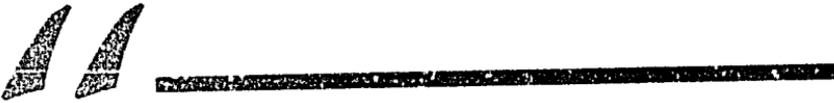


Service et partenariat

Sommaire de la stratégie de l'ISNAR



Pour se nourrir et préserver leurs ressources naturelles, les pays en développement doivent pouvoir faire de la recherche, y compris en adaptant et en exploitant les connaissances scientifiques générées par d'autres. Le bon fonctionnement des systèmes et des organisations de recherche agricole présuppose une planification réaliste, des structures adaptées et gérées professionnellement, ainsi que des moyens (financiers et humains) suffisants. Pour que la recherche contribue effectivement au développement national, elle doit faire porter ses efforts sur les problèmes clés des principaux utilisateurs de technologie, les paysans.



L'ISNAR et le GCRAI

C'est pour faire face à ces besoins que le Service International pour la Recherche Agricole Nationale a été créé. L'ISNAR est un service international dont le mandat est d'aider les pays en développement à renforcer leur recherche agricole. Il fait partie d'un réseau mondial d'institutions de recherche agricole, dont la coordination est assurée par le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI). Fondé en 1979, l'ISNAR a son siège à La Haye (Pays-Bas).

Cette brochure résume la stratégie que l'ISNAR a conçue pour accomplir sa mission. Le texte intégral de la stratégie est présenté dans un document en anglais, intitulé « *Service through Partnership: ISNAR's Strategy for the 1990s* ». Le Plan à moyen-terme de l'ISNAR complète la stratégie. Il présente une description des activités et des thèmes de travail de l'ISNAR, ainsi qu'un aperçu de la façon dont les moyens seront répartis durant la période 1994-1998. Ces deux documents peuvent être obtenus en s'adressant au siège, à La Haye.

La recherche agricole nationale : passée et future

La plupart des systèmes nationaux de recherche agricole des pays en développement (voir encadré N° 1) ont été mis en place à l'époque coloniale. A l'indépendance, nombre de ces pays ont augmenté la part des moyens destinés à la recherche, en réponse à la croissance rapide de la demande en produits vivriers. Conscients du défi et encouragés par les succès initiaux de la révolution verte, les bailleurs de fonds ont apporté un large soutien à cette demande. Au cours des années 1960 et 1970, les investissements en recherche agronomique dans les pays en développement ont plus que triplé. Un grand nombre de stations de recherche et de laboratoires furent construits et les effectifs des personnels qualifiés ont quadruplé.

Cette période d'expansion est révolue. Le climat économique plus sévère des années 1970 et 1980 s'est traduit par la stagnation ou par le déclin des financements en valeur réelle. La croissance de la masse salariale s'est faite aux dépens des frais de fonctionnement, entravant ainsi la productivité des scientifiques. La dégradation des salaires et des conditions de travail a provoqué le départ des meilleurs chercheurs. Les résultats en ont souffert, entraînant une crise de confiance, avec pour conséquence de nouvelles coupures budgétaires. Actuellement, dans bien des pays, le danger d'un déclin en spirale menace l'avenir de la recherche agricole du secteur public.

Ce tableau général comprend bien sûr des variantes. Les systèmes de recherche agricole des pays en développement diffèrent quant à leur taille, au niveau de développement atteint et à d'autres

caractéristiques. Les systèmes d'envergure plus modeste rencontrent des difficultés particulières lorsqu'ils tentent de satisfaire au large éventail de demandes qui leur sont imposées. Les systèmes ayant atteint une plus grande maturité sont souvent confrontés à des problèmes dits de « deuxième génération » : comment gérer les moyens dont ils disposent pour en tirer le meilleur parti. A mesure que les systèmes évoluent, leurs besoins se diversifient et deviennent plus spécifiques, ce qui exige une adaptation des services offerts par l'ISNAR.

Que réserve la prochaine décennie à la recherche agricole des pays en développement ? Ce qui suit présente une esquisse des principales orientations qui marquent la stratégie de l'ISNAR pour les années 1990.

Encadré 1. Qu'est-ce qu'un système national de recherche agricole ?

Un système national de recherche agricole englobe toutes les entités d'un pays donné qui sont responsables de l'organisation, de la coordination ou de l'exécution de recherches contribuant de manière directe au développement de son agriculture et à la préservation de ses ressources naturelles. Le terme agriculture comprend non seulement les productions végétales et animales, mais aussi les productions halieutiques et sylvoicoles.

Les fonctions essentielles d'un système national de recherche agricole incluent :

- l'élaboration de politiques de recherche et l'établissement de priorités
- la mobilisation des ressources nécessaires à la réalisation des objectifs
- l'organisation et la coordination des différentes entités impliquées dans l'effort de recherche
- la conception et la conduite de recherches en vue d'atteindre les objectifs fixés
- la responsabilité de veiller à ce que les résultats atteignent bien les utilisateurs
- l'évaluation et le suivi des résultats de la recherche et de leur impact

Un portefeuille scientifique plus complexe

Les systèmes nationaux de recherche agricole se trouveront confrontés à des demandes de plus en plus complexes et fréquemment en concurrence les unes avec les autres. Ils devront contribuer à augmenter à la fois la production d'une gamme plus large de denrées destinées à la consommation nationale et les exportations traditionnelles et nouvelles. Simultanément, on leur demandera de contribuer à préserver les ressources naturelles et à améliorer la situation des plus démunis. La tendance actuelle de mettre l'accent sur les questions de préservation des ressources et sur les problèmes d'équité se traduira par une pression accrue sur les systèmes nationaux pour que la recherche se rapproche des paysans. De fait, graduellement, les recherches en matière de sylviculture, d'agroforesterie, de pisciculture, de ressources naturelles et d'environnement deviendront plus intimement liées à celles portant sur l'agriculture et l'élevage.

Une plus grande complexité institutionnelle

Pour répondre aux exigences d'un portefeuille de recherche plus complexe, les systèmes nationaux deviendront eux-mêmes plus complexes et ce processus se poursuivra dans les années à venir. Une plus grande diversité d'acteurs participeront à la recherche. Les organisations gouvernementales subiront une pression croissante les incitant à faire cause commune avec le secteur privé, et il leur faudra multiplier les projets conjoints.

Les organisations non gouvernementales (ONG) assumeront une part de la recherche adaptative et se concentreront plus spécialement sur les besoins des populations les plus démunies. La recherche universitaire devra davantage tenir compte des exigences du développement national et apporter une contribution stratégique au travail entrepris par d'autres institutions.

On attendra des organisations gouvernementales qu'elles gardent une place prépondérante au sein de ces systèmes de recherche plus larges, afin de réaliser les objectifs nationaux de développement. Il leur incombera de relier et de coordonner le travail d'autres acteurs participant à l'effort de recherche. Cela signifie que l'accent devra porter davantage sur les fonctions régulatrices et de conseil. Il faudra établir des liens plus étroits entre les diverses composantes du système national, de même qu'entre celui-ci et d'autres institutions, telles que les instances responsables de l'élaboration des politiques, les agences de transfert de technologie et les groupes d'utilisateurs de ces technologies. Le développement des efforts de recherche dans le domaine de la gestion des ressources naturelles nécessitera la mise au point de formes nouvelles pour organiser la recherche, définir les

priorités, concevoir les programmes et encourager le travail en équipes multidisciplinaires.

1. Intensification du dialogue avec les décideurs politiques

Les systèmes nationaux de recherche devront collaborer plus étroitement avec les décideurs politiques, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il est clair que dans un monde complexe et incertain, l'élaboration de bonnes politiques et la prise de bonnes décisions dépendent d'informations fiables. Pour obtenir ces informations, on fera de plus en plus fréquemment appel aux organisations de recherche. Deuxièmement, pour que la recherche puisse avoir un effet positif significatif, il faut que l'environnement politique conduise les utilisateurs à adopter les technologies nouvelles. En troisième lieu, le flux de ressources financières et d'autres formes d'aide aux systèmes nationaux dépendra de manière critique du soutien des décideurs politiques.

Des progrès rapides en science et en technologie

Les progrès de la science et de la technologie au niveau mondial ouvriront de nouvelles perspectives pour les pays en développement. La biotechnologie va transformer les méthodes de recherche et, ce faisant, écourtera la période de temps requise pour générer de nouvelles technologies. On assistera à une expansion dramatique du champ d'application de l'informatique, ce qui permettra d'améliorer la gestion de l'information scientifique et des moyens disponibles pour la recherche. La technologie basée sur l'utilisation des satellites et les systèmes d'information géographique contribueront aux recherches sur l'exploitation des terres et des ressources naturelles. Les systèmes nationaux devront s'adapter, parfois de façon radicale, en vue de mettre à profit toutes les innovations survenant dans ces domaines.

Intensification de la coopération régionale

Ces dernières années ont connu un développement important des réseaux de recherche régionaux et des organisations régionales — tendance qui se poursuivra très probablement tout au long des années 1990. Il importe donc que les systèmes nationaux trouvent le moyen de collaborer d'une manière effective avec les programmes régionaux. Ils devront concentrer leurs propres efforts de recherche dans des domaines où ils bénéficient d'un avantage comparatif, et laisser les autres domaines à la recherche menée en réseaux. Ils doivent en outre s'assurer que les activités menées au niveau régional sont pertinentes par rapport aux besoins nationaux et qu'elles ne sont pas concurrentes.

Un scénario pessimiste de financement

Dans un climat d'austérité économique qui perdure, il sera difficile, si non impossible, pour les gouvernements des pays en développement d'accroître les budgets consacrés à la recherche agricole. Il est également peu probable que les bailleurs de fonds traditionnels augmentent leur contribution. En effet, ceux-ci se trouveront, eux aussi, confrontés aux pressions exercées par des demandes concurrentes pour des ressources financières limitées. Cette sombre perspective souligne qu'il est nécessaire que les systèmes nationaux deviennent plus efficaces et déploient plus de créativité afin d'identifier de nouvelles sources de financement ainsi que les mécanismes qui permettent d'y puiser. À l'avenir, l'aide accordée sera de plus en plus liée à la capacité de démontrer l'impact des investissements antérieurs.

L *'ISNAR : un service destiné aux systèmes nationaux*

L'ISNAR assiste les pays en développement à améliorer de manière durable les performances de leurs organisations et systèmes nationaux de recherche agricole. En partenariat avec les systèmes nationaux, l'ISNAR appuie leurs efforts de développement institutionnel, il génère et adapte des technologies de gestion appropriées, renforce les capacités nationales en matière de gestion et assure la diffusion de connaissances dans ces domaines.

Depuis sa fondation, l'ISNAR a conseillé environ 50 pays en développement. Le point de départ d'une collaboration avec un pays a souvent été la préparation d'un bilan détaillé du système national, avec analyse de ses points forts et de ses faiblesses. Ce diagnostic débouchait sur un partenariat à long terme, au cours duquel l'ISNAR aidait le pays à formuler son plan national de recherche, à apporter les ajustements nécessaires et à en suivre les effets. Ces partenariats — qui constituent une approche globale au développement institutionnel — sont à la fois efficaces et exigeants sur le plan des moyens.

En 1986, voulant assurer une base plus scientifique aux conseils qu'il dispense, l'ISNAR entreprit d'accroître son effort de recherche. Au lieu de s'appuyer principalement sur l'expérience individuelle de ses agents, l'ISNAR fonde actuellement son service sur l'analyse et la synthèse systématiques d'expériences vécues dans les divers pays et régions. Par sa recherche, l'ISNAR demeure au fait des développements au sein des systèmes nationaux, prévoit les besoins futurs de ces derniers et génère et adapte les techniques de gestion nécessaires à l'amélioration des performances.

Centre relativement jeune au sein du système du GCRAI, l'ISNAR est toujours un institut de petite taille. En 1992, sa dotation budgétaire centrale s'élevait à 6,6 millions de dollars EU, alors qu'il comptait 44 cadres professionnels à plein temps.

L'encadré n° 2 présente les caractéristiques les plus importantes de l'ISNAR.

Encadré 2. Les caractéristiques de l'ISNAR

- Le mandat de l'ISNAR est de renforcer la recherche agricole nationale. C'est le seul institut au sein du GCRAI dont le mandat est entièrement consacré à cette tâche.
- En tant que service international, l'ISNAR répond aux demandes d'aide des pays en développement. En travaillant en partenariat avec les systèmes nationaux, l'institut sert de façon explicite leurs besoins et leurs intérêts.
- L'ISNAR est spécialisé dans la gestion de la recherche agricole du secteur public.
- L'expertise de l'institut dans ce domaine est ce qui le distingue des autres instituts de gestion et ce qui lui donne un avantage comparatif par rapport à eux.
- Les services de l'ISNAR sont basés sur un travail de recherche et sur l'expérience. Par des recherches multidisciplinaires, l'institut développe et adapte des techniques de gestion en vue d'améliorer les performances des systèmes nationaux. Le service conseil de l'ISNAR est continuellement mis à jour en fonction de l'expérience acquise.
- L'ISNAR est à l'écoute des systèmes nationaux. L'institut consulte les responsables nationaux de la recherche sur leurs priorités, sollicite leurs réactions aux services qu'il leur rend et les implique dans les recherches qu'il entreprend, de même que dans ses activités de formation et de conseil.
- L'ISNAR est une organisation apolitique et internationale. L'avis et les services qu'il offre sont impartiaux et en principe accessibles à tous les pays en développement.

Les orientations stratégiques pour les années 1990

Se fondant sur son analyse conjoncturelle des tendances et des besoins à venir des systèmes nationaux, l'ISNAR a identifié cinq orientations stratégiques qui guideront ses programmes et services pour les années 1990.

Cibler les services

Il importe que l'ISNAR réponde aux exigences de systèmes nationaux qui évoluent et se trouvent à des stades de développement différents. Il compte réduire progressivement l'assistance qu'il offre dans le domaine du développement institutionnel global, assistance traditionnellement fournie dans le cadre de relations de longue durée et bilatérales, avec certains pays. Cela lui permettra de libérer des moyens au profit d'un service plus souple, plus efficient, de plus courte durée et mieux adapté au renforcement de certaines composantes de gestion dans des pays partageant les mêmes problèmes.

Couvrir une gamme plus vaste d'organisations de recherche

Prenant en considération la complexité institutionnelle de plus en plus grande des systèmes nationaux, l'ISNAR compte collaborer avec un éventail plus large d'organisations. De plus, il s'attachera davantage à guider les pays dans l'élaboration de politiques de recherche agricole au niveau du système et à renforcer les liens entre les organisations d'un même système.

Renforcer le travail sur les politiques de recherche

Vu l'environnement changeant des années 1990, l'ISNAR prévoit d'intensifier son travail dans le domaine des politiques de recherche. Il renforcera sa capacité à conseiller les dirigeants de la recherche nationale afin d'établir des liens plus solides avec les décideurs et leurs conseillers. De plus, il continuera à contribuer au dialogue sur les politiques de recherche agricole, en fournissant et en analysant des informations de base sur l'évolution de systèmes nationaux et sur l'évolution du rôle qu'ils jouent dans le système mondial de la recherche.

Forger des alliances stratégiques

Tant par leur nombre que par leur variété, les requêtes pour les services spécialisés de l'ISNAR excèdent de loin les capacités actuelles de l'institut. Afin de satisfaire cette demande croissante, l'ISNAR redoublera ses efforts en vue de forger des alliances stratégiques avec

des organisations qui disposent de compétences complémentaires des siennes. Parmi ces alliés, on comptera les instituts de formation à la gestion et les bureaux d'experts-conseil, les universités, les organisations de développement, les autres centres internationaux de recherche et les institutions de recherche avancée. L'ISNAR collaborera avec ces organisations en matière de recherche et de formation, de même que pour la conception et l'élaboration d'outils nouveaux de gestion.

Rechercher des effets multiplicateurs

Plus encore que par le passé, l'ISNAR cherchera à accroître l'impact de son travail. Il continuera à produire des instruments, des guides d'opération et des modules de formation à l'usage des systèmes nationaux et d'autres organisations oeuvrant à leur service. Il encouragera l'échange — parmi les pays en développement — d'expertise et d'innovations en matière de gestion, par des séminaires et des publications et par la promotion de la collaboration Sud-Sud. Par le biais d'activités de recherche et de formation exécutées conjointement avec d'autres agences spécialisées, il cherchera à élargir son « collége invisible », ce réseau informel de spécialistes dont il peut solliciter les services.

L *es services de l'ISNAR*

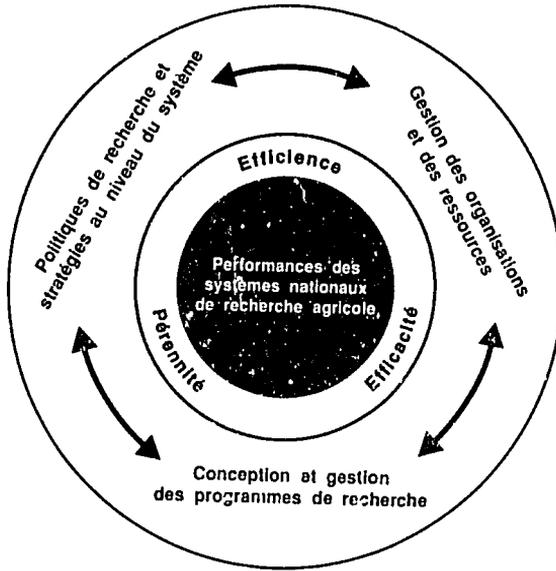
L'ISNAR continuera à renforcer la recherche nationale en offrant trois types de service.

Le développement institutionnel global : 30% de la dotation budgétaire centrale

Il s'agit là d'un service accordé à long terme et adapté aux besoins de systèmes spécifiques. La démarche adoptée est une démarche systémique, qui englobe toutes les composantes se rapportant aux politiques et à la gestion de la recherche, considérées comme essentielles pour en améliorer les résultats. L'ISNAR et ses partenaires entreprennent ensemble un bilan critique du système, en en identifiant les points forts et les faiblesses ; ils planifient le développement institutionnel et ils opèrent les changements requis tout en assurant un suivi. Tout au long du processus, l'ISNAR coopère avec le système national, en lui offrant des conseils et des possibilités de formation selon les besoins.

L'expérience, les leçons et les réactions qui résultent de ces partenariats globaux rehaussent sa capacité de conseiller les autres systèmes nationaux. Elles lui permettent, en outre, d'établir ses

Figure 1 : Les trois volets de la gestion de la recherche agricole



priorités de recherche et de formation et sont utiles à d'autres organisations qui soutiennent le développement institutionnel dans les systèmes nationaux.

Jusqu'à présent, c'est ce service qui a constitué le fer de lance de l'ISNAR. Pendant les années 1990, il sera mieux ciblé de manière à s'orienter sur les besoins des systèmes de taille moyenne qui se trouvent dans les premières phases de leur développement, ou qui entreprennent d'importantes réformes. Etant donné ses limitations budgétaires, l'ISNAR se voit obligé de maintenir un équilibre entre ce type de service et la nécessité de mettre au point des techniques de gestion qui peuvent être diffusées à plus grande échelle et donc engendrer un effet multiplicateur. Pour cette raison, le nombre de pays que l'ISNAR peut servir simultanément de cette façon ne dépassera jamais la dizaine.

Le renforcement des politiques de recherche et des composantes de gestion : 45% de la dotation budgétaire centrale.

Ce type de service de plus courte durée est destiné à un éventail plus large de systèmes nationaux de recherche et répond à une demande croissante en expertise dans des domaines précis. Il vise spécifiquement les pays qui disposent d'un système opérationnel et de structures de recherche de base, mais qui souhaitent renforcer certaines composantes spécifiques de politique et de gestion de leurs recherches en vue d'en améliorer les performances globales. Ce service offre fréquemment l'occasion d'élaborer des instruments et des techniques de gestion et de les tester.

Lorsque l'ISNAR reçoit une demande d'aide pour ce type de service, il consulte d'abord les responsables de la recherche nationale pour déterminer si la composante identifiée joue en effet un rôle crucial dans l'amélioration des performances générales du système. Dans l'affirmative, l'ISNAR aide les responsables à évaluer les options, puis à concevoir et à planifier les formes d'intervention appropriées. Ensuite il collabore — selon le besoin — soit à la mise en oeuvre de méthodes de gestion existantes et à leur adaptation aux conditions locales, soit à l'élaboration d'approches nouvelles. Ces dernières peuvent ensuite être testées ou adaptées dans d'autres pays, y compris les pays qui reçoivent une assistance dans le cadre du service de développement institutionnel global.

En ce qui concerne le service axé sur les composantes, l'ISNAR travaille souvent avec des groupes de pays désireux d'améliorer une même composante ou un même ensemble de composantes. Ces réseaux informels, généralement organisés par région, constituent une approche efficace pour renforcer l'une ou l'autre composante des systèmes nationaux de petite taille. C'est principalement de cette façon que les « petits systèmes » peuvent bénéficier d'interventions de l'ISNAR. Les systèmes plus importants et plus évolués peuvent également entrer le cadre de ce service, ce qui permet à d'autres pays de bénéficier des fruits de leur expérience. En effet, les systèmes plus évolués peuvent contribuer valablement au développement d'outils de gestion.

La génération et la diffusion des connaissances : 25% de la dotation budgétaire centrale

L'objectif de ce service, qui s'adresse à la fois aux systèmes nationaux et aux communautés scientifiques et de développement au sens large, est de générer des connaissances et de fournir des multiplicateurs du travail de l'ISNAR. A travers ces activités, l'ISNAR cherche à créer un environnement politique plus favorable à la recherche nationale, à

diffuser de nouvelles connaissances concernant la gestion de la recherche agricole et à faciliter le partage d'expériences.

Ce service est constitué de plusieurs activités. L'ISNAR procure des renseignements sur la situation des systèmes nationaux et sur des questions stratégiques auxquelles ces derniers sont confrontés. Par ailleurs, il adapte, à l'usage de différents publics, des produits nouveaux dans les domaines de la formation et de l'information et en assure la diffusion. Enfin, il participe à des séminaires, des ateliers et des conférences tout en en organisant également.

L e programme de l'ISNAR

Le programme de l'ISNAR couvre trois grands domaines de la gestion de la recherche agricole. Le premier aborde les questions de politique et de stratégies de recherche relatives au développement des systèmes. Le deuxième est centré sur la gestion de la recherche proprement dite. Le troisième englobe l'environnement institutionnel dans lequel la recherche est conduite. Ensemble, les trois domaines déterminent le niveau des performances de la recherche nationale, sa pérennité, son efficacité et son efficacité (voir figure N° 1).

Chaque domaine comprend un ensemble de composantes de gestion de la recherche. L'expérience de l'ISNAR a révélé que ces ensembles constituent les bases du développement institutionnel global. Dans chacun de ces trois domaines, l'ISNAR mène des recherches, fournit des conseils et un appui technique, organise des activités de formation et diffuse des connaissances, alimentant ainsi les trois services de l'ISNAR. Inversement, le travail accompli au sein des services renseigne sur les besoins et les expériences des utilisateurs, ce qui permet de mieux planifier les activités du programme.

Politiques de recherche et stratégies au niveau du système

Objectif : aider les décideurs politiques et les responsables de la recherche à définir le mandat et les buts de leur système de recherche, à en déterminer la structure, à en planifier le développement et à définir les grandes priorités, conformément aux objectifs nationaux de développement.

Principaux clients : les décideurs politiques et les dirigeants nationaux de la recherche.

Clients secondaires : les bailleurs de fonds et les agences d'assistance technique qui soutiennent le développement de systèmes

nationaux et peuvent multiplier les effets du travail accompli par l'ISNAR.

Composantes :

- la coopération régionale et internationale
- les liaisons entre la recherche et les politiques de développement
- les politiques scientifique et technique pour la recherche agricole
- la planification stratégique
- l'établissement des priorités et l'évaluation au niveau du système
- la structure des systèmes
- la mobilisation de ressources pour la recherche

Priorités : l'ISNAR intensifiera ses efforts dans ce domaine. Priorité sera donnée à la mise au point de nouveaux mécanismes de mobilisation des ressources. L'ISNAR mettra également l'accent sur la conception de structures de systèmes qui permettent en particulier d'intégrer les apports de nouveaux intervenants sur la scène de la recherche : les entreprises privées, les fondations de recherche et les ONG. L'ISNAR augmentera sa capacité de conseil en matière de répartition des tâches entre les différents niveaux de recherche (national, régional et international), en accordant une attention particulière aux besoins des « petits pays ». Enfin, l'institut continuera de parfaire ses méthodes d'évaluation des systèmes nationaux et d'assistance à la planification. Il cherchera à présenter ces méthodes sous des formes conviviales qui en faciliteront l'usage tout en réduisant l'appui direct de l'ISNAR.

2 Conception et gestion des programmes de recherche

Objectif : aider les systèmes nationaux de recherche à mettre au point des programmes de recherche de haute qualité et bien ciblés, qui tiennent compte des besoins des utilisateurs et génèrent des connaissances et des technologies pertinentes.

Principaux clients : les directeurs nationaux de recherche, les directeurs de programmes et les chercheurs assumant des responsabilités de gestion.

Clients secondaires : les scientifiques et les formateurs des centres internationaux de recherche agricole et des organisations régionales ; le personnel d'assistance technique des agences de développement.

Composantes :

- l'organisation des programmes de recherche
- la formulation des programmes, l'établissement de priorités et la budgétisation
- les relations avec les sources extérieures de connaissances et les technologies nouvelles
- la gestion de l'information scientifique
- les liaisons entre la recherche, le développement de la technologie et les utilisateurs
- l'évaluation et le suivi de la recherche

Priorités : la mise au point des méthodes d'évaluation et de suivi de la recherche constituera une première priorité. En outre, l'ISNAR mettra l'accent sur les liens avec les sources extérieures de connaissances et sur la gestion de l'information scientifique. Une attention particulière sera accordée à l'étude des implications que peut avoir — pour l'organisation et pour la gestion des programmes — l'intensification de l'effort de recherche sur la gestion et la préservation des ressources naturelles. L'ISNAR continuera à travailler sur les relations entre la recherche et les utilisateurs de technologies, en prêtant une attention spéciale au rôle que jouent les producteurs et leurs associations dans l'élaboration du portefeuille scientifique. Enfin, l'institut consolidera ses résultats en matière de développement d'instruments et de méthodes de formulation de programmes et d'établissement de priorités.

Gestion des organisations et des moyens

Objectif : aider les pays à créer des organisations de recherche pérennes, dotées d'un environnement propice à la recherche, utilisant au mieux leurs ressources et responsables vis-à-vis de toutes les parties prenantes.

Clients : les directeurs, les gestionnaires et les administrateurs d'organisations de recherche nationale.

Composantes :

- leadership et culture organisationnelle
- gouvernance et responsabilisation
- évaluation des performances de l'organisation
- développement et gestion des ressources pour la recherche
- systèmes d'information et communications

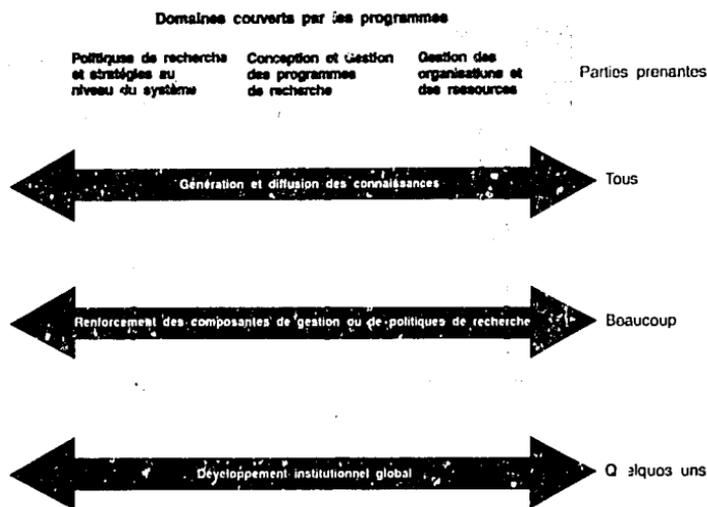
- organisation et gestion des opérations et des services d'appui

Priorités : dans ce domaine, l'ISNAR continuera son travail en matière de développement et de gestion des ressources humaines, qu'il considère être des thèmes d'importance majeure vu l'aggravation des contraintes financières. Par ailleurs, l'ISNAR aidera les systèmes nationaux à tirer profit des progrès des technologies informatiques et d'information. Il accordera également une attention particulière à l'évaluation des performances organisationnelles, aux questions de gouvernance et aux mécanismes permettant à la recherche de rendre compte à des mandants.

Les thèmes unificateurs qui sous-tendent les activités du programme de l'ISNAR

Trois thèmes principaux, tous d'importance stratégique pour les systèmes nationaux, assureront la cohésion du travail de l'ISNAR durant les années 1990 : la pérennité des institutions, l'évaluation de leurs performances, et les conséquences organisationnelles du

Figure 2 : Intégration des domaines couverts par les programmes et par les services



développement de la recherche sur la gestion des ressources naturelles. Ces thèmes sous-tendent, à des degrés divers, les trois domaines du programme de l'ISNAR et serviront de base à l'établissement de priorités entre les différentes activités du programme.

La pérennité des institutions. Comment maintenir le niveau des performances lorsque les financements stagnent ou s'amenuisent et que les exigences vis-à-vis de la recherche vont en augmentant — voilà de loin le défi le plus grand auquel seront confrontés les systèmes nationaux dans les années 1990. Cette question se révélera d'importance critique pour la recherche du secteur public qui aura de plus en plus de difficultés à attirer des chercheurs de haute qualité et à les garder.

L'évaluation des performances institutionnelles. Les décideurs politiques et les bailleurs de fonds font pression sur les systèmes nationaux pour qu'ils démontrent leur impact. Cette pression va très probablement s'intensifier au cours des années 1990, étant donné que d'autres secteurs continueront à rivaliser avec la recherche nationale pour obtenir leur part de ressources financières limitées. Pour faire face à cette exigence, les systèmes nationaux auront besoin de méthodes, d'instruments et de mécanismes nouveaux.

Les conséquences organisationnelles du développement de la recherche sur la gestion des ressources naturelles. A mesure que les systèmes nationaux s'impliquent davantage dans ce type de recherche, ils auront besoin de lignes directrices pour bien l'intégrer, l'organiser et le gérer. En particulier, il faudra accorder une attention spéciale à la coordination entre les efforts nationaux et les initiatives régionales.

L es collaborations

Les partenaires et les clients de l'ISNAR

L'ISNAR travaille à la fois *avec* les systèmes nationaux, et *pour* eux, ce qui en fait des partenaires autant que des clients. Il se concentre particulièrement sur les organisations qui apportent une contribution importante à la recherche, qui sont financées à partir de fonds publics et se trouvent sous la tutelle des décideurs politiques nationaux, et pour qui l'intérêt public doit constituer l'objectif à long terme. Au sein des systèmes nationaux, les organisations publiques de recherche demeureront le groupe cible prioritaire en ce qui concerne le développement institutionnel global et le renforcement des composantes de politique et de gestion. Elles ont en effet pour objectif — entre autres — de diminuer la pauvreté et de préserver les

ressources naturelles — objectifs identiques à ceux du système du GCRAI auquel l'ISNAR appartient et qui ne feront pas vraisemblablement l'objet de recherches prioritaires dans le secteur privé.

Les systèmes nationaux étant de plus en plus complexes, l'ISNAR appuiera également les unités de recherche des organisations parastatales et des universités, de même que les fondations pour la recherche. De plus, il augmentera son soutien aux entités du secteur public consacrées à la sylviculture, à l'agroforesterie, à la pisciculture, à la préservation des ressources naturelles et aux activités post-récoltes.

D'autres organisations partiellement engagées dans la recherche, telles que les ONG, les projets de développement ou les entreprises privées, sont prises en considération lors des analyses de système et dans les activités de planification auxquels l'ISNAR apporte son soutien. Pour l'ISNAR, ces organisations sont des clients importants de ses produits en matière d'information et il cherche à intensifier les liens tissés entre elles et la recherche du secteur public. Cependant, l'ISNAR n'accorde d'appui direct à ces organisations ni dans les domaines du développement institutionnel global, ni pour ce qui est de la consolidation de composantes spécifiques de politique et de gestion.

L'ISNAR apporte un appui à l'organisation et à la gestion de réseaux lorsque ceux-ci ont été constitués par des systèmes nationaux auxquels ils doivent rendre compte. Il conseille également les systèmes nationaux sur la meilleure façon d'utiliser les réseaux.

Lorsque les systèmes nationaux le lui demandent, l'ISNAR accorde un appui direct à des organisations de recherche régionales qui les assistent ou qui entreprennent des activités complémentaires aux leurs, ou encore qui exécutent des recherches en leur nom. Il cherche à renforcer les activités qui ont été officiellement déléguées aux organisations régionales, telles que la formation ou l'établissement de priorités régionales.

Les alliés de l'ISNAR

Outre ses liens avec les systèmes nationaux, l'ISNAR cherche des accords avec d'autres organisations dans le but d'effectuer des recherches, d'entreprendre des formations et de livrer des produits ou des services aux systèmes nationaux. Les principaux alliés de l'ISNAR sont les bailleurs de fonds et les agences de développement, les organisations régionales, les instituts de recherche agricole internationaux et les institutions spécialisées. En particulier, l'ISNAR compte intensifier, au cours des prochaines années, sa coopération avec les centres internationaux de recherche agricole.

L a répartition des ressources selon les régions

Les principes directeurs que suit l'ISNAR pour répartir sa dotation budgétaire centrale entre les différentes régions s'énoncent comme suit :

- 40% pour l'Afrique subsaharienne
- 30% pour l'Asie et le Pacifique
- 20% pour l'Amérique latine et les Caraïbes
- 10% pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord.

Pour deux régions — l'Amérique latine et les Caraïbes, et le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord — les objectifs demeurent les mêmes que ceux des années 1980. Les autres chiffres représentent une diminution légère des ressources allouées à l'Afrique, au profit de l'Asie, ce, conformément aux recommandations du système du GCRAI.

Cet ajustement dans le partage de sa dotation budgétaire est en accord avec l'évolution des requêtes d'assistance reçues par l'ISNAR. On assiste en effet actuellement, à un déclin des requêtes d'aide en matière de développement institutionnel global — qui requièrent des moyens importants — tandis que les demandes relatives à des composantes spécifiques — auxquelles l'ISNAR peut satisfaire à des coûts moins élevés, en adoptant des mécanismes tels les réseaux — sont plus fréquentes.

Cette évolution de la nature de la demande est — et continuera à être — particulièrement perceptible en Afrique subsaharienne, vu que les systèmes nationaux de cette région, encore jeunes et moins avancés, commencent à évoluer. L'ISNAR devrait encore être capable de servir autant de pays africains que dans le passé, mais à des coûts moins élevés, car il est de plus en plus possible de faire profiter des pays voisins des « retombées » des avantages acquis dans un pays donné. Par ailleurs, en plus de sa dotation budgétaire centrale, l'ISNAR continuera à servir les pays africains grâce aux « projets spéciaux » plus importants que pour les autres régions. Une partie de ces projets spéciaux sera sans doute destinée à la continuation des services dans le domaine du développement institutionnel global.

Le léger ajustement dans la nouvelle répartition de la dotation budgétaire centrale de l'ISNAR reflète aussi les besoins de recherche à long terme de l'Asie. En effet, après la brève période de répit dont a bénéficié ce continent grâce aux apports de la révolution verte, il doit à présent à nouveau relever le défi de nourrir une population qui continue à croître rapidement.

Conclusion

Ce sommaire tente de présenter de quelle façon l'ISNAR projette de réagir face aux problèmes majeurs auxquels la recherche agricole dans les pays en développement est confrontée. L'ISNAR espère que cette stratégie pour les années 1990 encouragera les bailleurs de fonds à appuyer son travail : ce n'est qu'en oeuvrant de concert que ces problèmes pourront être surmontés dans les années à venir.