiller de l'ISNAR et les responsables de la recherche au FOFIFA collaborent pour mettre au point des procédures et des mécanismes permettant de renforcer la gestion de la recherche, dont notamment:

- la définition et la mise en oeuvre d'un système de programmation et

Un système de budgétisation des programmes permet aux directeurs de recherche d'établir les objectifs de différents programmes, et les aide à suivre les activités de recherche.

- d'évaluation de la recherche agricole;
- la préparation pour chaque programme de recherche de budgets annuels et de budgets prévisionnels;
- la préparation de rapports pour évaluer les activités des programmes de recherche d'un point de vue scientifique;
- l'évaluation des résultats de la recherche.

Soutien apporté par l'ISNAR

L'aide à l'informatisation du programme du FOFIFA, effectuée au siège social de l'ISNAR, et l'appui donné à son directeur général pour la mise en oeuvre de la réorganisation entreprise, ont contribué à renforcer le NARS. En outre, l'ISNAR a apporté sa collaboration, en 1985, pour organiser un programme de recherche orienté sur les systèmes d'exploitation agricole. La collaboration de l'ISNAR et de Madagascar, dont le financement est assuré par un prêt de la Banque Mondiale, a surtout un objectif institutionnel, qui vise à renforcer la capacité du système de recherche agricole à programmer et à assurer le suivi de la recherche.

Le Maroc et l'ISNAR élaborent un logiciel pour la gestion de la recherche

Le Maroc et l'ISNAR ont collaboré pour mettre au point et tester un système informatisé de programmation et de budgétisation, destiné à l'Institut National de Recherche Agronomique du Maroc (INRA).

Ce système de budgétisation des programmes permet aux différents responsables de la recherche d'établir des liens entre les objectifs de programmes, fondés eux-mêmes sur des objectifs de développement et de recherche clairement définis. En ce qui concerne la gestion des ressources, ce programme aide les responsables de la recherche à prévoir leurs besoins de financement, à répartir les ressources physiques et humaines dont ils disposent, et à suivre le déroulement des activités de recherche.

L'objectif est de faciliter la programmation et le suivi continu des

recherches grâce à un programme informatisé, permettant de fournir plus d'informations qu'il serait possible d'en obtenir par des moyens manuels. L'ISNAR a l'intention de tester ce programme et de l'adapter aux besoins d'autres NARS.

Réévaluation des programmes de recherche

En 1985, l'ISNAR et le Maroc ont poursuivi leur collaboration en ce qui concerne l'étude extensive que mènent les responsables de la recherche de l'INRA pour planifier et programmer les activités des différents instituts de recherche. Ceux-ci réévaluent et redéfinissent les principaux programmes afin d'apporter un peu plus de rigueur dans la planification de la recherche.

Le Rwanda identifie ses besoins de formation

Les besoins de formation à la gestion de la recherche de l'Institut des Sciences Agronomiques du Rwanda (ISAR) ont

été identifiés au cours de deux séminaires qui se sont tenus dans ce pays en janvier 1985. A la suite de ce diagnostic, l'ISNAR et l'ISAR ont préparé un programme de formation destiné à faire face aux besoins de l'ISAR. Ce programme, qui doit débuter en 1986, constitue une partie de l'effort prolongé de collaboration entre les deux institutions.

Les besoins de formation les plus importants ont paru concerner tant l'établissement de priorités et la définition d'objectifs de recherche, que le suivi et l'évaluation des programmes. Les problèmes méthodologiques dans le domaine de la recherche ont été également identifiés comme constituant des besoins de formation pour l'ISAR: par exemple, la conception de la recherche, les méthodes à utiliser pour étudier les systèmes d'exploitation agricole, et la prise en compte des considérations socio-économiques dans la recherche agricole.

Changements au plan de l'organisation

Parmi les autres événements survenus en 1985, l'ISAR a créé un département d'études de l'environnement et de la recherche sur les systèmes d'exploitation agricole; il a séparé la sylviculture (y compris l'agrosylviculture) du département des cultures, et l'a élevée au rang de département. Il a, par ailleurs, commencé à prendre des mesures pour intégrer dans les structures de l'ISAR les recherches concernant les projets de développement.

Ces changements devraient aider le Rwanda à traiter de façon plus efficace les problèmes d'érosion et de dégradation des sols ainsi que tous les autres dommages que la croissance démographique cause à l'environnement en repoussant les cultures vers des terres de plus en plus fragiles.

Dans le contexte de ces nouveaux développements, l'ISNAR a coopéré à la préparation du programme de recherche de l'ISAR pour 1986,

établissant des priorités entre les efforts consacrés à chaque produit, et donnant une attention spéciale à la formulation du programme relatif à l'étude de l'environnement. Quelques programmes moins importants ont été suspendus afin de renforcer l'effort consacré aux sujets et aux produits prioritaires.

La planification à plus long terme

Le ministère de l'agriculture, de l'élevage et des forêts (MINAGRI) a aussi demandé à l'ISNAR de l'aider à préparer un plan directeur de recherche agricole couvrant les années 1986 à 2000. Un comité directeur interministériel de haut rang a été établi, et l'ISNAR a collaboré avec le personnel du MINAGRI aux travaux préparatoires.

La Tunisie et l'ISNAR préparent un programme national de recherche agricole à long terme

L'ISNAR et le ministère tunisien de l'agriculture préparent actuellement un programme pour le développement à long terme de la recherche agricole. La mise au point de ce programme comprend deux étapes:

1. une analyse du système, englobant une étude des conditions de service et des recommandations pour les changements à mettre en oeuvre au plan institutionnel;
2. la préparation d'un plan de recherche agricole à long terme.

L'ISNAR et trois consultants nationaux, choisis par le ministère, ont achevé la première phase de cette étude en 1985. A la demande du ministère, l'équipe chargée de l'étude a analysé l'ensemble de l'organisation et du fonctionnement du système relativement complexe existant en



Un participant au séminaire de formation à la gestion, qui s'est tenu au Cameroun, met en pratique ses capacités de communication.

Tunisie. Ses investigations ont notamment porté sur les recherches entreprises dans le cadre des nombreux projets de développement financés avec une aide étrangère.

Approche utilisée pour l'identification des projets de recherche

Pour préparer le programme de recherche à long terme, l'ISNAR et l'équipe de chercheurs tunisiens utilisent une approche centrée sur les principaux produits de base, qu'ils complètent par une analyse de facteurs, tels que l'irrigation et la mécanisation de l'agriculture, en tant que moyens de lever les contraintes qui entravent le développement des productions clés.

L'étude et la préparation du projet sont effectuées grâce à un prêt de la Banque Mondiale.

Le Cameroun et l'ISNAR continuent de collaborer à la formation à la gestion

En juin 1985, des communications écrites et orales ont été faites lors d'un séminaire de quatre jours sur la formation à la gestion, qui avait été organisé par l'ISNAR et les deux instituts de recherche agricole du Cameroun.

Les participants ont appris à s'exprimer devant des auditoires différents, exploitants agricoles ou chercheurs, et à rédiger tant des lettres que des brochures d'information. Depuis la tenue de ce séminaire, l'ISNAR envoie régulièrement des articles aux participants afin de consolider les connaissances qu'ils ont acquises durant ce dernier.

Ce cours a fait partie du plan à long terme de formation à la gestion que le ministère de la recherche scientifique et de l'éducation supérieure du Cameroun



Des membres de l'équipe de l'ISNAR, qui collabore avec le groupe d'étude du Zaïre, préparent et discutent la coopération.

est en train de préparer avec l'aide de l'ISNAR.

Un groupe d'étude zairois recommande la réorganisation du NARS

Des recommandations ont été soumises au conseil exécutif du Zaïre, à la fin d'avril 1985, pour réorganiser le système national de recherche agricole. Ces recommandations ont porté, entre autres, sur la nécessité d'intégrer les efforts de recherche dans le pays.

Collaboration avec un groupe d'étude

Le gouvernement du Zaïre a créé un groupe d'étude, composé de personnalités de haut niveau, pour qu'il lui fasse des recommandations sur la réorganisation et le renforcement du système de recherche. A la demande du Zaïre, l'ISNAR a travaillé avec ce groupe pour délimiter le champ de l'étude et définir le cadre de son analyse;

il a également collaboré avec l'équipe lors des différentes étapes de la réalisation de l'étude et a aidé le groupe à formuler et présenter son rapport final.

Des questions politiques étant en jeu, il était important que les décisions prises et que les recommandations faites proviennent du groupe d'étude et non de l'ISNAR. Il était également important que le rapport final soit approuvé en tant que document national.

La mise en oeuvre commence en 1985

A la fin de l'année, de nombreux donateurs ont manifesté l'intérêt qu'ils portaient aux efforts de l'ISNAR afin de promouvoir la mise en oeuvre des changements recommandés par le groupe d'étude, notamment la réorganisation de l'Institut National des Etudes et Recherches Agronomiques (INERA). Des démarches, en vue d'établir une unité de programmation, et de renforcer la gestion des recherches, ont commencé en 1985 avec l'assistance technique de la Belgique.

L'ISNAR participe à une étude sur la recherche au Zimbabwe

L'ISNAR a été invité à participer à l'étude sur la recherche qu'entreprend chaque année le Department Research and Specialist Sciences (DR&SS) du ministère zimbabwéen de l'Agriculture. C'est la troisième année que l'ISNAR a été appelé à coopérer à cette étude sur la recherche.

En 1983, le Zimbabwe a, pour la première fois, demandé l'aide de l'ISNAR pour étudier ses besoins de formation à la gestion de la recherche et préparer un plan de formation. Les fonctionnaires du DR&SS ont pris en considération les principales recommandations de la stratégie proposée en 1985. La formation des Zimbabwéens doit commencer en 1986.

L'ISNAR apporte son expertise pour améliorer la gestion de la recherche en Gambie

A la demande du gouvernement gambien, l'ISNAR s'est joint, en février 1985, à une équipe de l'University of Wisconsin pour préparer un projet de sept ans, financé par l'USAID, en vue d'améliorer la recherche agricole et la diversification de l'agriculture en Gambie.

On a demandé à l'ISNAR d'apporter son expertise afin qu'il aide la Gambie à améliorer son système de gestion de la recherche agricole, en définissant notamment un système qui permette d'élaborer le programme de recherche.

L'ISNAR envisage de collaborer avec la Gambie lorsque le projet sera approuvé et qu'il aura été lancé. Cette collaboration s'effectuera au moyen de visites périodiques de l'ISNAR, qui s'étaleront sur plusieurs années. Au cours de ces visites, de nouvelles procédures seront élaborées et testées;

des instruments spécifiques seront mis au point pour la budgétisation des programmes; les ressources humaines seront étudiées; et la recherche sera suivie et évaluée.

L'Egypte consulte l'ISNAR sur un projet

L'ISNAR donne une appréciation neutre et aide à renforcer la capacité de gestion des systèmes de recherche agricole de différentes façons. Il est fréquemment sollicité pour des consultations.

Par exemple, en 1985, l'ISNAR a été invité par l'USAID et le gouvernement égyptien à se prononcer sur un projet national de recherche agricole qui devait être mis en œuvre en Egypte. L'ISNAR a tenté de définir par quels moyens le projet pourrait aider l'Egypte à développer sa capacité à organiser et à gérer son programme de recherche. Ses suggestions ont été incorporées dans le rapport final.

Asie

Le Sri Lanka prépare un projet pour renforcer son système de recherche

En 1985, les responsables de la recherche au Sri Lanka et le personnel de l'ISNAR ont collaboré à l'établissement d'un cadre permettant de définir ce qui devrait être inclus dans un projet d'aide à la recherche agricole, pour qu'il soit retenu par la Banque Mondiale.

Cette collaboration s'est effectuée de plusieurs façons. L'ISNAR a, par exemple, aidé à mettre au point des programmes requérant l'expertise de spécialistes de l'élevage; il a aidé à formuler certaines parties d'un programme de recherche sur les systèmes d'exploitation agricole, et a introduit un système pour la budgétisation des programmes. Les conclusions d'une étude que l'ISNAR a conduite dans plusieurs pays, dont le Sri Lanka, sur le personnel de recherche et les conditions de service, ont de plus fourni des informations de base pour

une partie des propositions concernant le projet.

Satisfaire les vœux des Sri Lankais

Les responsables de la recherche au Sri Lanka et l'ISNAR ont collaboré pour définir les raisons d'être de ce projet. Ils ont esquissé par ailleurs quelques-uns des points concernant le fonctionnement du conseil qu'il est envisagé de créer pour définir la politique de recherche agricole. L'objectif était de préparer un projet conforme aux vœux des Sri Lankais, c'est-à-dire qui soutienne les domaines de la recherche qui ont le plus besoin d'être renforcés, tout en fixant une limite réaliste aux dépenses de fonctionnement.

Le Sri Lanka ne veut pas recevoir de prêts pour des développements qu'il n'aurait pas les moyens de continuer à financer lui-même, après l'achèvement du projet.

Réalisation d'une étude conjointe

Les activités rappelées ci-dessus figurent parmi les développements les plus récents d'une collaboration qui a

commencé en 1983 lorsque le Sri Lanka a proposé à l'ISNAR de se joindre à son Groupe National de Recherche Agricole (ARG) pour étudier son système de recherche. L'ARG a été créé pour élaborer la composante relative à la recherche, lorsqu'a été définie une stratégie nationale pour la nutrition, l'alimentation et l'agriculture.

L'équipe conjointe ARG/ISNAR a étudié le système à la fin de 1983. Son rapport a servi de base lors des discussions qui ont été engagées en avril 1984 avec une équipe de la Banque Mondiale chargée de la préparation d'un avant-projet.

Le rapport a mis en lumière les décisions de caractère politique qu'il serait nécessaire de prendre en considération pour élaborer le projet destiné à renforcer le système de recherche. L'une de ses principales recommandations fut de créer un conseil d'orientation de la politique de recherche agricole, afin de renforcer la coordination à l'intérieur du système relativement complexe existant au Sri Lanka. Ce système comprend, en effet,

de nombreuses institutions de recherche, sept ministères, et le cabinet du président.

Des ressources pour la recherche

Le conseil proposé serait chargé de conseiller les ministères sur la répartition des fonds consacrés à la recherche. Il disposerait également de ressources pour le financement des projets interministériels de recherche, et pour la formation d'universitaires qui a été prévue par le plan national relatif au personnel de recherche agricole.

Les principales orientations des propositions conjointes ARG/ISNAR, concernant la part des ressources destinées au développement qui doit être allouée à la recherche agricole, ont été intégrées dans les documents concernant la stratégie nationale pour la nutrition, l'alimentation et l'agriculture. Ces documents ont été ratifiés par le secrétariat des sept ministères en février 1985; la division de la planification a reçu l'autorisation de procéder à la préparation du projet en collaboration avec l'ARG. L'ISNAR a

pris part aux discussions portant sur la plupart de ces questions.

Un long processus

Ce processus de réorganisation, impliquant plusieurs ministères, est un long processus. Il est apparu, à la fin de 1985, que si l'évaluation de la Banque Mondiale était faite rapidement, le projet pourrait devenir opérationnel au plus tôt en mars 1987.

Lorsque le projet sera approuvé et que les principales décisions auront été prises, le Sri Lanka devra fournir un effort important pour définir ses priorités nationales, établir des procédures de travail efficaces pour le conseil, établir un système de planification de son personnel scientifique, améliorer le fonctionnement des comités chargés de formuler les programmes dans les stations de recherche, et élaborer un système de budgétisation des programmes. Mais il utilisera le plan qu'il a soigneusement préparé pour renforcer son système de recherche agricole et répondre aux besoins nationaux.

L'AARD et l'ISNAR travaillent ensemble pour sélectionner les spécialistes des équipes d'évaluation, et examiner les programmes.

L'Indonésie évalue son programme de recherche

Les responsables du service indonésien de la recherche agricole désiraient évaluer les résultats obtenus à la suite des importants investissements que le pays avait effectués dans le domaine de la recherche au cours des cinq dernières années. Un programme d'évaluation de la recherche a été lancé en 1984 pour étudier les programmes clés; sa durée devait être de trois ans.

Etude des programmes

Dix études environ ont été prévues pour évaluer les programmes de recherche de l'Agency for Agricultural Research and Development (AARD). Vers la fin de 1985, la moitié de ces études étaient terminées. Durant cette période, l'ISNAR et l'AARD ont collaboré au renforcement de l'unité d'évaluation et de planification de l'AARD.

Le responsable de l'unité d'évaluation et de planification a passé une semaine à

l'ISNAR en 1984 dans le cadre de cet effort de collaboration; il a travaillé avec le personnel à l'élaboration d'une méthodologie et de directives pour l'évaluation des programmes de recherche. L'AARD et l'ISNAR travaillent également ensemble pour choisir les membres des équipes d'évaluation, qui doivent comprendre des spécialistes d'instituts nationaux et internationaux, et pour mener eux-mêmes l'étude du programme d'évaluation.

Autre aspect de leur collaboration en 1985 : l'ISNAR et l'AARD ont élaboré conjointement une proposition pour le renforcement du système de recherche, grâce à un financement extérieur de l'USAID. De même que lors des propositions antérieures, le rôle de l'ISNAR a consisté à travailler avec le personnel de l'AARD, non comme contractant indépendant, mais pour aider l'AARD à formuler des propositions.

Les défis de la gestion

L'expérience qu'a effectuée l'Indonésie pour accélérer le développement de son

système de recherche agricole fournit un exemple frappant de ce qui peut être fait dans un laps de temps relativement court, quand des décisions politiques ont été prises de façon ferme. Ce pays a mis en place un système moderne de recherche qui peut utiliser efficacement l'aide financière de la Banque Mondiale et de l'USAID, ainsi que la collaboration de l'ISNAR et d'autres organisations internationales. Le défi pour lui est maintenant d'utiliser ce système de façon encore plus efficace afin d'aider l'agriculture nationale.

Des changements rapides constituent aussi des défis pour gérer un système devenu plus important. Pour répondre à ces défis, l'Indonésie a lancé un vaste programme de gestion de la recherche, qui comprend entre autres la formation à la gestion de son personnel qualifié.

Anciennes relations de travail

L'Indonésie et l'ISNAR ont d'anciennes relations de travail, couvrant la coopération dans le domaine de la préparation des projets de développement, de la formation, de l'évaluation et autres activités destinées

à renforcer l'AARD et à profiter au pays. Les engagements de l'ISNAR envers l'AARD sont les plus importants jamais pris dans cette région. Cette collaboration a débuté en 1981, lorsque le directeur général de l'AARD a demandé à l'ISNAR d'étudier les activités de son institut. De nouveaux plans requerront une collaboration dans le domaine de la gestion.

L'étude sur la Thaïlande analyse les questions de ressources humaines

La Thaïlande et l'ISNAR ont effectué en 1985 une étude sur la situation probable du personnel du département de l'agriculture (DOA) en 1990 et sur celle des différents postes. Cette étude, qui couvrait le nombre de personnes employées, la répartition des postes et le changement de forme de la pyramide du personnel, avait pour objectif d'aider le DOA à planifier les ressources humaines et les emplois.

La pyramide se déforme

La pyramide du personnel change actuellement de forme en Thaïlande, ainsi que dans quelques autres pays en développement. Cette pyramide a normalement une base large, formée par les jeunes et les nouvelles recrues; elle se rétrécit lorsque les uns sont promus et que d'autres trouvent à s'employer en dehors du service officiel. Elle prend finalement la forme d'un pic étroit lorsque les gens atteignent un poste élevé et qu'ils vont ultérieurement prendre leur retraite.

En Thaïlande, la pyramide se déforme. Beaucoup de jeunes et de personnes d'âge moyen montent en même temps vers le sommet de la pyramide, alors que des contraintes financières empêchent le recrutement d'un grand nombre de jeunes entrant à la base, et que les anciens ne prennent pas leur retraite aussi tôt qu'auparavant.

Cette étude a constitué une partie de la collaboration de l'ISNAR avec une commission inter-agences thaïlandaise, comprenant la Civil Service

La pyramide du personnel est déformée parce que les jeunes et les personnes d'âge moyen montent vers le haut de la pyramide, alors que les départs à la retraite se ralentissent.

Commission, le DOA et d'autres organismes officiels.

La planification des ressources humaines

Dans une perspective à long terme, cette commission s'intéresse à des questions plus importantes, telles que la planification des ressources humaines et la gestion du personnel à l'intérieur du DOA. Les résultats obtenus et les décisions qui pourraient en découler seraient potentiellement applicables à d'autres ministères et départements de l'administration thaïlandaise.

La commission examine également le difficile problème auquel se trouve confronté le projet thaïlandais de recherche agricole. Le principal objectif de ce projet est de renforcer un système formé de centres de recherche éparpillés dans tout le pays. Or, on ne sait pas si un nombre suffisant de gens acceptent un poste dans les centres éloignés de la capitale. C'est pourquoi le gouvernement thaïlandais a demandé à l'ISNAR de l'aider à examiner le problème des conditions de service, et à trouver les moyens d'inciter les

chercheurs à accepter d'être nommés dans des centres éloignés.

L'avancement professionnel

Les avantages non-salariaux étaient considérés comme particulièrement importants pour le personnel de recherche en poste à l'extérieur de Bangkok; les avantages médicaux, scolaires et de transport étant classés au premier rang. Les résultats d'une étude détaillée sont allés à l'encontre de cette idée commune. C'est en fait le manque d'opportunités sur le plan de l'avancement professionnel, en ce qui concerne notamment la formation et les perspectives de promotion, qui viennent au premier rang des préoccupations du personnel de recherche posté en province.

Le Bangladesh et l'ISNAR établissent une base de données sur le personnel de recherche

L'ISNAR travaille avec le Bangladesh Agricultural Research Center (BARC)

à l'établissement d'une base de données informatisée sur les ressources humaines. Des données avaient été collectées auprès du Bangladesh Research Institute vers la fin de 1985; d'autres le sont actuellement auprès de deux autres instituts. L'ISNAR et le BARC forment des spécialistes dans le domaine de la collecte de données et de leur entrée dans des micro-ordinateurs, afin qu'elles puissent être utilisées pour la planification de la main d'oeuvre, la gestion des programmes de recherche, et d'une façon plus générale par le service du personnel.

Gestion des ressources humaines

Le Bangladesh a aussi commencé à préparer en 1985 un atelier de travail international sur la gestion des ressources humaines dans la recherche agricole. Cet atelier, qui doit avoir lieu en 1986, fera suite à celui de 1984 sur l'évaluation du programme de recherche, qui avait obtenu un très grand succès.

L'ISNAR travaille avec un groupe national d'étude aux Philippines

Le système de recherche des Philippines a été étudié de façon intensive au cours des quinze dernières années par différents organismes. Quand on a demandé à l'ISNAR d'étudier le système, il a été discuté de sa collaboration avec le ministère philippin de l'agriculture et de l'alimentation (MAF). L'ISNAR désirait aider à renforcer la recherche du MAF, en la replaçant dans le cadre plus vaste d'un système national de recherche agricole comprenant les universités et les centres internationaux.

Les commentaires de l'ISNAR sont sollicités

L'ISNAR et le MAF ont mis au point une approche. Ils ont prévu que l'étude du système de recherche devrait être faite par une équipe composée de chercheurs philippins et d'autres personnes qualifiés, et qu'elle serait présidée par un haut responsable de la recherche agricole d'un autre pays du

Sud-Est asiatique. En octobre 1985, un petit groupe de l'ISNAR a rencontré cette équipe à Manille, au moment où elle était en train d'évaluer ses résultats et de préparer des recommandations. On a demandé à l'ISNAR de faire ses commentaires sur le rapport. L'ISNAR a noté que le système national de recherche, réorganisé sous la houlette du Philippine Council for Agricultural and Resources Research and Development, a apporté une importante contribution en axant la recherche sur le développement. Dans le cadre de ce nouveau système, une grande partie de la responsabilité des recherches a été confiée aux universités et collèges d'agriculture, qui disposent d'un nombre important de chercheurs extrêmement bien formés; le rôle du ministère de l'agriculture, qui contrôle un réseau extensif de centres expérimentaux, s'en trouve réduit.

Répondre aux besoins du pays

L'équipe de l'ISNAR a recommandé que l'on adopte une approche à plus long terme, en renforçant les collèges d'agriculture aussi bien que les stations de recherche du MAF.

Le plan quinquennal de Fidji identifie les domaines prioritaires de recherche, ainsi que les principaux projets et programmes.

Fidji et l'ISNAR achèvent un plan de recherche en 1985

L'ISNAR et un groupe d'étude, composé de hauts fonctionnaires et de chercheurs fidjiens, ont achevé un plan national de recherche à moyen terme en 1985.

Ce plan identifie les domaines de recherche prioritaires, ainsi que les principaux projets et programmes, pendant une période de cinq ans couvrant les années 1985 à 1989. Il tient également compte des besoins en main d'oeuvre et autres ressources, propose un réseau plus dense de stations, et suggère les moyens à mettre en oeuvre pour améliorer la gestion et l'efficacité des allocations budgétaires.

Une appréciable interaction

La coopération entre le personnel de l'ISNAR et les chercheurs fidjiens lors de l'élaboration de ce plan a été bénéfique aux deux parties:

- Ce processus a aidé les hautes instances du gouvernement fidjien à

prendre conscience de l'importance de la recherche agricole et de l'aide dont elle a besoin. Les chercheurs sont devenus de leur côté plus conscients de la nécessité d'améliorer les pratiques de gestion (particulièrement en ce qui concerne la programmation et la planification) pour utiliser plus efficacement les ressources disponibles. Plus important encore, ils ont commencé à associer la planification de la recherche et les objectifs de développement du gouvernement au niveau de la prise de décision;

- Le personnel de l'ISNAR a acquis une expérience précieuse et a pu voir de l'intérieur les problèmes d'un service de recherche dans un pays relativement petit; il pourra utiliser cette expérience lorsqu'il étudiera d'autres petits pays.

Amerique Latine

L'Argentine crée un support et définit un plan de formation à la gestion

L'ISNAR a collaboré avec l'Argentine en 1985 pour effectuer une importante étude sur les ressources humaines de l'Instituto Nacional Tecnológico Agropecuario (INTA), comprenant les besoins de formation à la gestion.

En novembre, les deux institutions ont organisé conjointement et tenu un atelier de travail de six jours sur les problèmes de gestion; cet atelier de travail a réuni 50 personnes provenant de la direction de l'INTA, les directeurs des stations de recherche et les responsables de la vulgarisation. Deux observateurs venant de l'Uruguay ont aussi participé à cet atelier.

Les problèmes de gestion sont au centre des préoccupations

L'atelier de travail a été centré sur les problèmes de gestion. L'INTA avait appris par une enquête sur les besoins de formation quel type de formation à la

gestion était nécessaire. Les enquêtés se sentaient pleinement concernés par les questions de formation et désiraient recevoir une aide de la direction. Les objectifs de l'atelier étaient d'élaborer un programme de formation à la gestion pour l'institut, de mettre au point une approche orientée vers la solution des problèmes, et d'obtenir l'engagement du personnel.

L'atelier a été organisé autour de ces différents thèmes. On a traité pendant deux jours de la nature de la gestion de la recherche agricole; deux autres jours ont été consacrés aux différentes méthodologies de formation sur la programmation et la planification stratégiques, et l'on a finalement passé deux jours à élaborer un plan de formation à la gestion pour l'INTA.

Les formateurs locaux sont largement impliqués

L'investissement de l'ISNAR a été relativement léger dans la mesure où des formateurs locaux étaient disponibles. Deux membres du personnel de l'ISNAR ont participé à la formation, contribué à définir le

programme, et fourni des documents, tandis que les formateurs locaux ont joué un rôle essentiel en ce qui concerne l'enseignement lui-même.

L'Amérique Latine a beaucoup d'instituts de formation qui dépendent du secteur public et ont un personnel permanent, peu enclin à se diriger vers



En novembre, l'INTA et l'ISNAR ont organisé un atelier de travail de six jours sur les problèmes de gestion: 50 responsables de l'INTA y ont participé. Cet atelier avait pour objectifs la définition du programme de formation de l'institut, et une approche orientée vers la solution des problèmes. Il avait aussi pour but d'obtenir l'engagement du personnel de l'institut.

le secteur privé. Les instituts de recherche ont la responsabilité de s'occuper de la formation à la gestion et disposent des ressources nécessaires à cet effet. Le défi auquel se trouvait

confronté l'ISNAR en Amérique latine était donc de mettre au point des documents et autres matériels très spécialisés pour la formation, et la demande est grande.

Importante mission sur les ressources humaines

La collaboration à l'étude sur les ressources humaines a exigé beaucoup de travail de la part du personnel de l'ISNAR. L'INTA emploie environ 1500 personnes; l'information doit être recueillie dans différents départements, afin d'être utilisée pour analyser la planification et la gestion des ressources humaines à l'intérieur du système. Les renseignements qui ont été collectés couvraient la formation du personnel sortant de l'université, le nombre de personnes ayant reçu une formation outre-mer, et les rémunérations. L'étude a été centrée sur les facteurs régissant les conditions de service, tels que la façon dont le personnel est classé, comment est déterminé le niveau des rémunérations, et si l'avancement est fondé sur les performances ou sur l'ancienneté.

Les activités de développement des ressources humaines constituent une partie de la vaste collaboration de l'ISNAR au projet de décentralisation et de réorganisation des activités et des structures de l'INTA.

**Le cas de la République
Dominicaine illustre la
façon dont les structures
d'organisation peuvent
affecter les
performances d'un
NARS**

**Une loi a modifié les
structures du NARS de
la République
Dominicaine en 1985**

Les responsables de la République dominicaine, qui cherchent à bénéficier pleinement d'un système national de recherche agricole fort, ont approuvé la recommandation faite en 1983 par l'équipe d'étude de l'ISNAR, concernant la nécessité de disposer d'un nouvel institut autonome de recherche.

Le rapport de la mission avait identifié les structures d'organisation existantes comme constituant la principale contrainte à un fonctionnement efficace du processus de recherche à l'intérieur du système. Il avait recommandé de confier la recherche à un nouvel institut autonome et décentralisé: l'Instituto Dominicano de Investigacion Agropecuaria (IDIA).

Mise en oeuvre de la stratégie

En 1983 et 1984, le personnel de l'ISNAR et des consultants ont discuté avec les autorités du système de

recherche et avec d'autres groupes intéressés, notamment les universités et services de vulgarisation, les différents aspects des propositions qui avaient été faites pour la mise en oeuvre des recommandations de l'équipe d'étude.

En juin 1984, le nouveau secrétaire de l'agriculture a créé un groupe de travail pour superviser la mise en oeuvre des recommandations de la mission. L'ISNAR a pris un consultant à plein temps pour aider le groupe de travail à obtenir sur le plan législatif tous les instruments légaux nécessaires, donner son avis sur les structures d'organisation et les mécanismes de fonctionnement du nouveau système, et aider à trouver à l'extérieur des donateurs qui acceptent de compléter les ressources nationales limitées.

Le congrès a créé l'IDIA en 1985

Le processus a abouti en 1985 quand le congrès de la République Dominicaine a voté la loi qui a créé l'IDIA. L'ISNAR et les autorités dominicaines ont ensuite clarifié différents points concernant le projet de création de l'IDIA, et cherché à obtenir des donateurs éventuels qui'ils

financent les activités de recherche agricole dans le pays. L'USAID a accepté de participer à la création de l'institut et lui a apporté son soutien durant les premières étapes de son établissement.

Le cas de la République Dominicaine illustre de quelle façon les structures d'organisation peuvent influencer les performances d'un système. Il montre aussi que le fait de changer les structures d'organisation a toutes les chances de représenter une entreprise importante, pouvant être assurée de bénéficier de l'appui que peut offrir une organisation telle que l'ISNAR.

Le Pérou évalue son NARS et ses méthodes de transfert de technologie

Le gouvernement du Pérou a demandé l'aide de l'ISNAR pour évaluer son institut national, l'Instituto Nacional de Investigación y Promoción Agraria (INIPA), créé en 1981. Il lui a également demandé d'évaluer l'incorporation dans cet institut décentralisé d'un service conjoint de recherche et de vulgarisation.

A la demande du Pérou, l'ISNAR s'est particulièrement penché sur les problèmes d'organisation de l'INIPA, son personnel, le développement de ses ressources humaines, et la planification et la programmation de cet institut. Le rapport a été approuvé par le gouvernement du Pérou en 1985.

Nouveaux domaines de collaboration

L'ISNAR et l'INIPA ont étudié les domaines possibles d'une collaboration pour renforcer la capacité du système à organiser et à gérer la recherche. Deux principaux domaines font l'objet de discussions:

1. Le développement des ressources humaines;
2. Les mécanismes de transfert des connaissances et des technologies aux exploitants agricoles.

De courtes visites assurent la collaboration entre l'ISNAR et l'ICA.

Amélioration des procédures de programmation et de planification en Colombie

L'ISNAR a étudié avec l'Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), en juin 1985, ses procédures de programmation et de planification de la recherche. Cette collaboration a consisté en de courtes consultations touchant les trois orientations de l'ICA:

1. Amélioration de la programmation et de la planification en vue de répartir les ressources destinées à la recherche à tous les niveaux, y compris celui des chercheurs et des stations régionales de recherche. L'ISNAR et la Colombie sont en train d'élaborer un système de programmation et de former le personnel d'appui; ils l'évalueront et effectueront les ajustements nécessaires après l'avoir testé.
2. Développement des ressources humaines. Le principal objectif est

de définir une politique à long terme du personnel ainsi que les moyens de la mettre en oeuvre. La Colombie était l'un des pays qui ont participé à l'étude de l'ISNAR sur les politiques relatives aux conditions de service des chercheurs, et cette étude a été centrée sur l'ICA.

3. Etude de la réorganisation de l'ICA. Cette étude fait suite aux consultations de l'ISNAR en 1983 et 1984, au cours desquelles ce dernier avait travaillé avec les responsables de l'ICA à la restructuration du système de recherche.

Parmi leurs autres activités conjointes, l'ISNAR et l'ICA ont organisé un séminaire d'une semaine sur la gestion de la recherche agricole; ce séminaire s'est tenu en Colombie en 1985.

Les associations régionales

Etude de l'ISNAR sur un institut situé dans les Caraïbes

L'ISNAR a étudié et évalué en juin 1985 le programme du Caribbean Agricultural Research and Development Institute (CARDI). Cette étude effectuée à la demande de l'institut, créé par les pays anglophones de la région, a fait suite à une mission d'exploration en mars. Le rapport de la mission a été soumis au conseil des gouverneurs du CARDI qui l'a approuvé en décembre.

Le CARDI est un institut autonome. Il a été créé par les gouvernements d'Antigua, Barbados, Belize, Dominique, Grenada, Guyane, Jamaïque, Montserrat, St Christopher-Nevis-Anguilla, Ste Lucie, St Vincent, Trinité et Tobago.

Définition des priorités de recherche sur les produits

Comme suite à cette étude, l'ISNAR a accepté de préparer un projet pour financer les travaux destinés à établir des

priorités de recherche sur les produits dans l'environnement des Caraïbes.

En décembre 1985, l'ISNAR a participé à un séminaire organisé par le CARDI pour discuter du renforcement de la recherche agricole dans cette région, compte tenu de ses faibles ressources. Le rapport de la mission de l'ISNAR a apporté une contribution significative au débat. Les participants au séminaire, qui venaient de plusieurs pays, ont examiné les expériences de recherche et de développement agricole dans la région, en tenant compte du rôle tenu par le CARDI dans la recherche agricole des Caraïbes.

L'ISNAR et l'AOAD préparent un avant-projet sur les NARS dans les pays arabes

L'augmentation de la production agricole jouit d'une grande priorité dans les pays arabes de l'Asie occidentale et d'Afrique du Nord. L'augmentation de

la production agricole dans les pays de la région exige la définition de nouvelles politiques de développement et la mise au point et/ou l'adaptation de nouvelles technologies.

Il est important pour cela de renforcer le système de recherche agricole, ce qui implique de disposer de directeurs de recherche de haut niveau dans la région, et d'adopter une approche positive envers les problèmes de recherche agricole.

Ces faits ont conduit l'ISNAR et l'Organisation Arabe pour le Développement Agricole (AOAD), organisme créé par la Ligue Arabe pour promouvoir la croissance de l'agriculture, à signer un accord de collaboration en 1984. En 1985, ils ont préparé conjointement un avant-projet sur le "renforcement de la gestion de la recherche agricole dans les pays arabes" (SARMAC), pour lequel on cherche un financement.

Coopération pour la base de données

Grâce à l'enquête que l'ISNAR et l'AOAD ont menée sur les systèmes nationaux de recherche agricole, les pays adhérents à l'AOAD aident à créer la base de données de l'ISNAR à partir de laquelle des informations pourront être élaborées sur les systèmes de recherche, aussi bien dans le monde arabe que dans les autres pays en développement.

Création de l'AARINENA pour promouvoir une coopération en Afrique du Nord et au Proche Orient

L'un des objectifs des conférences de l'ISNAR est de réunir des responsables politiques, des directeurs de recherche, et des représentants d'organisations nationales et internationales, en vue de promouvoir la coopération régionale et d'aider les pays en développement à renforcer leur système de recherche.

En 1985, l'ISNAR a financé avec la FAO et l'ICARDA la première conférence de l'Association des Systèmes de Recherche Agricole au Proche Orient et en Afrique du Nord

(AARINENA) à Damas, Syrie. Les 21 pays de la Ligue Arabe plus l'Afghanistan, Chypre, l'Iran, le Pakistan et la Turquie, font partie de l'AARINENA. Cette organisation, constituée dans l'objectif de promouvoir la recherche agricole dans la région, a été créée à la suite d'une consultation technique sur la coopération en matière de recherche agricole; cette consultation, financée par la FAO, l'ICARDA et l'ISNAR, a eu lieu à Chypre en 1983.

Le directeur général de l'ISNAR a prononcé le discours d'ouverture, et un spécialiste a présenté le rapport sur la gestion des systèmes de recherche agricole. Le groupe régional a donné mandat de promouvoir la recherche agricole, nommé des fonctionnaires et établi un secrétariat provisoire dans le bureau de la FAO pour le Proche Orient, à Rome.

Les publications, les activités du personnel et des consultants en 1985

ISNAR Reprint Series
No. 1

India's Coordinated
Crop Improvement Projects:
Organisation and Impact

H. K. Jain

PROJIBRO PAPER No.2

LOS CONSORCIOS RURALES
DE EXPERIMENTACION AGRICOLA
EN ARGENTINA:
EVOLUCION E IMPACTO

isnar
International Centre for National Agricultural Research

ANALYZING CONDITIONS OF
SERVICE FOR AGRICULTURAL
RESEARCHERS:
AN EXPERIMENT
USING EARNINGS FUNCTIONS

Serving National Agricultural
Research Systems:
Lessons from Country Experiences, 1980-84

isnar
International Centre for National Agricultural Research

سلسلة اسرار السعادة الطبع

تحسين النظام العالمي لدعم
البحوث الزراعية الوطنية
في الاقطار النامية

ديبغمان

DOCUMENT DE TRAVAIL No. 2

INTRODUCTION A L'UTILISATION
DES EVALUATIONS
POUR LA PLANIFICATION ET
LA GESTION DE LA RECHERCHE
AGRICOLE

isnar
International Centre for National Agricultural Research

Les publications en 1985

A Training Plan for the Department of Research and Specialist Services, Zimbabwe, 1985 to 1988. ISNAR and Ministry of Agriculture, Harare, Zimbabwe, Février 1985.

Working Paper No. 1. Agricultural Research in the Public Sector of Latin America: Problems and Perspectives. Mars 1985.

The National Institute of Agricultural Research in Morocco. Résumé en quatre langues: anglais, arabe, français, espagnol. Mars 1985.

PROAGRO Paper No. 1. Agricultural Research in the Private Sector: Issues on Analytical Perspectives. Mars 1985

Working Paper No. 2. Using Evaluation for Planning and Management: An introduction. Avril 1985.

Potentials for Strengthening Management in National Agricultural Research. ISNAR and

Ministry of Agriculture of Jordan. Avril 1985.

Working to Strengthen the Nation: Agricultural Research Systems of Developing Nations. 1980. Révisé en 1982.

ISNAR Reprint Series No. 2. India's Coordinated Crop Improvement Projects: Organisation and Impact. Avril 1985.

Serving National Agricultural Research Systems: Lessons from Country Experiences 1980-84. Avril 1985.

PROAGRO Paper No. 2. Los Consorcios Rurales de Experimentación Agrícola : Evolucion e Impacto. Mai 1985.

Agricultural Research Policy and Organization in Small Countries. ISNAR and IAC, Wageningen, Pays-Bas, Mai 1985.

Agricultural Research in Dominican Republic. Mai 1985.

Agricultural Research, Fidji Plan. Juin 1985.

Les besoins de formation continue en gestion et en méthodologies de la recherche à l'Institut des Sciences Agronomiques du Rwanda. Juin 1985.

PROAGRO Paper No. 3. Las Funciones del Sector Público en el Mejoramiento Genético de los Principales Cultivos de la Región Pampeana en Argentina. Juillet 1985.

PROAGRO Paper No. 4. Articulaciones Sociales y Cambios Técnicos en el Agro Ecuatoriano. Juillet 1985.

Requirements for Strengthening Postgraduate Research Training in Agriculture and Veterinary Medicine: A Contribution to Kenya's Manpower Development for Agricultural Research. Juillet 1985.

Women and Agricultural Technology: Relevance for Research. Volume 1 - Analyses and Conclusions Volume 2 - Experiences in International and National Research. Juillet 1985.

Working Paper No. 3. Analyzing Conditions of Service for Agricultural Researchers: An Experiment Using Earnings Functions. Juillet 1985.

PROAGRO Paper No. 5. Los Hitos Tecnológicos en la Agricultura Pampeana. Août 1985.

Document de Travail No. 2. Introduction à l'utilisation des évaluations pour la planification et la gestion de la recherche agricole. Août 1985.

Regional Research Networks : The Experience of PRECODEPA. CIP, ISNAR. Novembre 1985.

Les consultants de l'ISNAR en 1985

Mr Kenneth R.M. Anthony,
Oxted, Surrey, Angleterre.
A aidé à intégrer les
programmes des IARC dans
la région du SADCC et a fait
partie de la mission de l'ISNAR
auprès du CARDI dans les Caraïbes.

Mr T.F. Carroll
Washington D.C. Etats-Unis.
Membre de la mission de l'ISNAR
auprès du CARDI dans les Caraïbes.

Mr Jens Christensen
Morkov, Danemark.
Expert en vulgarisation ayant
participé à l'étude de l'INIPA (Pérou).

Mr Alfred P. Conesa
Montpellier, France.
Membre de l'équipe de la mission
de l'ISNAR en Colombie.

Ms Susan Culligan
New York, N.Y., Etats-Unis.
A préparé le système de gestion
de traitement de texte
de l'ISNAR.

Mr Roger Discombe
Sussex, Royaume-Uni.

A aidé à programmer l'ensemble
des logiciels du SPSS.

Mrs. Thelma Egerton
Paris, France.
A fait un exposé lors du
séminaire MESRES/ISNAR
qui s'est tenu au Cameroun.

Dr. William P. Gormbley
New York, N.Y. Etats-Unis.
A actualisé les procédures
administratives et participé à
la préparation de l'étude
externe sur la gestion.

Mr Sam T. Harmon
Nairobi, Kenya.
A participé aux sessions
de l'atelier de travail de
Mananga.

Dr. Fred Haworth
Kingsbridge, Royaume-Uni.
Coordination de l'étude externe
du programme et du rapport sur
le programme et le plan;
mission préparatoire auprès du
CARDI.

Ms Hazel Kellar
Phoenix, Arizona, Etats-Unis.
A établi pour l'ISNAR un système
central d'enregistrement.

Mr. Gerard J. Kerkhoven
Renkum, Pays-Bas.
A participé à une mission
exploratoire, secteur agricole
rwandais (ISAR).

Dr. K. Robert Kern
Ames, Iowa, Etats-Unis.
A assuré la documentation
et la préparation des rapports
relatifs aux programmes de
recherche de Fidji.

Dr. François Labouesse
Mirviellez Montpellier, France.
Membre de l'équipe de la mission
de l'ISNAR en Tunisie.

Ms Ada Florentino de Lliñas
Santo Domingo, République
Dominicaine.
A conseillé le secrétaire exécutif
du Conseil National Agricole à
l'occasion de la création de
l'"Instituto Dominicano de
Investigaciones Agrarias (IDIA)",
qu'il avait été chargé de créer.

Dr. Eugenio Martinez
Gainesville, Floride, Etats-Unis.
A participé à l'évaluation de
l'INIPA au Pérou.

Mr. William T. Mashler
Larchmont, N.Y., Etats-Unis.
A achevé de préparer la proposition
de la SADCC en vue de nommer un
chercheur de l'ISNAR au Botswana
pour établir une liaison dans
ce pays. Il a consulté le TAC,
le CGIAR, les donateurs, et autres,
sur le programme à mettre en œuvre
et l'aide qui pourrait être accordée.

Mr. W.A.C. Mathieson
Londres, Royaume-Uni. A étudié et
indexé les minutes de toutes les
réunions des Directeurs de centres.

Dr. Edgardo Moscardi
Buenos Aires, Argentine.
A participé aux travaux de
suivi en République Dominicaine.

Dr. Barry Nestel
Redhill, Surrey, Royaume-Uni.
A participé aux travaux de préparation
des rapports sur le 'Palawija' (cultures

vivrières autre que le riz) et la pêche
pour l'AARID, Indonésie.

Nortec Communications
Minneapolis, Minnesota,
Etats-Unis. Préparation
de la documentation et
du matériel audiovisuel pour
la présentation "ISNAR,
premières années".

Dr. Victor Palma
Lima, Pérou. A documenté une
étude de cas sur les caractéristiques
du système d'éducation, de
vulgarisation et de recherche utilisé au
Pérou.

Dr. Philip Pardey
St Paul, Minnesota, Etats-Unis.
A utilisé des données existantes
pour déterminer les investissements
effectués dans la recherche agricole
et analyser les liaisons scientifiques.

Dr. William J.A. Payne
Londres, Royaume-Uni.
A aidé à préparer le projet de
recherche au Sri Lanka et a
participé à la mission de
l'ISNAR au Kenya.

Dr. Martin Piñero
Buenos Aires, Argentine.
A participé à l'atelier de
travail organisé par le CIAAB
à Montevideo, Uruguay.

Mr. S.W. Sadikin
Bogor, Indonésie. A été
président/directeur de recherche
de l'équipe chargée du projet
sur les Philippines.

Mr. Wayne E. Swegle
Des Moines, Iowa, Etats-Unis.
A travaillé avec le responsable
des publications à la préparation
du rapport annuel 1984.

Dr. Jean Pierre Trouchaud
Montpellier, France.
Membre de l'équipe de la mission
d'étude de l'ISNAR au Maroc.

Mr. Guy Vallaeys
Cesson, France. A participé
au suivi de la mission envoyée
au Zaïre.

Mr. Brian Webster
Cambridgeshire, Royaume-Uni.
Membre de l'équipe de la mission
exploratoire de l'ISNAR auprès du
CARDI dans les Caraïbes.

Les activités du personnel en 1985

12 janvier

Présentation à la conférence générale de la Nigerian Academy of Science. Dr T. Ajibola Taylor.

21-25 janvier

Séminaire sur le renforcement des systèmes nationaux de recherche agricole: approche à la définition des priorités et politiques. ISNAR/CIMMYT. La Haye, Pays-Bas. Participation de: M. Dagg, H. Hobbs, H. Elliot, et Dr G. Hariri.

24-30 janvier

Des ateliers de travail ont eu lieu à l'Institut des Sciences Agronomiques (ISAR) à Rubona et Ruhengeri, Rwanda, sur les besoins de formation internes dans le domaine de la gestion de la recherche et de la méthodologie de la recherche agricole. Dr R.B. Constant et Ms M. de Lattre.

8-15 février

Conseil d'administration de l'IFPRI, Dhaka, Bangladesh. Dr T. Ajibola Taylor.

12-13 février

Réunion à Paris du comité technique consultatif de la Coopération pour le développement en Afrique (CDA), ayant pour thème la recherche agricole. Dr R.B. Constant.

16-19 février

Consultation technique auprès des centres arabes AGRIS et CARIS. FAO/AOAD. Karthoum, Soudan. Participation, Dr G. Hariri.

16-23 février

Atelier de travail de l'IBSRAM. ICRISAT. Patancheru, Inde. Le Dr Carlos Valverde a représenté l'ISNAR.

26 février

4ème cours international sur la recherche orientée vers le développement de l'agriculture (ICRA). Wageningen, Pays-Bas. Le Dr Carlos Valverde a présenté un exposé.

3-7 mars

Réunion du conseil des directeurs du projet coopératif régional IICA/BID/PROCISUR pour la présentation des propositions et leur évaluation. Montevideo, Uruguay. Le Dr Carlos Valverde a représenté l'ISNAR.

4-15 mars

Séminaire régional ISNAR/INSAH sur la gestion des projets de recherche agricole. Bamako, Mali. Equipe de l'ISNAR: Mr. J.G. Doumbé-Mouloungou, Ms M. de Lattre, Dr R.B. Constant, et Dr C. Rouanet.

6-8 mars

La formation dans le système du CGIAR. Réunion organisée par le Technical Advisory Committee (TAC). Rome, Italie. Participation du Dr Byron Mook.

11-22 mars

M. Hungtinton Hobbs a participé à une mission chargée de définir une stratégie et un plan de recherche pour le Kenya, en tant que consultant dans le domaine de l'agrobusiness et de la recherche par le secteur privé.

17-20 mars
Atelier de travail relatif au réseau d'informations sur l'agriculture pluviale (RAIN). ICARDA/USAID. Amman, Jordanie. Présentation: Dr B. Mook; participation: Dr G. Hariri.

21-22 mars
Visite officielle à l'Agence Suédoise pour la Coopération avec les Pays en Développement dans le Domaine de la Recherche (SAREC). Stockholm, Suède. Délégation de l'ISNAR: Dr W.K. Gamble, Dr H.K. Jain et Dr R.B. Constant.

25-29 mars
Réunion inter-centres du CGIAR à Bellagio sur la technologie agricole et les femmes. Fondation Rockefeller. Participants, Dr W.K. Gamble et Dr Josette Murphy. Le Dr Murphy a présenté un exposé: "Une recherche orientée vers les besoins des utilisateurs: synthèse de l'expérience des IARC".

31 mars-5 avril
Conférence arabe sur la recherche agricole dans le domaine des cultures

alimentaires de base. AFESD/ICARDA. Alep, Syrie. Participation du Dr G. Hariri.

9-13 avril
Participation à l'examen du "Cours international sur la recherche orientée vers le développement de l'agriculture". Centre international de l'agriculture, Wageningen, Pays-Bas. Dr H.K. Jain.

15-25 avril
Séminaire sur la politique de recherche agricole. University of Minnesota/ISNAR. Dr W.K. Gamble, Dr Matthew Dagg, Dr Josette Murphy, Dr Eduardo Trigo et M. Huntington Hobbs ont assisté à ce séminaire. Le Dr W.K. Gamble a présenté un exposé: "Réflexions sur le rôle du développement des capacités nationales de recherche agricole dans le développement de l'agriculture". Le Dr E. Trigo a présenté un exposé sur l'"Organisation de la recherche agricole dans le monde en développement: diversité et évolution". Le Dr J. Murphy a également présenté un exposé et M. Huntington Hobbs a

dirigé les discussions sur le rôle des secteurs public et privé dans la recherche agricole. University of Minnesota, Minneapolis, Etats-Unis.

19 avril
Swarthmore College, Swarthmore, Pennsylvanie, Etats-Unis. M. Huntington Hobbs a été invité à faire un exposé lors de la réunion du programme de politique alimentaire sur "Une perspective historique de la recherche agricole".

21-25 avril
Réunion du Comité consultatif sur la recherche du CARDI, Port-of-Spain, Trinité et Tobago; le Dr Carlos Valverde a représenté l'ISNAR.

23 avril
Cours international sur la diététique et la nutrition, organisé par la Fondation des Universités Néerlandaises pour la Coopération Internationale (NUFFIC) Wageningen, Pays-Bas. Le Dr H.K. Jain a été invité à faire un exposé sur les "Changements dans l'agriculture indienne: implications politiques". Cet

exposé a été présenté par le Dr Byron Mook.

26-30 avril

Atelier de travail de l'IBSRAM à Manaus et Brasilia sous les auspices de l'EMBRAPA. Le Dr Carlos Valverde a représenté l'ISNAR.

13-17 mai

Atelier de travail sur PROAGRO. ISNAR, La Haye, Pays-Bas.
Participants: H. Elliott, A. Fletcher, G. Hariri, H. Hobbs, H.K. Jain, B. Johnson, S. Kang, J. Murphy, E. Trigo, C. Valverde, F. Williams.

20 mai-18 juin

Visites au Burkina Fasso, au Mali, au Cameroun et au Kenya en vue d'étudier et de préparer un plan directeur indicatif pour le Projet de Recherche et de Développement des Céréales dans les Zones Semi-Arides (SAFGRAD). Dr W.A. Stoop.

27 mai-2 juin

Etude annuelle des programmes de recherche et de vulgarisation du

Zimbabwe, Nyanga, Zimbabwe. Dr T. Ajibola Taylor.

27-31 mai

Conférence de l'Association des Directeurs des Programmes Agricoles Internationaux des Universités Américaines (AUSUDIAP). University of Georgia. Présentation du Dr Carlos Valverde.

2-5 juin

Réunion d'un groupe d'études pour la préparation de la première conférence générale de l'Association des instituts de recherche agricole au Proche Orient et en Afrique du Nord, qui doit avoir lieu prochainement. FAO/ICARDA/ISNAR. Rome, Italie. Participation du Dr G. Hariri.

2-6 juin

7ème Congrès mondial de l'Association Internationale des Libraires et Documentalistes Agricoles (IAALD); Ottawa, Canada. M. Peter Thorpe a fait un exposé sur les "Priorités à donner dans la gestion de l'information pour contribuer à renforcer la recherche agricole nationale".

3-4 juin

Table ronde sur l'agro-énergie, Genève, Suisse. Exposé du Dr William K. Gamble.

17-22 juin

Le Dr William K. Gamble a participé à la réunion du TAC sur le budget et le programme, et à la réunion des directeurs de centres, qui se sont tenues à l'IRRI. Los Baños, Philippines.

25-28 juin

Séminaire technique sur les techniques de communication. Douala, Cameroun. Equipe de l'ISNAR: Ms M de Lattre, Dr R.B. Constant, Ms T. Egerton.

7-9 Juillet

Réunion du CDA sur la gestion de la recherche agricole, Paris, France. Dr T. Ajibola Taylor et M. H. Hobbs.

8-17 juillet

Mission d'évaluation sur les besoins de formation dans le cadre de la préparation du projet du PNUD : SYR 84/001- Amélioration de la production de coton en Syrie, Damas et Alep,

Syrie. Le Dr G. Hariri a préparé le rapport de mission.

21-24 juillet

Atelier de travail de l'USAID sur l'évaluation de l'éducation en agriculture. Washington D.C., Etats-Unis. Dr T. Ajibola Taylor.

28-30 juillet

Première conférence générale de l'Association des Instituts de Recherche Agricole au Proche Orient et en Afrique du Nord (AARINENA). FAO/ICARDA/ISNAR. Damas, Syrie. Discours d'ouverture du Dr W.K. Gamble et exposé du Dr G. Hariri.

12-14 août

Réunion du conseil des directeurs du projet coopératif régional IICA/BID/PROCISUR. Montevideo, Uruguay. Le Dr Carlos Valverde a représenté l'ISNAR.

26-27 août

Atelier de travail du ministère de l'Agriculture de la République dominicaine/ISNAR pour l'Equipe

d'étude externe du programme. Le Dr Eduardo Trigo a présenté un exposé: "Développer l'aide à la recherche agricole nationale au niveau politique: le cas de la République Dominicaine".

2-27 septembre

Atelier de travail ISNAR/MAMC sur la gestion de la recherche agricole. M. Huntington Hobbs a dirigé l'atelier et le Dr Paul Benell a enseigné durant cet atelier. Centre de gestion agricole de Mananga, Zwaziland.

8-9 septembre

Réunion inter-centres pour préparer un avant-projet de rapport sur une stratégie de formation en Afrique. Participation des Drs William K. Gamble, T. Ajibola Taylor, et Dennis M. Wood.

16 septembre-31 octobre

Mission consultative à l'Institut Rwandais des Sciences Agronomiques (ISAR) sur la définition et la programmation de la recherche. Rubona, Rwanda. Consultant de l'ISNAR: M. G.J. Kerkhoven.

1-5 octobre

Conseil d'administration de l'IFPRI. Washington D.C., Etats-Unis. Dr T. Ajibola.

7-10 octobre

3ème Consultation technique des centres participants à CARIS. FAO, Rome, Italie. Observateur de l'ISNAR: M. Peter Thorpe.

7-13 octobre

Atelier de travail sur la gestion de la recherche agricole organisé par l'Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) et la FAO. M. Huntington Hobbs a présenté une méthode pour les études de cas et conduit une discussion sur les cas étudiés. Girardot, Colombie.

12-19 octobre

Réunion des responsables de la communication du CGIAR, Eschborn, République Fédérale d'Allemagne. M. Alan M. Fletcher.

15-19 octobre

Cours sur la gestion de la recherche agricole, FAO, Douala, Cameroun. Observateur: M. Dennis M. Wood.

21-25 octobre
Le Dr William K. Gamble a participé à la réunion du TAC sur le budget et le programme et à celle des directeurs de centres. Washington D.C., Etats-Unis.

22-25 octobre
Réunion des directeurs de centres et du TAC, CGIAR, Washington D.C, Etats-Unis. Délégation de l'ISNAR: Dr W.K. Gamble, Dr R.B. Constant, Dr H.K. Jain, et M. C.A. Kramer.

28 octobre-1er novembre
Semaine des centres internationaux, Washington D.C., Etats-Unis. Délégation de l'ISNAR: Dr W.K. Gamble, Dr R.B. Constant, Dr H.K. Jain et M. C.A. Kramer.

5-30 novembre
Etude à mi-parcours du projet de développement de la recherche agricole au Pakistan. Participation du Dr Byron Mook.

18-22 novembre
Atelier de travail destiné aux responsables du développement

agricole et rural. Lomé, Togo. Dr T. Ajibola Taylor.

25-30 novembre
Atelier de travail sur la gestion de la recherche agricole destiné à l'Instituto Nacional Tecnológico Agropecuario (INTA). M. H. Hobbs a organisé et conduit l'atelier. Le Dr Paul Bennell a fait des exposés sur la planification et la gestion des ressources humaines. Vaquerias, Argentine.

27 novembre
Atelier de travail IFPRI-DSE sur les "Causes des modifications de la variabilité des rendements des céréales". Le Dr H.K. Jain a fait un exposé sur une "Nouvelle technologie agricole pour une meilleure stabilité et sécurité alimentaire". Feldafing, République Fédérale d'Allemagne.

28 novembre
Conférence sur la recherche agricole internationale, organisée par le gouvernement italien. M. Alexander von der Osten a prononcé le discours d'ouverture au nom du président du CGIAR. Rome, Italie.

30 novembre-9 décembre
Séminaire sur le "Renforcement de la recherche agricole dans la région des Caraïbes". Port-of-Spain, Trinité et Tobago. Le Dr Carlos Valverde a représenté l'ISNAR en tant que participant et intervenant.

10-13 décembre
Atelier de travail sur la recherche et le développement des systèmes d'exploitation agricole indonésiens. Institut de recherche sur les cultures alimentaires de Sukarami, Padang, région Ouest de Sumatra. Exposé du Dr W.A. Stoop sur la "Recherche sur les systèmes d'exploitation agricole: entre la théorie et la pratique".

Rapport financier de l'ISNAR pour 1985



TABLE DES MATIERES

Rapport des commissaires aux comptes	Page 75
Bilan	76
Ressources provenant des donateurs	77
Etat des ressources et de leur emploi	78
Etat des fonds reçus et des dépenses	79
Etat des revenus encaissés	80
Comparaison des dépenses effectives et de celles prévues dans le budget	81
Notes sur les comptes	82-84

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

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

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

Price Waterhouse Nederland



AUDITORS REPORT

We have examined the accompanying accounts for the year ended December 31, 1985 of International Service for National Agricultural Research (ISNAR).

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

PRICE WATERHOUSE NEDERLAND

March 7, 1986.

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

	Notes*	1985	1984		Notes	1985	1984
Actifs courants				Exigibilités			
Caisse		1.315.676	516.096				
A recevoir des donateurs		196.364	163.492				
Autre sommes à recevoir		79.513	137.187	Avances des donateurs au titre du budget principal 1985	3	874.060	318.004
Paievements d'avance		<u>74.831</u>	<u>80.967</u>				
Total des actifs courants		<u>1.166.384</u>	<u>897.742</u>	Charges à payer	4	<u>344.396</u>	<u>285.475</u>
				Total des exigibilités		<u>1.218.456</u>	<u>603.479</u>
 Actifs immobilisés	 2			 Fonds			
Véhicules		23.234	23.234	Investis en immobilisations		786.693	675.011
Meubles et machines de bureau		<u>763.459</u>	<u>651.777</u>	Fonds inutilisés:			
Total des actifs immobilisés		<u>786.693</u>	<u>675.011</u>	Budget principal-non liés		(23.738)	(29.696)
				Fonds de roulement	5	310.000	310.000
				Projets spéciaux	10	<u>161.666</u>	<u>13.959</u>
				Total des fonds		<u>1.234.621</u>	<u>969.274</u>
 TOTAL DES ACTIFS		 <u>\$2.453.077</u>	 <u>\$1.572.753</u>	 TOTAL DES EXIGIBILITES ET DES FONDS		 <u>\$2.453.077</u>	 <u>\$1.572.753</u>

* Voir pages 82 à 84

ETAT DES SOMMES A RECEVOIR DES DONATEURS AU 31 DECEMBRE 1985 (EN DOLLARS US)

	Donateurs Sommes annoncées en monnaies nationales	Contrepartie en US\$ au moment de l'annonce	Paiements en monnaies nationales	Reçu durant l'année	Pertes/gains de change	Solde non régulé en fin d'année
DONS POUR LES OPERATIONS PRINCIPALES NON LIEES						
Australie	Aus\$ 154.000	133.103	Aus\$ 154.000	111.438	21.665	—o—
Belgique	BF 2.000.000	33.727	BF —o—	—o—	—o—	33.727
Canada	Can\$ 300.000	250.000	Can\$ 300.000	224.169	25.831	—o—
C.F.E.	ECU 200.000	151.194	ECU —o—	—o—	—o—	151.194
Rép. Féd. d'Allemagne	DM 300.000	102.180	DM 300.000	98.678	3.502	—o—
Fondation Ford	US\$ 75.000	75.000	US\$ 75.000	75.000	—o—	—o—
France	FF 1.000.000	120.000	FF 1.000.000	106.956	13.044	—o—
BIRD	US\$ 920.000	920.000	US\$ 920.000	920.000	—o—	—o—
Irlande	IrPds 75.000	79.014	IrPds 75.000	75.173	3.841	—o—
Italie	L 300.000.000	164.100	L 300.000.000	173.952	(9.852)	—o—
Pays-Bas	Dfl 600.000	181.050	Dfl 600.000	184.769	(3.719)	—o—
Philippines	US\$ 25.000	25.000	US\$ 11.648	11.648	1.909*	11.443
Espagne	US\$ 25.000	25.000	US\$ 25.000	25.000	—o—	—o—
Suède	Skr 100.000	11.855	Skr 100.000	10.717	1.138	—o—
Suisse	Swf 400.000	165.975	Swf 400.000	178.161	(12.168)	—o—
Royaume-Uni	PdsSt 120.000	152.769	PdsSt 120.000	156.813	(4.044)	—o—
USAID	US\$ 900.000	900.000	US\$ 900.000	900.000	—o—	—o—
		3.489.967		3.252.447	41.129	196.364
Fonds supplémentaires reçus des Pays-Bas	US\$ 160.000	160.000	US\$ 160.000	160.000	—o—	—o—
Total des dons pour les opérations principales non liées en 1985		3.649.967		3.412.474	41.129	
Note :						
Investissements		(18.000)				
Revenus encaissés durant l'année		82.387				
Dépenses supplémentaires de l'année précédente		(29.696)				
Budget révisé de 1984		3.684.658		24.086	—o—	196.364
DON LIE A DES INVESTISSEMENTS						
Rép. Féd. d'Allemagne	DM 62.000	24.086	DM 62.000			—o—

* Provenant du changement intervenu dans une monnaie annoncée.

**ETAT DES RESSOURCES ET DE LEUR UTILISATION
DURANT L'ANNEE QUI S'EST TERMINEE LE
31 DECEMBRE 1985 (EN DOLLARS US)**

Ressources	Notes	1985	1984	Utilisation des fonds	Notes	1985	1984
1. Opérations principales				1. Opérations principales- non liées			
Non liées		3.631.967	3.289.653	Etude et planification des NARS		1.807.961	1.335.2
Fonds inutilisés l'année précédente		(29.696)	(3.438)	Recherches		320.774	312.0
Revenus encaissés durant l'année		<u>82.387</u>	<u>21.174</u>	Conférences et formation		279.194	264.2
		3.684.658	3.307.389	Information		471.758	402.4
				Administration		653.719	486.4
2. Capital				Frais généraux	8	—o—	536.7
Non liées		18.000	—o—	Etude mandatée en 1985	9	<u>175.000</u>	—o—
Liées		24.086	—o—			<u>3.708.396</u>	<u>3.337.0</u>
Fonds de roulement		310.000	310.000	2. Capital			
Revenus encaissés durant l'année		<u>69.596</u>	<u>31.000</u>	Investissements		<u>111.682</u>	<u>31.0</u>
		421.682	341.000	3. Projets spéciaux-cumulés			
3. Projets spéciaux-cumulés				Dépenses relatives aux projets en cours		<u>1.386.150</u>	<u>934.6</u>
Fonds relatifs aux projets non achevés		<u>1.547.816</u>	<u>948.636</u>	4. Soldes non utilisés			
				Opérations principales- non liées		(23.738)	(29.6)
				Fonds de roulement		310.000	310.0
				Projets spéciaux		<u>161.666</u>	<u>13.9</u>
						<u>447.928</u>	<u>294.2</u>
TOTAL DES RESSOURCES		<u>5.654.156</u>	<u>4.597.025</u>	TOTAL UTILISATION DES FONDS		<u>5.654.156</u>	<u>4.597.0</u>

**ETAT DES FONDS REÇUS ET DES DEPENSES
DURANT L'ANNEE SE TERMINANT LE 31 DECEMBRE 1985
(EN DOLLARS US)**

	<u>Fonds disponibles</u>	<u>Immobilisations</u>	<u>Etude et planification NARS</u>	<u>Recherches</u>	<u>Conférences et formation</u>	<u>Infor-mation</u>	<u>Admini-stration</u>	<u>Etude mandatée 1985</u>	<u>Total</u>	<u>Transferts au solde inutilisé</u>
Opérations principales non liées	3.684.658	—o—	1.807.961	320.774	279.184	471.758	653.719	175.000	3.708.396	(23.738)
Investissements	111.682	111.682	—o—	—o—	—o—	—o—	—o—	—o—	111.682	—o—
Fonds de roulement	310.000	—o—	—o—	—o—	—o—	—o—	—o—	—o—	—o—	310.000
Projets spéciaux	<u>1.547.816</u>	—o—	<u>1.386.150</u>	—o—	—o—	—o—	—o—	—o—	<u>1.386.150</u>	<u>161.666</u>
TOTAL DONS ET DEPENSES	<u>5.564.156</u>	<u>111.682</u>	<u>3.194.111</u>	<u>320.774</u>	<u>279.184</u>	<u>471.758</u>	<u>653.719</u>	<u>175.000</u>	<u>5.206.228</u>	<u>447.928</u>

**ETAT DES REVENUS ENCAISSES DURANT L'ANNEE
SE TERMINANT LE 31 DECEMBRE 1985
(EN DOLLARS US)**

	Notes	1985	1984
Sources des revenus encaissés			
Intérêts bancaires		24.324	24.505
Paiement des services rendus par le personnel de l'ISNAR au titre des projets spéciaux	10	127.659	31.731
Fonds provenant de projets spéciaux achevés		<u>—o—</u>	<u>(4.062)</u>
		<u>151.983</u>	<u>52.174</u>
Utilisation des revenus encaissés			
Opérations principales		82.387	21.174
Investissements		<u>69.596</u>	<u>31.000</u>
		<u>151.983</u>	<u>52.174</u>

**ETAT COMPARATIF DES DEPENSES EFFECTIVES ET DE CELLES PREVUES DANS
LE BUDGET DE L'ANNEE SE TERMINANT LE 31 DECEMBRE 1985
(EN DOLLARS US)**

	<u>Opérations principales</u>	<u>Investissements</u>
	<u>Budgétisées</u> <u>Effectives</u>	<u>Budgétisés</u> <u>Effectifs</u>
Programmes		
Etude et planification des NARS	1.830.698	1.807.961
Recherches	317.383	320.774
Conférences et formation	283.861	279.184
Information	453.481	471.758
Administration	771.577	653.719
Etude mandatée en 1985	<u>175.000</u>	<u>175.000</u>
<u>Budget voté</u>	3.772.000	3.708.396
<u>Différence</u>	(87.342)	
<u>Budget révisé</u>	<u>3.684.658</u>	<u>3.708.396</u>
Solde inutilisé-déficit	<u>(23.738)</u>	
<u>Capital</u>		
Immobilisations		31.000
Fonds de roulement		111.682
		<u>310.000</u>
		<u>341.000</u>
		<u>421.682</u>

NOTES SUR LES COMPTES AU 31 DÉCEMBRE 1985

1. Conversion des monnaies autres que le dollar

Les soldes en monnaies étrangères ont été convertis à un taux de change voisin de celui prévalant au moment où ils ont été établis.

Les transactions en monnaies étrangères ont été converties en dollars à un taux de change voisin de celui prévalant au moment où elles ont été comptabilisées. Les gains de change ainsi que les pertes réalisées sont enregistrées (nettes) dans les dépenses principales liées.

2. Immobilisations

Les immobilisations sont évaluées à leur coût, sans provision pour dépréciation.

3. Avances reçues sur les donations au titre des opérations principales pour 1986

Il s'agit de USS 800.000 reçus de la BIRD, et de USS 74.060 reçus du gouvernement canadien.

4. Charges à payer

Les engagements pris jusqu'au 15 décembre 1985 et les opérations qui n'avaient pas été exécutées au moment où les comptes ont été établis sont enregistrés sous ce poste.

5. Fonds de roulement

Il correspond à environ 30 jours de dépenses de fonctionnement.

6. Fonds de pension

L'ISNAR contribue à un fonds de pension pour l'ensemble de son personnel, sous forme de cotisations payées durant l'année.

7. Loyer des bureaux

L'augmentation du loyer est basée chaque année sur l'indice CBS du coût de la vie aux Pays-Bas. L'ISNAR a la possibilité de sous-louer s'il devait cesser ses activités ou quitter La Haye.

8. Coûts généraux de fonctionnement

La procédure comptable de traitement des coûts généraux de fonctionnement a été modifiée à compter du 1er janvier 1985. Les coûts sont maintenant affectés aux différents types d'opérations sur la base du nombre d'hommes-année approprié, applicable à chaque centre de coûts.

9. L'étude mandatée en 1985

Au cours de l'année, une étude des activités de l'ISNAR, mandatée par le CGIAR, a été réalisée. Cette étude a couvert une période de cinq ans, allant de la création de l'ISNAR jusqu'en 1984.

10. Projets spéciaux

Les projets spéciaux sont ceux qui sont financés en dehors du budget principal. Ils sont comptabilisés sur la base de leur réalisation définitive, et non sur une base annuelle. Le solde relatif aux projets en cours à la date d'établissement des comptes est compris dans les soldes relatifs aux fonds non utilisés. Les dépenses cumulées comprennent les coûts directs des différents projets de l'ISNAR. Ces services sont inscrits par ailleurs au crédit du compte "Revenus encaissés". Tout excédent dégagé après l'achèvement d'un projet est rendu au donateur.

Les mouvements relatifs aux projets spéciaux durant l'année peuvent se résumer comme suit:

	Revenus cumulés	Dépenses cumulées	Solde net
Solde au 1er janvier	984.636	934.677	13.959
Augmentation durant l'année	917.014	769.307	147.707
Projets terminés	(317.834)	(317.834)	—o—
Solde au 31 décembre	1.547.816	1.386.150	161.666

Les fonds reçus durant l'année sont les suivants:

(i) \$ 8.623 reçus de l'University of Wisconsin dans le cadre d'un contrat passé entre l'USAID et l'ISNAR, pour que ce dernier assiste l'University of Wisconsin et la Gambie dans le cadre du projet de recherche agricole et de diversification de l'agriculture.

(ii) \$ 60.584 reçus du gouvernement philippin dans le cadre du prêt accordé par la Banque Mondiale pour étudier le programme de recherche agricole de ministère de l'agriculture et de l'alimentation.

(iii) \$ 66.789 reçus du Rwanda/IDA dans le cadre du contrat passé entre le gouvernement de la République du Rwanda et l'ISNAR. Selon ce contrat, l'ISNAR doit fournir à l'Institut Rwandais des Sciences Agronomiques (ISAR) des conseils dans le domaine de la gestion de la recherche agricole.

(iv) \$ 60.000 reçus du Centre International de Recherche pour le Développement, (IDRC) à titre d'aide au directeur intérimaire de l'INIBAP.

(v) \$ 14.795 reçus du Centre International de Recherche pour le Développement (IDRC), à titre d'aide supplémentaire pour le Programme Latino-Américain Relatif à l'Organisation et aux performances de la Recherche Agricole (PROAGRO).

(vi) \$ 6.672 reçus du gouvernement australien pour financer la préparation de la conférence internationale de l'IFARD qui doit avoir lieu au Brésil en octobre 1986.

(vii) \$ 48.028 reçus de l'IDA/Madagascar, en tant qu'acompte au titre du contrat d'assistance technique que doit fournir l'ISNAR au Centre National pour la Recherche Appliquée au Développement rural (FOFIFA), dans le domaine de la gestion de la recherche agricole.

(viii) \$ 3.653 reçus de l'Overseas Development Administration du Royaume-Uni, dans le cadre d'une aide continue à une étude sur la gestion de la recherche agricole en Afrique, comprenant des études de cas et des ateliers de travail (renforcement par le CDA de la gestion de la recherche agricole en Afrique).

(ix) \$ 5.000 reçus de la Fondation Rockefeller pour la préparation d'un projet destiné à nommer auprès de la Southern African Development and Coordination Conference (SACC) un chercheur de l'ISNAR qui assurera la liaison avec cet organisme.

(x) \$ 70.575 reçus de la Rutgers University dans le cadre d'un contrat financé par l'USAID pour tester une méthodologie d'étude des systèmes de gestion des technologies agricoles en Amérique latine, et effectuer notamment une étude de cas au Panama.

(xi) \$ 4.500 reçus du SAFGRAID pour que l'ISNAR aide cette organisation à préparer son plan directeur.

(xii) \$ 20.750 reçus du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) pour étudier l'intégration de l'activité des IARC en Afrique australe, SAIDCC (A) et (B).

(xiii) \$ 156.714 reçus de l'Agence des Etats-Unis pour le développement international (USAID), dans le cadre d'une aide continue à une étude sur la gestion de la recherche agricole en Afrique, des études de cas et des ateliers de travail (renforcement par le CIDA de la recherche agricole en Afrique).

(xiv) \$ 25.000 reçus de l'USAID/République Dominicaine en tant que premier versement à l'ISNAR pour l'aide qu'il doit apporter à la création de l'Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias.

(xv) \$ 11.999 reçus de l'USAID/Kenya en tant que dernier versement pour l'étude du système de recherche agricole au Kenya, et la préparation d'une stratégie nationale de recherche et d'un programme à moyen terme.

(xvi) \$ 17.704 reçus de l'USAID/Somalie afin d'aider le personnel de recherche somalien à définir et planifier les données techniques d'un programme de développement des capacités de recherche agricole.

(xvii) \$ 30.411 reçus du gouvernement tunisien dans le cadre d'un prêt de la Banque Mondiale destiné à financer les recherches concernant l'évaluation de la structure institutionnelle du système tunisien de recherche agricole, et l'élaboration d'un programme intégré des futures activités de recherche.

(xviii) \$ 46.000 reçus de la Fondation Rockefeller en tant que paiement final pour l'aide apportée au séminaire intitulé 'Séminaire inter-centres sur la technologie agricole et les femmes', qui s'est tenu au centre de Bellagio en mars 1985.

(ixx) \$ 48.743 reçus de l'USAID/Zaïre en tant que dernier versement pour aider le gouvernement du Zaïre à élaborer et promulguer des directives pour l'établissement d'une politique consistante de recherche agricole, et d'un cadre institutionnel capable de répondre aux besoins du Zaïre dans le domaine agricole.

(xx) \$ 26.000 reçus de la Fondation Rockefeller pour financer le poste du scientifique responsable du projet de recherche sur les exploitations agricoles.

(xxi) \$ 144.960 reçus du gouvernement italien pour financer le projet de recherche sur les exploitations agricoles, analysant les implications des recherches sur les exploitations agricoles dans le domaine de la gestion, pour les organisations nationales qui entreprennent de telles recherches.

(xxii) \$ 24.348 reçus de l'Overseas Development Administration (ODA) en tant que dernier paiement pour une étude sur le système de recherche agricole au Kenya et la préparation d'une stratégie globale de recherche et d'un programme national à moyen terme.

(xxiii) \$ 7.670 reçus du gouvernement des Pays-Bas en tant que dernier paiement pour une étude sur le système de recherche agricole au Kenya, et la préparation d'une stratégie globale de recherche et d'un programme national à moyen terme.