

PN-ABD-515 07198 -

RAPPORT ANNUEL 1987

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 politique et la gestion de la recherche, assurant ainsi une activité complémentaire de celle des autres agences d'assistance. De plus, l'ISNAR maintient des programmes actifs de formation, de recherche, et de consultation.

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

RAPPORT ANNUEL 1987

Août 1988

isnar

Service International pour la Recherche Agricole Nationale

PREAMBULE

Le Conseil d'Administration et la direction de l'ISNAR ont le plaisir de vous présenter le rapport annuel 1987 de cet organisme.

Nous remarquons, en jetant un regard sur l'année écoulée, que l'évolution de l'ISNAR a été marquée par trois faits saillants, à savoir:

- * le renforcement toujours croissant des trois lignes de force de notre programme intégré de soutien aux Systèmes Nationaux de Recherche Agronomique (SNRA): encadrement, recherche et programme de formation;
- * la publication, en juin 1987, de la stratégie à long terme de l'ISNAR;
- * l'élaboration d'un plan à moyen terme couvrant la période 1988-1992.

Le développement et la mise en oeuvre des programmes, régis par une stratégie en évolution, ont enregistré une progression satisfaisante au cours de 1987. Nous avons renforcé l'intégration et l'interaction des trois lignes de force sur lesquelles reposent les programmes, et mis pleinement en oeuvre le concept de soutien fondé sur la recherche. Nous avons répondu favorablement aux demandes d'aide émises par un nombre croissant de SNRA - en particulier, ceux établis en Afrique subsaharienne -, tout en fondant ce soutien sur un effort accru de recherche. Le financement généreux émanant de sources non rattachées au budget central a permis, parallèlement à ce qui précède, d'élargir l'éventail de nos activités de formation.

Notre effort de planification stratégique inauguré en 1986 a débouché en juin 1987 sur la publication de notre document stratégique. Ce dernier a été bien accueilli. Un atelier organisé au début du mois de septembre, et qui rassemblait les hauts responsables de 28 SNRA, a confirmé les axes fondamentaux de notre programme, tout en réaffirmant ses priorités.

Notre plan à moyen terme prévu pour la période 1988-1992 s'articule autour de cette stratégie ISNAR. Il a pour effet de la rendre opérationnelle en lui imposant des contraintes de temps et de ressources, et en définissant la nature des produits et services proposés par l'ISNAR aux SNRA désireux d'obtenir notre collaboration.

Le processus de planification fut l'occasion d'échanges intensifs entre le Conseil d'Administration, la direction et le personnel. Nous avons également bénéficié dans une large mesure, tout au long de cette démarche, des conseils et recommandations du Comité Consultatif Technique (CCT). L'ISNAR figure parmi les premiers centres du système GCRAI à avoir mis en pratique la nouvelle procédure de programmation et de planification à moyen terme. Lors de sa réunion de mars 1987, le CCT examina notre premier projet et nous fit part de ses réactions. Lors de sa réunion de juin il étudia le projet final et avalisa le plan, avant de recommander son approbation par le GCRAI.

Le GCRAI donna son accord à l'occasion de la Semaine des Centres Internationaux ce qui, pour l'ISNAR, comporte les implications suivantes:

- * renforcement équilibré des trois lignes de force sous-tendant le programme;
- * croissance modérée du personnel -- des 25 cadres prévus par le programme central en 1987, nous passerons à 34 en 1992;
- * accroissement des ressources dans leur ensemble à raison de plus ou moins 11% par an;
- * efficacité accrue du soutien apporté aux SNRA désireux de renforcer leurs capacités nationales de recherche.

Dans l'optique du GCRAI, tout ceci démontre combien notre objectif, à savoir, le renforcement des institutions de recherche, gagne en importance. La stratégie du GCRAI, qui se fonde sur une approche équilibrée de la création technologique, l'amélioration de l'environnement décisionnel, et l'édification, au niveau national, de structures institutionnelles, s'en trouve renforcée.

Nous accueillons avec satisfaction l'acceptation de notre plan par le GCRAI, ainsi que sa décision d'accroître son soutien au renforcement d'institutions de recherche à l'échelon national.

Nous tenons également à adresser nos plus vifs remerciements à nos donateurs pour le soutien constant accordé au programme de l'ISNAR.



Henri Carsalade
Président du
Conseil d'Administration
de l'ISNAR



Alexander von der Osten
Directeur Général de l'ISNAR

SOMMAIRE

- 1 Préambule
- 3 Donateurs
- 4 Conseil d'Administration 1987
- 5 Cadres de l'ISNAR en 1987
- 6 Centres du GCRAI
- 7 Le point de 1987
- 8 La collaboration avec les SNRA
- 9 Diagnostic des contraintes en coopération avec les SNRA
- 12 Planification en coopération avec les SNRA
- 15 Mise en oeuvre des projets en coopération avec les SNRA
- 16 Impacts visibles de la collaboration de l'ISNAR
- 17 Principales activités par pays, 1981 - 1987.
- 18 La recherche à l'ISNAR en 1987
- 18 Une banque mondiale de données sur les SNRA
- 20 La recherche en milieu réel axée sur l'utilisateur
- 22 Etude sur les relations recherche-transfert technologique
- 24 Etude sur l'établissement des priorités de la recherche dans quatre SNRA d'Asie
- 25 Combiner théorie et expérience pratique
- 27 La formation en 1987
- 27 Les ateliers internationaux
- 29 Les ateliers régionaux
- 29 Les ateliers nationaux
- 32 Activités de formation, 1981-1987.
- 33 Les activités de l'ISNAR dans quatre parties du monde
- 34 Les activités de l'ISNAR en Afrique
- 35 Les activités de l'ISNAR au Moyen-Orient et en Afrique du Nord
- 36 Les activités de l'ISNAR en Asie et dans le Pacifique
- 37 Les activités de l'ISNAR en Amérique latine et dans la région caraïbe
- 38 Liste des publications de l'ISNAR en 1987
- 39 Les consultants de l'ISNAR en 1987
- 41 Activités des cadres en 1987
- 43 Le point de la situation financière de l'ISNAR en 1987
- 484 Liste de sigles

DONATEURS

Contributions au Programme Central

- Australie (Bureau Australien d'Aide au Développement)
- Belgique (Administration Belge de Coopération au Développement)
- Canada (Agence Canadienne pour le Développement International)
- Communauté Économique Européenne
- République Fédérale d'Allemagne (Bundersministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit)
- France (Ministère de la Recherche et de l'Industrie)
- Irlande (Département des Affaires Extérieures, Division Coopération au Développement)
- Gouvernement Italien
- Japon (Ministère des Affaires Extérieures)

- Pays-Bas (Direction Générale pour la Coopération Internationale)
- Philippines (Ministère de l'Agriculture)
- Espagne (Institut National de Recherche Agronomique)
- Suède (Agence Suédoise pour la Coopération en matière de Recherche avec les Pays en voie de Développement)
- Suisse (Ministère des Affaires Extérieures)
- Royaume-Uni (Administration pour le Développement Outremer)
- Etats-Unis (Agence pour le Développement International)
- Banque Mondiale

Contributeurs aux Projets Spéciaux

- Banque Asiatique de Développement

- Centre Australien pour la Recherche Agricole Internationale / Bureau Australien d'Aide au Développement
- République Fédérale d'Allemagne (Agence pour la Coopération Technique)
- Gouvernement Italien
- Centre de Recherches pour le Développement International
- Fondation Rockefeller
- Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale
- Université du Wisconsin (sous contrat avec l'USAID)
- Agence des Etats-Unis pour le Développement International
- Banque Mondiale

CONSEIL D'ADMINISTRATION-1987

Henri Carsalade
Président
Directeur, Direction Scientifique du
CIRAD
France

**Carlos Alfredo
Lopez Saubidet**
Président, Instituto Nacional de
Tecnología Agropecuaria
Argentine

Jacques P. Ekebil
Directeur, Institut de Recherche
Agricole
Cameroun

John L. Dillon
Professeur, University of New
England
Australie

Henry Mwandemere
Contrôleur, Services Agricoles

Ministère de l'Agriculture,
Malawi

Chie Nèkane
Directeur, Fondation Ethnologique
du Japon

Alexander von der Osten
Directeur Général, ISNAR

Enrico Porceddu
Professeur, Università degli Studi
della Tuscia
Italie

S.W. Sadⁱⁿ
Indonésie

Joab Thomas
Président, University of Alabama
USA

Hans Wessels
Ministère des Affaires Extérieures
Pays-Bas



CADRES DE L'ISNAR



CADRES ISNAR-1987

Alexander von der Osten,
Directeur général
Howard Elliott, directeur général
adjoint, recherche et formation
H.K. Jain, directeur général
adjoint, collaboration avec les SNRA
Coenraad A. Kramer, directeur
administratif
Luka O. Abe**, coordinateur de la
formation pour l'Afrique australe
Paul Bennell, chercheur (employé à
mitemps)
N'Guetta Bosso, chercheur senior
Anthony Bottomley**, chercheur senior
Joseph Casas, chercheur senior (employé
à mi-temps)
William Collier*, chercheur senior
(en fonction en Indonésie)
Rudolf B. Contant, chercheur senior

Roy da Costa, comptable
Matthew Dagg, chercheur senior
Rene Devred*, chercheur senior
Alan M. Fletcher, responsable du
service publications
Peter Goldsworthy**, chercheur senior
Ghazi Hariri, chercheur senior
Huntington Hobbs IV, chercheur senior
Emil Q. Javier, chercheur senior
Beth Johnson*, coordinatrice de la
planification et du développement
David Kaimowitz**, chercheur stagiaire
Gregory Krapp**, coordinateur de la
planification et de développement
Paul Marcotte**, chercheur stagiaire
A.V.J. Martin, rédacteur
Roberto Martinez Nogueira, chercheur
senior (détaché en Argentine)
Diana McLean, chercheur

Deborah Merrill-Sands, chercheur
Geneviève Michel**, chercheur
Byron T. Mook, chercheur senior
George Norton**, chercheur (employé à
mi-temps)
Philip Pardey, chercheur
Francis Razakaboana, chercheur senior
(détaché au Rwanda)
Guy Rocheteau, chercheur senior
Han Roseboom, chercheur associé
Paranjit Sachdeva**, chercheur
Pierre Saint-Clair, chercheur senior
(détaché à Madagascar)
Willem Stoop, chercheur senior
T. Ajibola Taylor, chercheur senior
Carlos Valverde, chercheur senior
Dennis Wood, coordinateur de la
formation
Larry Zuidema**, chercheur senior

** Arrivée dans le courant de l'année
* Départ dans le courant de l'année

CENTRES DE RECHERCHE DU GCRAI

CIMMYT IFPRI CIAT CIP WARDA IITA ISNAR IBPGR ICARDA ILCA ILRAD ICRISAT IRRI



Les noms en toutes lettres des centres coordonnés par le Groupe Consultatif pour la Recherche Agricole Internationale (GCRAI) sont repris dans la liste des sigles.

LES POINTS FORTS DE 1987

L'Importance Croissante de la Planification au Service des SNRA

Parmi les rôles de diagnostic et de planification des recherches agricoles incombant à FISNAR, c'est le soutien apporté à la planification qui reçoit aujourd'hui le plus d'attention.

Nous citerons ci-dessous des exemples pour chacun de ces rôles. Les diagnostics (évaluations de système) sont évoqués à partir de la p. 9; la planification, à partir de la p. 12, et la mise en oeuvre, à partir de la p. 15.

Le Costa Rica Invite une Seconde Mission d'Évaluation

Un premier bilan avait été réalisé par FISNAR en 1984 à la demande du gouvernement du Costa Rica. FISNAR fut prié, en 1987, de répéter cette démarche afin d'évaluer les progrès accomplis, d'identifier les domaines méritant plus d'attention, et de suggérer des actions destinées à faire face aux contraintes actuelles.

La mission d'étude conduit de sa visite que les Costariciens avaient mis en oeuvre, plupart des suggestions émises en 1984. (Voir p. 9)

La Méthodologie de la Planification Donne l'Initiative au Niger

FISNAR, au Niger, a demandé à FISNAR de collaborer à la préparation d'un plan national de recherche destiné à couvrir au moins les 10 années à venir. FISNAR a donc suggéré un processus de planification important une importante composante nationale, puis aide le Niger à élaborer son propre plan. Les équipes de planification locale comportaient des cadres nationaux possédant de larges connaissances, ainsi que quelques expatriés.

Le rôle de FISNAR consistant à apporter un soutien méthodologique, à initier les équipes locales quant aux possibilités d'utilisation, et à aider ces dernières d'un bout à l'autre du processus. (Rapport p. 13).

Évaluation de Deux Instituts de Recherche au Cameroun

FISNAR a dressé, en 1987, le bilan des activités des instituts camerounais de recherche agronomique et zoologique.

Cette mission, précisée au début des années 80 par une étude des besoins en formation à la gestion de

la recherche menée dans le cadre du programme CDA/ISNAR, inaugura une nouvelle étape dans les activités de FISNAR.

L'équipe accorda une attention toute particulière aux possibilités de renforcement des liens entre les instituts eux-mêmes, et avec le ministère national de la recherche dont ils dépendent. (Voir détails p. 13)

Les Soudanais Appliquent la Méthodologie SGTA

C'est FISNAR qui, en collaboration avec l'Université Rutgers, a mis au point la méthode de "système de gestion de la technologie agricole" (SGTA) destinée à diagnostiquer les contraintes auxquelles doivent faire face les SNRA. Grâce à l'aide apportée par FISNAR et au soutien de FAO/AD, une équipe soudanaise a pu se livrer à l'étude SGTA de son système de recherche. Il s'agissant d'une expérience pilote susceptible d'être répétée dans d'autres pays arabes. (Rapport p. 10)

Examen des Relations Recherche-Vulgarisation au Sein des SNRA Chiliens

Au Chili, les composantes recherche et vulgarisation sont intégrées dans le même organisme national de technologie agricole. À la demande de cet organisme (FINIA), deux représentants de FISNAR ont procédé à l'évaluation du lien recherche-vulgarisation, pour recommander ensuite une série de mesures destinées à le renforcer.

Cet exercice déboucha sur une étude de type pré-experimental utilisée dans le cadre de la planification d'un nouveau projet ISNAR sur les liens entre la recherche et le transfert des connaissances. (Voir p. 11.)

Bilan des Systèmes de Production Rwandais et Soutien à la Planification

Le Rwanda a demandé à FISNAR de lui apporter son aide car ce dernier prône une approche globale de la recherche agronomique comprise en tant que système. FISNAR désigna donc un responsable à la tête d'une équipe chargée d'évaluer le travail réalisé en matière de systèmes de production. Cette équipe elabora, dans une phase ultérieure, des projets en vue d'une meilleure exploitation des possibilités d'intégration, au travail actuel, d'autres domaines de la recherche agricole et zoologique. (Voir rapport p. 11.)

Coopération au Plan National de Recherche du Bangladesh

Le Conseil de la Recherche Agricole du Bangladesh (BARC) joue un rôle fondamental dans l'agriculture de ce pays. Invité par son gouvernement à élaborer un plan national de recherche agronomique, le BARC se tourna à son tour vers FISNAR pour lui demander son aide. Deux représentants de notre Institut collaborèrent à la rédaction dudit plan, et prodiguèrent à plusieurs cadres locaux la formation et l'expérience nécessaires à l'accomplissement de tâches similaires dans le futur. (Rapport p. 13)

Le Sénégal et la Tunisie Élaborent des Plans Quinquennaux

Deux nations francophones par ailleurs entretenant des liens de collaboration avec FISNAR en Afrique francophone ont affronté, en 1987, des tâches semblables, à savoir la mise sur pied de plans quinquennaux de recherche agronomique. Bien qu'il n'ait pas assumé en des responsabilités de premier plan, confiées à d'autres agences, FISNAR a mis un de ses agents à la disposition de ces projets.

Publication Prochaine de la Base de Données de Recherche

Une équipe de chercheurs de FISNAR rassemble et vérifie depuis 1984 des données relatives aux dépenses nationales consenties dans le monde entier en matière de recherche agronomique. À la fin de l'année 1987, les données furent renvoyées dans 100 pays pour y faire l'objet d'un dernier contrôle. Elles devraient être publiées en 1988. (Voir p. 18.)

Publication Prochaine d'Études de Cas Nationales RMRU

Neuf études de cas portant sur la recherche en milieu réel axées sur l'utilisateur final - menées dans trois pays d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine - avaient presque atteint le stade de la publication fin 1987. D'autres analyses suivront en 1988. (Détails en p. 20).

Les Responsables des SNRA Collaborent à l'Analyse des Résultats KMRU

Un groupe de 28 personnes étroitement associées aux études de cas nationales RMRU a rencontré les chercheurs de FISNAR à La Haye. Ensemble, ils ont dressé le bilan des résultats et émis des recommandations quant à leur analyse. (Rapport p. 27)

Un Atelier sur la Gestion Rassemble 28 Responsables de SNRA au Siège de l'ISNAR

L'Atelier International 1987 sur la Gestion de la Recherche Agronomique s'est concentré sur cinq grands problèmes ayant trait à la gestion de la recherche au sein des SNRA. Articles, rapports, et conclusions ont été distribués avec le compte-rendu publié quelques semaines plus tard. (Voir la liste des publications pour 1987, p. 38).

Trois Ateliers Régionaux au Calendrier 1987 de la Formation

Les ateliers régionaux organisés en 1987 ont permis à de nombreux représentants des SNRA de se familiariser avec la gestion de la recherche :

Pacifique-Sud, Samoa occidentales; 11 nations représentées - atelier organisé en collaboration avec l'Université du Pacifique Sud et le CTA de la CEE;

Cône Sud de l'Amérique latine, Argentine; 48 participants originaires de l'ensemble du continent; cofinancé avec la FAO, l'IIICA, et l'INTA d'Argentine;

Moyen-Orient - Afrique du Nord, Chypre; 13 pays représentés - cofinancé avec la FAO et l'ICARDA. (Les détails des ateliers régionaux sont repris à partir de la page 28.)

COLLABORATION



▲ Les conseillers de FISNAR mettent leur expérience et leurs compétences en matière de gestion de la recherche au service des responsables nationaux de SNRA

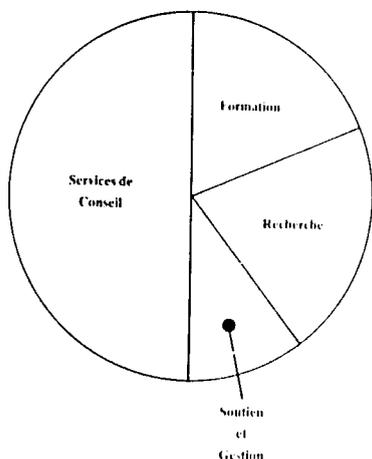
On relève, au fil du temps, une modification des différents types de soutien sollicités par les SNRA. Ce changement est imputable à la logique de la stratégie tripartite qu'applique l'ISNAR dans ses activités de collaboration avec les SNRA : diagnostic des contraintes, planification de mesures destinées à les surmonter, et mise en oeuvre desdites mesures.

Durant nos six premières années d'existence, nous avons mené, en collaboration avec les responsables nationaux, des études de diagnostic portant sur plus de 30 SNRA, et dont la plupart ont relevé de vastes domaines où la gestion de la recherche trouvait des applications; ces domaines avaient surtout trait à la qualité de la planification au sein de leurs propres organisations et programmes.

En 1987, nous avons réalisé deux évaluations normales de systèmes ainsi que trois études de diagnostic portant sur des composantes spécifiques des SNRA examinées. Au cours de la même période, nous avons entamé des activités plus ou moins intensives de planification en collaboration avec un nombre accru de SNRA.

Ces six dernières années ont vu se modifier l'importance relative accordée aux facteurs cruciaux de la gestion de la recherche, décrits dans le document stratégique public en 1987.

Une croissance rapide et soutenue du nombre de demandes s'est manifestée dans le domaine de la définition des priorités et de l'affectation des ressources de recherche. Ont de même figure parmi les demandes les plus fréquentes le facteur organisationnel (structure et organisation), la formulation et la budgétisation des programmes, ainsi que la gestion et le développement des ressources humaines.



Affectation des ressources

Le soutien fondé sur la recherche

Aux termes de la stratégie de l'ISNAR, le produit que nous proposons aux SNRA est un service fondé sur la recherche.

Comme nous l'avons déjà mentionné, la stratégie d'institutionnalisation de l'ISNAR lui-même a amené le Conseil d'Administration à autoriser un renforcement de notre potentiel de recherche. Le CCT a lui aussi prôné un élargissement de notre rôle en la matière. L'arrivée, en 1987, de nouveaux venus au sein de notre personnel, a permis d'accroître nos compétences en matière de méthodes de gestion de la recherche. Aux recrutements opérés par l'ISNAR lui-même, est venue s'ajouter la contribution de la Fondation Rockefeller, des Etats-Unis; cette dernière, dans le cadre de son programme de stages prévu pour les spécialistes, a détaché à l'ISNAR deux jeunes sociologues possédant une expérience de terrain, et s'intéressant à notre conception de la programmation.

Nous avons été en mesure, grâce à l'aide de nos groupes de travail (dont une description plus complète suivra en p. 25), de lier la recherche à l'expérience pratique. Cette combinaison nous permet de produire des instruments susceptibles d'être proposés en toute confiance aux responsables des SNRA en vue d'améliorer leurs procédures de gestion et, partant, de renforcer leurs systèmes de recherche.

Parallèlement, notre recherche crée des connaissances utiles aux autres - principalement parce qu'elle répond étroitement aux besoins ressentis par les spécialistes. Nos conclusions viennent enrichir la base de connaissances en matière de gestion de la recherche agronomique. Il s'agit là d'une relation réciproque : nous nous fondons sur les connaissances ré-

portoriées dans le monde entier et l'expérience du terrain pour mener nos recherches et repérer ensuite nos résultats à cette même communauté scientifique.

Concentration des efforts sur les SNRA

L'ISNAR fut créé dans le but de renforcer les systèmes nationaux de recherche agricole. Ce mandat nous amène à concentrer nos efforts sur les SNRA eux-mêmes.

Notre section spécialisée dans le service de conseil est ici l'instrument privilégié d'intervention. Néanmoins ces spécialistes ne sont pas les seuls acteurs impliqués dans cette

tâche. Ils peuvent être aidés, lors de l'analyse des situations de terrain ou l'élaboration de l'expérimentation des instruments de gestion, par des équipes pluridisciplinaires. En effet, les demandes en matière de recherche enregistrées dans le cours des activités de service deviennent plus spécialisées : élaboration de systèmes de budgetisation des programmes, information sur la gestion, ou outils pour l'analyse des ressources humaines.

L'intensification de la formation prodiguée par l'ISNAR se manifeste au travers des nombreux ateliers nationaux et régionaux devant répondre aux besoins exprimés à l'occasion des contacts établis lors des activités de service. Le personnel des trois programmes se trouve impliqué dans les activités de formation, qu'il s'agisse de la préparation du mate-

riel didactique, ou de la formation proprement dite sur le terrain.

Nous nous contenterons, dans le cadre de ce bref rapport, de mettre l'accent sur quelques activités de service parmi d'autres. Les exemples reflètent la large gamme de sujets sur lesquels portent nos travaux, et illustrent leur dispersion géographique. (Un chapitre spécial résume les contacts entretenus en 1987 par pays et par région.)

Le présent rapport contient, à titre d'exemple, quelques conclusions et résultats de nos activités régulières avec les SNRA. Mais derrière les événements relatés dans ces pages, s'en cachent bien d'autres qui font partie intégrante de l'expérience de l'ISNAR et viennent alimenter notre base de connaissance collective.

DIAGNOSTIC DES CONTRAINTES AVEC LES SNRA

Cinq missions de diagnostic ont été réalisées en 1987, dont deux études globales de systèmes, et trois études partielles.

Le plan à moyen terme guidant l'ISNAR dans sa seconde phase quinquennale d'activités prévoyait entre trois et quatre études de diagnostic par an. Cinq nouvelles activités de ce type furent entreprises au cours de l'année 1987 qui, cependant, ne visaient pas toutes à dresser un bilan complet des systèmes concernés. Les études menées au cours du dernier trimestre de 1986 (Zimbabwe, Tunisie et Ethiopie) exigèrent un travail accru de la part de notre personnel en 1987 afin de mettre la dernière main aux diagnostics et rapports.

Deux des cinq missions de diagnostic menées en 1987, de type global, se déroulèrent sous les seuls auspices de l'ISNAR; elles avaient pour cadre le Costa Rica et le Cameroun.

Trois autres études de diagnostic furent réalisées conjointement par les cadres de l'ISNAR et d'autres organismes : application de la méthodologie SGT (système de gestion de la technologie agricole) lors d'une étude réalisée au Soudan, et évaluation d'aspects spécifiques de deux autres systèmes -- liens recherche-vulgarisation au Chili et recherche des systèmes de production au Rwanda.

Le Costa Rica

Le SNRA du Costa Rica fit l'objet de notre première évaluation - cela se passait au printemps 1981. Il s'agit également du premier pays ayant demandé à l'ISNAR, en 1987, de renouveler cette démarche.

Cette seconde évaluation fut réalisée en collaboration avec l'ICA, l'Institut Interaméricain pour la Coopération Agricole.

La mission avait pour mandat d'étudier l'évolution de la situation depuis 1981, et d'émettre des recommandations quant à la méthodologie et aux stratégies de recherche et de vulga-

risation appliquées par le Ministère de l'Agriculture et de l'Elevage.

Peu de temps après que la mission d'étude eut soumis, en 1981, un premier rapport au gouvernement du Costa Rica, des élections portèrent un autre parti politique au pouvoir. Le SNRA, dont la direction avait changé, cessa d'entretenir des contacts avec l'ISNAR. La mission d'étude de 1987 conclut cependant que le SNRA avait beaucoup évolué au cours des cinq dernières années. Les Costariciens, en agissant de leur propre initiative et en travaillant à leur propre rythme, avaient mis en oeuvre la plupart des recommandations de 1981.

Six grandes propositions

L'équipe de l'ISNAR avait émis en 1981 six propositions essentielles :

- création d'un institut autonome de recherche et de vulgarisation agricole;
- renforcement de la recherche régionale via l'établissement, dans les régions, d'équipes pluridisciplinaires;
- intégration de la recherche et de la vulgarisation au sein d'une seule et même organisation;
- amélioration des procédures de gestion utilisées dans la définition de priorités, la planification et la programmation de la recherche et de la vulgarisation;
- renforcement du SNRA via: l'affectation de fonds accrus aux frais de fonctionnement; un personnel à la fois plus nombreux et plus compétent; des conditions améliorées de travail pour ce personnel; la décentralisation des procédures administratives; et la construction d'un petit centre d'analyses.



▲ En 1987, une équipe de FISNAR fut invitée pour la seconde fois au Costa Rica afin d'évaluer le système national de recherche agricole. C'est au Costa Rica que l'ISNAR avait effectué, en 1981, sa première évaluation de système.

Le premier pays étudié - en 1981 - est visité à nouveau en 1987.

A l'exception de l'institut autonome, but dont ils reconnaissent le bien-fondé, mais irréalisable pour l'heure, les Costariens ont mis en œuvre toutes les recommandations émises en 1981.

Un impact durable

Il semble que l'impact durable de l'évaluation de 1981 - et ce sans interaction directe avec l'ISNAR - puisse être attribué à deux facteurs (1) l'étude avait recueilli, quant aux actions à entreprendre, un consensus partagé par de nombreux spécialistes de la recherche et de la vulgarisation employés par le Ministère de l'Agriculture et de l'Élevage; (2) le document élaboré par l'ISNAR était devenu une référence de base consultée par tous ceux envisageant des actions nouvelles (et plus particulièrement, les donateurs).

Nos représentants envoyés au Costa Rica en 1987 - parmi lesquels figurait un membre de l'équipe de 1981 - considérèrent que les recommandations émises précédemment avaient gardé toute leur valeur. Ils conclurent également que des améliorations notables restaient nécessaires, et ce en dépit des modifications fondamentales apportées au système depuis lors.

Les recommandations issues de cette évaluation visaient à résoudre les problèmes perçus au niveau de l'établissement des priorités, de la poursuite de l'intégration de la recherche et de la vulgarisation au niveau régional, et de l'élargissement de la participation aux processus de création et de transfert technologiques.

Mécanismes de coordination

L'équipe suggéra un certain nombre de mécanismes de soutien et de coordination : une commission nationale -- qui définirait les priorités et relierait entre elles les organisations comprises dans le SNRA; un comité des centres nationaux de recherche -- destiné à faire le lien avec la communauté scientifique nationale; des comités nationaux de programme

liant entre eux différents groupes s'intéressant à des productions ou domaines spécifiques; et, pour terminer, des comités régionaux et locaux venant renforcer les liens avec les producteurs.

D'autres propositions visaient à privilégier les fonctions de recherche et de transfert technologique au sein du ministère; à accroître l'autorité des programmes au niveau régional; et à renforcer en outre les procédés d'établissement des priorités, de planification et de programmation.

Étapes suivantes

Les contacts furent peu fréquents entre le personnel de l'ISNAR et le SNRA costaricien après le bilan de 1981. Mais l'intérêt témoigné aujourd'hui par le Costa Rica vis-à-vis de la poursuite de notre collaboration ne fait plus aucun doute.

Le Cameroun

L'évaluation entreprise à la demande du Ministère camerounais de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (MERSRES) se concentra sur deux instituts nationaux de recherche agricole. Le mandat de cette mission couvrait des facteurs décisionnels, structurels et de gestion.

L'Institut de Recherche Agronomique (IRA) et l'Institut de Recherche Zoologique (IRZ) du Cameroun fonctionnent en tant que départements du ministère national de la recherche. Les recommandations de notre équipe en matière de structure portaient sur l'établissement d'une série de points de contact formels -- en particulier, entre conseils d'administration et comités de programmation, susceptibles de rapprocher les activités des deux institutions et d'instaurer des liens entre ces dernières et les instances universitaires et ministérielles.

L'équipe d'évaluation proposa également une restructuration de la recherche agronomique en fonction des zones écologiques, approche évolutive, selon elle, allant dans le sens d'une décentralisation et d'une intégration graduelle des services et infrastructures. Nos évaluateurs proposèrent en outre plus de vingt approches spécifiques, et détaillées permettant d'appréhender les facteurs organisationnels et de gestion soumis à examen.

Le Soudan

L'évaluation du système soudanais de technologie agricole se différencie, par la forme, du schéma habituellement suivi par l'ISNAR. Elle faisait appel, en effet, à la méthodologie SGTA. (Cette abréviation signifie 'système de gestion de la technologie agricole', notion plus large que la recherche à proprement parler). La méthodologie SGTA englobe les secteurs ou institutions-clés engagés dans la création, le transfert et l'utilisation de la technologie agricole. L'étude rassemble dès lors un nombre impressionnant de données permettant d'analyser les institutions et les ressour-

L'étude soudanaise a fait appel à la méthodologie SGTA.

ces humaines selon les fonctions dévolues au système.

L'ISNAR apporta la méthodologie requise pour lancer cette opération au Soudan. Outre une contribution financière appréciable, l'AOAD (Organisation Arabe pour le Développement Agricole) prêta ses infrastructures, sans parler d'autres formes de soutien. L'équipe locale était constituée de trois cadres supérieurs soudanais; elle assembla, avec l'aide de son personnel auxiliaire, une base de données à partir de laquelle furent élaborées les analyses, interprétations et recommandations.

Utilisation de la méthodologie SGTA au Soudan

L'équipe soudanaise commença par rassembler des données sur le secteur agricole national ainsi que ses buts et politiques de développement. Elle compila ainsi des informations relatives à près de 120 organisations travaillant au sein du SGTA soudanais. Elle se procura également des données relatives aux ressources humaines portant sur plus de 7000 personnes employées dans le système de technologie agricole, ainsi que des renseignements plus précis sur près de 400 scientifiques.

Cette masse de données -- brutes ou analysées -- fut envoyée à La Haye. Les étapes suivantes du processus furent confiées aux cadres du programme de soutien et de recherche qui travaillèrent conjointement à l'adaptation des données à un logiciel, en vue de leur traitement par voie électronique; à l'analyse et à la compilation des résultats; et à la présentation de ces derniers, assortis de recommandations provisoires.

Ce travail était pratiquement arrivé à son terme fin 1987. Au début de 1988, l'ISNAR retournera au Soudan dans le cadre d'un séminaire national destiné à faire le bilan des résultats.

Mis à part les avantages découlant d'une telle étude pour le SNRA du pays d'accueil, trois groupes en bénéficièrent : les Soudanais chargés d'exécuter le processus; l'AOAD, qui y participa directement; et l'ISNAR, qui, une nouvelle fois, expérimenta et adapta la méthodologie SGTA mise au point en collaboration avec l'Université de Rutgers, aux États-Unis.

Le Rwanda

Le rôle joué par l'ISNAR au Rwanda constituait un volet important d'un effort plus large. Il s'inscrivait dans une longue suite de contacts avec la recherche agronomique rwandaise, entamée lors de notre première année de fonctionnement, c'est-à-dire 1981.

La démarche de grande envergure entreprise en 1987 faisait suite à un accord conclu récemment avec la Banque Mondiale, et aux termes duquel le Rwanda était appelé à évaluer tous ses programmes de recherche agronomique, c.à.d. à formuler une stratégie globale à moyen terme -- couvrant les cinq prochaines années.

Un cadre de l'ISNAR joua un rôle de premier plan au sein de l'équipe chargée de dresser le bilan, puis d'élaborer des plans en matière de recherche sur les systèmes de production. Il nous semblait en effet que nous pourrions, à travers ce domaine, aider le Rwanda à renforcer ses capacités d'orientation et de coordination des nombreux projets fonctionnant dans le pays.

Un expert-conseil détaché lui aussi par l'ISNAR, et qui avait déjà coordonné l'étude de cas sénégalaise menée dans le cadre du projet RMRU de l'ISNAR, participa également à ce travail.

Le Chili

Tout au long des années 80, la recherche et le transfert de la technologie agricole ont été concentrés, au Chili, dans les mains de deux directions faisant partie d'une seule et même institution nationale, l'INIA (Instituto Nacional de Investigacion Agropecuario). L'ISNAR fut invité en 1987 à envoyer dans ce pays une mission d'évaluation, axée principalement sur les liens entre la recherche et le transfert technologique. L'équipe d'évaluation était composée de deux cadres de l'ISNAR.

Elle identifia, au sein de l'INIA lui-même, un nombre important d'ingénieurs nettement orientés vers la recherche, très exactement 145 chercheurs et 32 spécialistes du transfert technologique, et passa en revue un ensemble d'autres programmes ou organisations de transfert chargés de communiquer la technologie agricole aux producteurs, pour conclure que l'INIA entretenait des liens avec la plupart d'entre eux.

Il existe au Chili un programme de Groupes de Transfert des Technologies (GTT) touchant de nombreux producteurs commerciaux. Les groupes s'organisent pour obtenir la technologie -- bien souvent à l'initiative des cadres de la vulgarisation de l'INIA. Un spécialiste de l'INIA informe le groupe quant aux programmes.

Près de 10% des petits producteurs chiliens bénéficient de l'aide technologique qu'apportent les groupes EAT (abréviation venant de la dénomination espagnole pour Entreprises d'Assistance Technique) coordonnés par l'INDAP (Institut National de Développement Agricole). Ici, l'accent repose avant tout sur la supervision des crédits octroyés par l'INDAP. L'INDAP conclut également des contrats avec de petites firmes privées qui organisent des démonstrations et apportent leurs conseils aux clients des EAT.

Deux programmes spéciaux (PDCA, Programmes de Développement Communautaire Agricole) ont mis 55 agronomes à la disposition des petits producteurs ne réunissant pas les conditions donnant accès aux services de l'INDAP. Ces programmes ne fonctionnent que dans deux municipalités bien précises.

Certaines firmes privées proposent également des séminaires, établis des parcelles de démonstration, font de la publicité, ou impriment

Le Chili souhaitait une évaluation des relations recherche-vulgarisation.

ment des brochures afin de faire connaître leurs produits. Elles traitent surtout avec les gros producteurs.

Renforcer les liens

L'équipe de l'ISNAR recherche les moyens par lesquels ces liens permettraient au producteur de communiquer ses réactions aux chercheurs de l'INIA -- tout en contribuant à la diffusion de la technologie de l'INIA parmi ses utilisateurs. Plusieurs suggestions furent émises, qui avaient trait au renforcement de ces liens : les cadres de la vulgarisation de l'INIA pourraient être mieux intégrés à la planification de la recherche adaptée et l'exécution des essais hors-station. Ils pourraient assurer un feedback utile en rapportant, aux chercheurs de l'INIA, les problèmes ressentis par les membres des GTT. On pourrait égale-

ment multiplier les efforts destinés à impliquer directement les chercheurs de l'INIA dans les activités de transfert -- discussions, démonstrations, et articles accessibles à tous. Les projets de distribution des nouvelles variétés pourraient intégrer une composante éducative et de suivi renforcée. Les activités de transfert devraient également occuper plus de place à l'ordre du jour des réunions de programmation rassemblant chercheurs et vulgarisateurs.

L'INIA, dans le cadre de ses travaux avec des organisations extérieures, pourrait s'efforcer de mieux impliquer les coordinateurs des GTT dans ses efforts; il devrait également étoffer le contenu technique de la formation qu'il prodigue aux techniciens oeuvrant au sein des groupes de l'INDAP, et définir des modalités de coopération entre ses vulgarisateurs et les programmes PDCA.

PLANIFICATION EN COLLABORATION

La planification à long terme comporte des avantages tant internes qu'externes.

La planification est devenue une étape fondamentale de notre stratégie de collaboration au renforcement des SNRA. Elle comprend la définition de mesures spécifiques appelées à surmonter les contraintes pesant sur le système. Après avoir établi le diagnostic avec un SNRA, l'étape suivante consiste généralement à planifier à plus long terme.

La planification à long terme comporte un ensemble d'avantages pour le système national de recherche agronomique concerné.

Certains sont d'ordre externe : en effet, un plan bien conçu assure au système de recherche une meilleure base de dialogue avec les groupes ou agences extérieures situés dans son environnement. Nous faisons allusion ici aux décideurs politiques hauts placés dans la hiérarchie nationale, et aux agences internationales apportant un appui financier ou technique.

Nombre d'avantages seront d'ordre interne -- autrement dit, ils renforceront le SNRA lui-même. L'élaboration d'un plan à long terme exige du SNRA qu'il considère de façon réaliste la manière dont ses propres programmes tiennent compte des besoins et potentialités de la recherche agronomique dans la perspective d'objectifs nationaux et régionaux. Un plan donne au SNRA des lignes d'orientation

qu'il devra suivre à l'avenir. Cet examen approfondi de son propre fonctionnement peut donner lieu à des améliorations en termes d'organisation et de gestion lui permettant d'atteindre des buts désormais plus clairement définis grâce à la planification.

Les travaux de l'ISNAR reflètent l'importance de la planification à long terme considérée du point de vue des responsables des SNRA. C'est dans ce domaine que les cadres de l'ISNAR travaillant avec les SNRA sont appelés à déployer le plus d'efforts. Nous allons décrire ci-dessous plusieurs activités de planification formelle que nous avons été amenés à entreprendre en 1987 à la demande de certains SNRA. Elles sont représentatives des différents travaux entrepris par le personnel de l'ISNAR dans ce domaine; cependant, nous n'avons pu reprendre ici toutes les opérations de planification menées l'an dernier.

Le Niger élabore son plan national

Le plan national de recherche agronomique du Niger constitue un bon exemple du genre de contribution que peut apporter l'ISNAR à un jeune SNRA dans le domaine de la planification. Ce travail entrepris en collaboration

Le Niger, grâce à un solide soutien, prend l'initiative.

avec le Niger aboutit, entre autres, à l'élaboration d'un plan rationnel de recherche. Il fut conçu de telle manière que 50 ressortissants nigériens au moins ayant participé à cette démarche y gagnèrent en compétence et en assurance. Nombre d'entre eux étaient employés par le SNRA, alors que d'autres avaient été délégués par des agences extérieures à ce dernier.

Le sigle INRAN désigne l'Institut National de Recherche Agronomique du Niger. Sa mise sur pied en 1975 fut le résultat de la fusion de six institutions de recherche indépendantes autrefois établies par la France. L'INRAN comporte aujourd'hui six départements de recherche.

'En dépit des investissements financiers dont avait bénéficié la recherche, les résultats obtenus ne correspondaient pas à nos attentes', disait le Directeur Général de l'INRAN dans un document présenté à l'Atelier International organisé en 1987 par l'ISNAR sur la Gestion de la Recherche Agronomique. C'est pourquoi l'INRAN demanda à l'ISNAR d'étudier son système et de le conseiller quant à son renforcement.

Plusieurs cadres de l'ISNAR étaient en contact avec le SNRA nigérien depuis 1985, et un certain nombre d'autres organismes avaient déjà procédé à l'évaluation de son secteur agricole au cours des années précédentes. Les planificateurs nigériens et les conseillers de l'ISNAR avaient donc accès à des données détaillées en matière de ressources humaines et de programmes de recherche, auxquelles ils purent faire appel lors du processus d'évaluation et de diagnostic; tout ceci leur permit d'en arriver rapidement à la phase de planification.

La stratégie des conseillers-planificateurs se fonda sur deux postulats : (1) le plan devait constituer l'aboutissement d'un effort national, et non pas être remis à l'INRAN par des experts extérieurs; (2) il fallait que la planification soit confiée à des spécialistes qualifiés provenant d'autres organismes, et pas aux seuls chercheurs de l'INRAN.

Cette stratégie visait tout simplement à ce que les propositions contenues dans le plan bénéficient du soutien de nombreuses parties, c'est-à-dire les chercheurs, les clients de l'INRAN, le Gouvernement, et les donateurs établis ou non au Niger. Toujours selon ce raisonnement stratégique, la participation d'acteurs venus de nombreux horizons élargirait un sentiment de propriété, et nombre d'entre eux s'engageraient personnellement dans l'application des propositions contenues dans le plan.

Dès lors, le rôle de l'ISNAR se limiterait principalement à l'apport de sa méthodologie de la planification et, si nécessaire, à la rédaction du document.

La séquence de planification

Le processus de planification reposait (1) sur l'obtention d'informations détaillées sur les contraintes et potentialités de développement de l'agriculture au Niger; (2) l'identification

de spécialistes susceptibles de contribuer aux travaux par leurs connaissances et leur jugement, et ce du début à la fin de l'opération. Ces spécialistes seraient regroupés en équipes chargées d'évaluer les informations et d'élaborer, pour des secteurs spécifiques de l'agriculture nigérienne, des plans de recherche concrétisables.

On mit donc sur pied des groupes de travail appelés à étudier les principaux secteurs de l'agriculture (agriculture exondée et ses principales cultures -- mil, niébé, et sorgho; agriculture irriguée; élevage; ressources naturelles, sylviculture comprise; systèmes de production); plus un groupe national ad hoc sur les problèmes institutionnels. Chaque groupe de travail avait son président et son secrétaire, et comportait un groupe de spécialistes. On invita des représentants de l'INRAN, des facultés universitaires d'agronomie, des projets de développement et d'assistance technique, et d'autres organismes de même nature à y participer.

Documents spécialisés

Chaque groupe avait pour objectif ultime de rédiger un document spécialisé présentant l'analyse du secteur qui lui avait été attribué, ainsi que des propositions en matière d'exigences et de priorités de recherche. Les groupes furent priés de préparer des documents concis et faciles à lire, dont la longueur varierait entre 20 et 40 pages.

Chaque rapport comprenait trois chapitres. Tout d'abord, une présentation du secteur couvert par le groupe : production, rendements, statut socio-économique, et perspectives à long terme; principaux problèmes et potentialités; et domaines de recherche prioritaires.

Le second chapitre devait replacer le secteur dans le contexte des systèmes de production et de l'économie rurale. Autrement dit, la planification ne pouvait pas être cloisonnée au point de ne pas tenir compte des préoccupations plus larges ressenties par les producteurs et agents agricoles dans leur ensemble.

Dans le troisième chapitre, les axes de la planification mettraient l'accent sur la quantification des besoins prioritaires en matière de recherche. Les planificateurs postés au Niger s'en remirent ici au jugement et au discernement éclairés des membres expérimentés de leur équipe. On considéra que des approches sophistiquées similaires à celles utilisées dans le cadre de nombreuses procédures formelles de planification ne trouvaient pas leur place au Niger, où le produit du développement agricole brut ne repose que sur quelques grandes productions.

Chaque équipe établit les priorités de recherche de son secteur en termes de chercheurs-an pour les disciplines scientifiques considérées comme essentielles aux niveaux national et régional. Les planificateurs avaient été priés de proposer un nombre minimum de chercheurs-an afin de ne couvrir que les problèmes les plus aigus de leur secteur - problèmes pour lesquels ils prévoyaient une probabilité élevée de succès. Outre ce minimum, ils pou-



vaient également suggérer, par discipline et centre de recherche, une répartition de ressources supplémentaires (mais ces prévisions étaient limitées à 30% maximum de leurs exigences minimales).

Le rôle de l'ISNAR

Trois conseillers de l'ISNAR intervinrent lors des différents stades de ce processus. Ils commencèrent par exposer la méthodologie de planification et superviserent, en février 1987, un séminaire qui marqua le véritable début du projet. Ils entretenirent également des contacts épisodiques avec les équipes aux stades d'analyse, de délibération, de formulation des propositions, et de rédaction. Après que tous les documents spécialisés (ou scénarios prévus pour le futur) aient été soumis, les cadres de l'ISNAR collaborèrent à leur synthèse dans le cadre d'une seconde réunion organisée à Niamey en avril.

Les représentants de chaque groupe de travail, accompagnés du Directeur Général de l'INRAN et d'un cadre du Ministère de la planification, se rendirent alors à La Haye. Grâce à un coopérant français spécialisé dans le traitement instantané des propositions, le groupe put établir un équilibre entre les différents secteurs et régions tout en ne dépassant pas le niveau de ressources autorisé. Ce faisant, ils prirent en considération les ressources humaines, les centres de recherche spécialisés dans chaque domaine, et d'autres variables critiques de la planification.

Les horizons de planification considérés étaient au nombre de deux: 10 ans, jusqu'en 1997, et 13 ans, soit jusqu'à la fin du siècle. De nombreuses activités de recherche menées au Niger le sont par le biais de projets financés par des subventions et prêts consentis par la communauté internationale à différents ministères; le plan supposait toutefois que l'ensemble de la recherche se concentrerait à l'INRAN et dans le cadre de l'université au terme de la période couverte par le plan. On suppose que le niveau de financement extérieur et les besoins en matière d'aide technique se seraient considérablement réduits d'ici là.

On compte appliquer, dans l'année qui vient, la méthodologie de planification de la recherche nationale utilisée au Niger à une autre nation africaine francophone. En effet, avec quelques adaptations, le Mali abordera sa

planification suivant des axes similaires et l'ISNAR y assurera, une fois de plus, un rôle d'encadrement et de soutien.

La planification en collaboration avec d'autres SNRA

La planification, au sens large du terme, faisait partie du travail de soutien que nous avons réalisé en 1987 dans de nombreux pays participants. Mais, dans la plupart des cas, ces activités n'étaient pas aussi intensives qu'au Niger; cependant, elles portaient parfois sur de vastes domaines, dans le cas, par exemple, de plans de recherche à moyen ou à long terme concernant des systèmes tout entiers.

Le Bangladesh

Deux cadres de l'ISNAR répondirent à la demande émise par le Conseil pour la Recherche Agronomique du Bangladesh (BARC) tenu de soumettre à bref délai et de toute urgence un projet de plan national de recherche agronomique ayant l'an 2000 pour date objectif. Le BARC avait ce effet besoin d'aide pour préparer un tel plan à l'intention de l'instance politique nationale demandeuse.

L'ISNAR avait déjà travaillé avec le BARC, et fut en mesure de réagir rapidement. Un des cadres de l'équipe possédait une longue expérience professionnelle de la recherche agronomique en Asie, tandis que l'autre détenait de bonnes références en matière de planification de recherche agricole. Le BARC, quant à lui, disposait de statistiques et d'une documentation excellentes sur les 13 instituts autonomes qu'il coordonne, mais il était indispensable que son personnel disponible à l'époque pour mener à bien ce genre de travail puisse interagir avec une équipe extérieure. Les cadres de l'ISNAR constatèrent que les conclusions transmises par les instituts reflétaient correctement les projets de recherche en cours, et pouvaient constituer la base des prévisions de première importance restant à établir.

Les cadres de l'ISNAR apportèrent une contribution directe à l'élaboration du plan, tout en jouant le rôle de mentors, de manière

4

Les Kenyans ont demandé à l'ISNAR de collaborer à la planification des nombreux changements qu'ils ont accomplis dans leur pays depuis l'étude menée en 1981 par une équipe composée de cadres de l'ISNAR et de spécialistes nationaux.

que le personnel du BARC puisse arriver au terme de cette expérience, fort de nouvelles connaissances et d'une expérience accrue qu'ils pourront utiliser lors de nouvelles démarches de ce type.

Malgré les délais très courts, la mission respecta le calendrier fixé, et arriva au stade de la rédaction en deux semaines. Les ressortissants nationaux avec qui elle avait travaillé poursuivirent le travail sans son aide et le menerent à sa conclusion.

Le Pakistan

La mission déléguée au Pakistan dans le cadre du Programme de coopération FAO/Banque Mondiale afin de préparer un vaste projet de soutien au système agricole de ce pays comprenait un chercheur de l'ISNAR.

Ce dernier procéda à l'analyse de questions fondamentales liées à l'organisation et à la gestion de la recherche agronomique pakistanaise. Son attention se porta sur des points tels que le développement d'une base quantitative de programmation et de planification de la recherche; la planification, le financement et la gestion du personnel de manière qu'il apporte un soutien plus adéquat aux chercheurs; l'amélioration des liens entre les instituts de recherche fédéraux et provinciaux d'une part, et les facultés universitaires d'agronomie d'autre part; l'élaboration d'un plan de carrière pour les chercheurs oeuvrant au niveau provincial; et l'élaboration de procédures de contrôle et d'évaluation des systèmes de recherche.

La contribution importante du scientifique de l'ISNAR à cette mission peut être attribuée aux liens qu'entretenait déjà l'ISNAR avec le SNRA pakistanais, ainsi qu'à sa conceptualisation des fonctions critiques de la gestion de la recherche.

Le Sénégal

L'Institut Sénégalais de Recherche Agronomique, ou ISRA, a invité l'ISNAR à l'assister dans l'élaboration de son programme de recherche quinquennal. Notre représentant, qui avait déjà été en contact avec ses homologues sénégalais auparavant, contribua à la préparation du chapitre sur la stratégie à long terme, introduisant le plan national à moyen

Nombre de SNRA sollicitent notre aide dans le cadre de la planification.

terme issu de cette démarche. L'ISNAR, dans le cadre d'une autre activité menée au Sénégal en 1987, se pencha également sur le volet 'ressources humaines' du plan à moyen terme.

La Tunisie

L'ISNAR contribua aux efforts déployés conjointement par la FAO et la Banque Mondiale afin d'élaborer un programme de travail à moyen terme relatif à l'agriculture tunisienne. Un cadre de l'ISNAR ayant déjà travaillé à de nombreuses reprises avec le SNRA tunisien collabora à la préparation du volet recherche de ce plan quinquennal.

L'Uruguay

Lorsque les décideurs politiques uruguayens décidèrent que leur système de recherche agronomique devait se doter d'une nouvelle structure, plusieurs groupes de travail furent mis sur pied afin d'en étudier les différentes branches et fonctions. L'ISNAR intervint au niveau de l'orientation et de la supervision des groupes de travail -- en assurant une fonction d'encadrement et de formation. Cette démarche aboutit à la rédaction d'un document de base sur les modalités d'action au sein d'une organisation décentralisée.

Une fois de plus, l'ISNAR collaborait avec l'agence régionale concernée, l'IICA (Institut Interaméricain de Coopération Agricole); cette dernière se pencha plus spécifiquement sur les liens entre la recherche et la vulgarisation et certains aspects d'ordre financier et administratif.

MISE EN OEUVRE DES PLANS AVEC LES SNRA

La mise en oeuvre des plans de développement des systèmes de recherche constitue la troisième étape du processus stratégique adopté par l'ISNAR dans le but d'aider les différents pays concernés à renforcer leurs institutions de recherche agronomique. Mise en oeuvre signifie action, action qu'entend le système national avec lequel nous collaborons. Il ne s'agit pas d'un rôle incombant à l'ISNAR, même si nous encadrons et soutenons le SNRA au travers des différentes étapes de l'exécution.

Nous avons dit précédemment que les Costariciens avaient pratiquement mis en oeuvre l'ensemble des recommandations formulées par la première mission d'évaluation de l'ISNAR en 1981 -- et ce de leur propre initiative.

Nous avons envisagé notre travail au Burkina Faso, à Madagascar et au Rwanda sous un angle quelque peu différent. Un cadre de l'ISNAR fut détaché dans chacun de ces pays afin de soutenir les responsables nationaux tout au long de la mise en oeuvre des mesures destinées à renforcer leurs systèmes de recherche agronomique. L'ensemble des mesures entreprises furent toutefois le fruit des réflexions et démarches des cadres locaux, les cadres permanents de l'ISNAR ne jouant qu'un rôle de conseillers.

Très souvent, les relations de travail avec l'ISNAR dans le cadre de la mise en oeuvre des plans sont moins visibles que dans ces exemples. La plupart d'entre elles s'inscrivent dans les contacts permanents entre les cadres de l'ISNAR et les responsables des programmes nationaux. Il peut s'agir de contacts épistolaires, par télex ou par téléphone, ou bien de relations établies lors des visites qu'effectue une ou plusieurs fois par an le cadre de liaison dans le pays en question.

Dans un sens, la plupart des activités décrites dans le présent rapport ont trait à la mise en oeuvre du processus de structuration institutionnelle. Nous nous contenterons de citer ici quelques exemples parmi d'autres, fort nombreux d'ailleurs.

En Indonésie, nous avons collaboré techniquement à l'élaboration, par l'Agence Nationale pour la Recherche et le Développement Agricole (AARD), d'un système informatisé d'information sur la gestion (SIG). (Ces activités sont financées aux termes d'un projet spécial de l'USAID). Cette collaboration s'exprima, entre autres, au travers des visites effectuées régulièrement par un cadre et un expert-conseil de l'ISNAR, tous deux en liaison avec l'Indonésie; d'autre part, l'ISNAR détacha, pendant quelques mois, un cadre chargé de collaborer spécifiquement aux travaux de l'AARD sur le SIG. De plus, nous avons organisé, toujours en 1987, un atelier s'adressant à 37 cadres supérieurs de l'AARD, afin de leur permettre de dresser le bilan provisoire des activités-pilotes sur le SIG, et de se préparer à son fonctionnement au sein du système.

Au Maroc, nous collaborons, avec les cadres nationaux, à l'élaboration d'un logiciel en vue de la gestion d'un système de programmation et de budgétisation. Il s'agit là d'un autre type de soutien aux activités entreprises par les cadres des SNRA. Plusieurs SNRA nous ont fait part de l'intérêt qu'ils portent, eux aussi, à ce même aspect de la gestion de la recherche.

L'Uruguay constitue un autre exemple du soutien que nous pouvons apporter aux SNRA dans le cadre de la mise en oeuvre : les hauts responsables de la recherche agricole de ce pays souhaitaient ériger leur SNRA en

institut semi-autonome. Un cadre de l'ISNAR, par le biais de visites personnelles ou d'autres canaux de communication, répondit à leurs demandes d'assistance.

Nombre de nos activités de formation ont trait à la mise en oeuvre des plans par les SNRA. C'est particulièrement le cas des ateliers nationaux et des stages internes suivis par les cadres des SNRA. La formation se concentre souvent sur un besoin défini et immédiat ressenti au niveau de la stratégie adoptée par le SNRA pour renforcer son organisation et ses fonctions.

IMPACTS VISIBLES DE LA COLLABORATION



de la région, qui ont permis de développer des activités complémentaires à l'agriculture traditionnelle. Ces initiatives ont permis de créer des emplois et de renforcer l'économie locale.

En outre, la collaboration a permis de mettre en place des programmes de formation et de conseil technique pour les agriculteurs. Ces programmes ont permis de leur fournir des connaissances et des compétences essentielles pour améliorer leurs pratiques agricoles et augmenter leurs rendements.

Enfin, la collaboration a permis de renforcer les liens entre les différents acteurs du territoire. Les agriculteurs, les artisans, les commerçants et les services publics ont pu travailler ensemble pour relever les défis communs et promouvoir le développement durable de la région.

En conclusion, la collaboration est un levier essentiel pour promouvoir le développement durable et améliorer les conditions de vie des populations. Elle permet de mobiliser les ressources, les compétences et les énergies de tous les acteurs du territoire pour relever les défis communs.

Il est donc essentiel de favoriser et de soutenir ces initiatives de collaboration, en mettant à disposition des ressources humaines, financières et techniques nécessaires. Cela permettra de créer des synergies positives et de construire un avenir plus prospère et plus équitable pour tous.

Enfin, la collaboration a permis de renforcer les liens entre les différents acteurs du territoire. Les agriculteurs, les artisans, les commerçants et les services publics ont pu travailler ensemble pour relever les défis communs et promouvoir le développement durable de la région.

En conclusion, la collaboration est un levier essentiel pour promouvoir le développement durable et améliorer les conditions de vie des populations.

Enfin, la collaboration a permis de renforcer les liens entre les différents acteurs du territoire. Les agriculteurs, les artisans, les commerçants et les services publics ont pu travailler ensemble pour relever les défis communs et promouvoir le développement durable de la région.

Il est donc essentiel de favoriser et de soutenir ces initiatives de collaboration, en mettant à disposition des ressources humaines, financières et techniques nécessaires. Cela permettra de créer des synergies positives et de construire un avenir plus prospère et plus équitable pour tous.

Enfin, la collaboration a permis de renforcer les liens entre les différents acteurs du territoire. Les agriculteurs, les artisans, les commerçants et les services publics ont pu travailler ensemble pour relever les défis communs et promouvoir le développement durable de la région.

En conclusion, la collaboration est un levier essentiel pour promouvoir le développement durable et améliorer les conditions de vie des populations. Elle permet de mobiliser les ressources, les compétences et les énergies de tous les acteurs du territoire pour relever les défis communs.

Des signes de changement sont également perceptibles au niveau d'autres collaborations, même celles de courte durée.

Citons le Kenya, où notre collaboration fut requise pour la première fois en 1981. La recherche agronomique s'intégrait à l'époque au vaste appareil bureaucratique du Gouvernement. Voici, parmi d'autres, quelques mesures significatives prises par les Kenyans au cours des années suivantes :

- * Remise sur pied de l'Institut semi-autonome du Kenya pour la Recherche Agronomique, qui exerce aujourd'hui un meilleur contrôle sur ses ressources;
- * Consolidation des stations nationales et régionales, dont chacune dispose maintenant d'un mandat bien défini et de mécanismes de coordination avec ses homologues;
- * Encouragements prodigués aux donateurs pour qu'ils forment un consortium coordonnant leur offres de soutien à un plan national guidant les efforts de recherche au sein du système réorganisé.

Le système de recherche agronomique du Burkina Faso affrontait un problème fort différent. En 1981, lorsque le pays décida, de sa propre initiative, de se doter d'un institut national, la plupart des chercheurs étaient des scientifiques expatriés. Nous fûmes invités, l'année suivante, à collaborer à cette initiative. Et, pour la première fois, nous détachâmes à l'étranger un conseiller ISNAR spécialisé en gestion de la recherche.

Durant les quatre années qui suivirent, il aida les Burkinabés dans l'élaboration de mesures d'institutionnalisation.

- * Un bilan du système de recherche permit de dresser un inventaire de cette dernière, et de définir les priorités pour le futur. Cette évaluation fut suivie de l'adoption d'un plan national à moyen terme.
- * Le développement des ressources humaines fut planifié pour les dix années suivantes. Les gouvernements français et canadien contribuèrent financièrement à la mise en route de ce plan.

- * On créa un réseau de stations de recherche comprenant une station-mère et cinq stations régionales. Elles purent entamer leurs activités avec l'aide de la Banque Mondiale et de donateurs bilatéraux (France, Allemagne Fédérale, Pays-Bas et États-Unis).
- * Un mécanisme institutionnel fut mis sur pied dans le but de faire le lien entre la recherche et le service de vulgarisation.
- * Des liens étroits avec un certain nombre de centres de recherche internationaux furent établis ou, dans certains cas, redéfinis, afin de mieux répondre aux besoins nationaux.

Fin 1987, c'est-à-dire au terme de la première étape de l'accord de détachement, le système de recherche burkinabé comportait : 50 chercheurs nationaux et 20 expatriés; six stations de recherche; huit programmes nationaux de recherche; et un plan stratégique pour l'avenir.

La recherche agricole au Sri Lanka présentait des problèmes typiques de ceux que l'on retrouve au sein de nombreux systèmes de recherche nationaux. Les penuries alimentaires croissantes des années 60 avaient amené les décideurs politiques, plus particulièrement en Asie, à renforcer la recherche agronomique. Certains systèmes prirent, dans les décennies qui suivirent, une configuration extrêmement complexe. Ainsi, au début des années 1980, le système srilankais était-il réparti entre huit ministères différents, dont chacun possédait son propre département travaillant sur certains aspects de la recherche agronomique. La coordination et l'interaction entre ces départements séparés étaient nettement insuffisantes.

Un groupe travaillant en collaboration avec les directeurs de la recherche et décideurs politiques de ce pays avait suggéré, en 1983, la création d'un conseil national de politique de la recherche agricole - cette démarche avait en effet été couronnée de succès dans d'autres situations similaires. Le rôle de ce conseil aurait consisté à définir des priorités, à coordonner les activités de recherche, et à organiser et financer des projets inter-ministériels. Au terme de l'année 1987, les jalons

étaient posés en vue de la création du conseil. Son cadre légal avait été défini; le Cabinet avait approuvé la proposition qui attendait d'être soumise au Parlement. La Banque Mondiale se proposait de financer le conseil tandis que l'Allemagne allait lui fournir l'assistance technique nécessaire. L'ISNAR avait été invité à détacher, pour de courtes périodes, deux spécialistes chargés de coopérer à la mise en oeuvre de certaines propositions.

Les petits pays, comme les Iles Fidji, doivent affronter un ensemble de problèmes spécifiques, entre autres leur isolement relatif par rapport à la vaste communauté d'informations et d'idées en matière de recherche agronomique. De tels pays, s'ils ne sont pas en crise, ont tendance à se retrouver au bas de la liste des priorités en fonction de laquelle se répartissent les prestations des groupes d'aide et de développement.

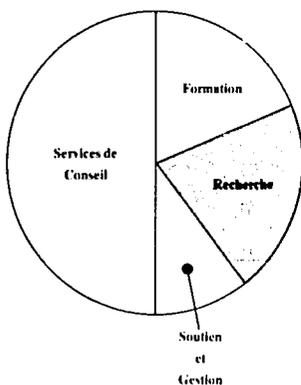
Nous pensons que notre engagement discret à Fidji, au cours de ces trois ou quatre dernières années, a néanmoins laissé des traces utiles. Après une évaluation du système en 1982, notre collaboration s'est principalement axée sur les échanges avec un groupe de travail nommé par le gouvernement. Les Fidjiens employés par le SNRA ont mis un accent particulier sur la planification de la recherche au travers de programmes révisés annuellement et se plaçant dans une perspective à plus long terme.

Si nous regardons en arrière, nous pouvons nous rendre compte que le conseil gouvernemental apprécie mieux, aujourd'hui, le rôle de la recherche agronomique : le gouvernement a renforcé son aide budgétaire à la recherche, particulièrement en termes de frais de fonctionnement. Le soutien des donateurs, et particulièrement du Japon, de l'Australie, et de la Nouvelle-Zélande, s'est intensifié et les liens avec les centres de recherche, comme l'IRRI et le CIMMYT, se sont renforcés.

RENFORCEMENT DES SNRA : PRINCIPALES ACTIVITES DE 1981 A 1987

Région	Evaluations de systèmes	Planification	Mise en oeuvre
Afrique	15	12	7
Asie	9	8	2
Amérique lat. Moyen-Orient/ Afrique du Nord	7	6	3
	3	6	2
Total sur 7 ans	34	32	14

LA RECHERCHE A L'ISNAR



Affectation des ressources aux programmes de l'ISNAR

Le Conseil d'Administration, alors que s'ouvrait la seconde phase quinquennale d'activités de l'ISNAR, mit l'accent sur sa fonction de soutien - fondée sur la recherche - des systèmes nationaux de recherche agronomique. Les demandes de soutien se font de plus en plus spécifiques, et la recherche joue un rôle essentiel dans l'élaboration d'instruments utilisables dans le cadre de la gestion de la recherche agronomique.

1987 vit deux grands projets de recherche arriver pratiquement à maturité, tandis que démarrait la planification de deux autres, dont un ayant déjà atteint le stade de l'étude-pilote. La présente section consacrée à la recherche décrira l'évolution constatée en 1987 dans quatre domaines, à savoir : la recherche en vue de la mise sur pied d'une banque mondiale de données sur les SNRA; les études de cas

menées dans deux pays sur la recherche en milieu réel axée sur l'utilisateur; la naissance d'un nouveau projet destiné à étudier les liens qu'entretiennent les SNRA entre la recherche et les programmes de transfert technologique; et, pour terminer, une nouvelle étude collaborative sur la définition des priorités dans quatre SNRA asiatiques.

On y trouvera également un chapitre consacré à nos groupes de travail. Il s'agit de groupes internes au sein desquels nos cadres étudient les facteurs critiques de renforcement des SNRA. Ces groupes ont pour but de renforcer nos compétences dans le domaine des activités de service et de formation.

BANQUE MONDIALE DE DONNEES

Alors que l'année 1987 arrivait à son terme, l'ISNAR avait pratiquement comblé une lacune ressentie depuis le lancement de ses activités, à savoir l'absence d'une banque de données complète, précise, logique et utilisable sur les systèmes nationaux de recherche agronomique du monde entier. Certains volets du travail avaient, à ce moment-là, atteint le stade de la vérification finale, leur publication étant prévue pour la seconde partie de 1988. D'autres activités interprétatives et de soutien étaient encore en cours.

Nous avions en effet besoin d'une banque mondiale de données complète et précise sur les systèmes de recherche agronomique du monde entier. Tout d'abord, pour pouvoir l'utiliser dans le cadre de nos propres études et en second lieu, pour que nos clients puissent y trouver des normes et des comparaisons leur permettant d'évaluer leur propre situation en termes de personnel, de formation, de niveaux de soutien, etc.

La première publication de données réalisée par l'ISNAR en collaboration avec l'IFPRI, en 1981, donnait largement accès aux informations les plus récentes en matière de dépenses consacrées à la recherche agronomique. Nous avons poursuivi ce travail individuellement, tout en collaborant avec d'autres instances détentrices de données plus précises.

En 1984, nous entamions un effort de recherche destiné à constituer cette banque mondiale de données à la fois plus vaste et actualisée dont nous avions besoin. Une subvention octroyée par le gouvernement italien vint s'ajouter aux sommes affectées à ce poste par le

budget central de l'ISNAR. L'IFARD (Fédération Internationale des Systèmes de Recherche Agronomique pour le Développement) et l'AOAD (Organisation Arabe pour le Développement Agricole) s'associèrent à la première enquête, réalisée par courrier. Une enquête complémentaire fut entreprise en 1987, avec le soutien de la Banque Asiatique de Développement, sur les SNRA dans l'Asie du Sud. Une série d'autres organisations, comme la Banque Mondiale et l'OCDE, et de nombreux cadres employés par les agences et universités du monde entier appuyèrent ces efforts.

L'enquête par courrier mit en évidence le besoin de données, ainsi que les problèmes rencontrés pour les obtenir. De nombreux SNRA nous firent savoir qu'ils éprouvaient des difficultés à nous communiquer certaines informations parmi celles demandées -- mais qu'à eux aussi, elles seraient fort utiles. L'équipe de l'ISNAR concevra dès lors ses efforts sur la mise au point d'une banque basée sur les résultats de l'enquête et incorporant des données issues de nombreuses autres sources. Elle étudia ainsi plus de 800 sources, en prenant soin de vérifier et de recouper toutes les informations. Les membres de l'équipe conjuguèrent leurs efforts afin d'assurer que les séries chronologiques sur les ressources humaines et les dépenses étaient compatibles dans le temps et d'un pays à l'autre.

A la fin de l'année 1987, les données nationales, leurs sources et les documents annexes furent renvoyés dans plus de 100 pays afin d'y être revus et commentés avant incorporation dans la banque de données finale. La distribu-

tion de ce volet de notre travail, ou séries d'indicateurs, devrait commencer dans le courant du second semestre 1988.

Cette banque de données pourra être consultée par les dirigeants des SNRA, les donateurs, et les spécialistes oeuvrant dans différents domaines. Nous nous sommes efforcés de présenter nos données de manière que nos clients et les autres utilisateurs n'éprouvent pas de difficultés à les consulter. Par exemple, les dépenses ont été exprimées en devises locales courantes et constantes (1980), ainsi qu'en dollars U.S. constants (1980). Nous prévoyons, lors de la publication, de présenter ces chiffres selon un format compatible avec celui utilisé par la FAO, le FMI et la Banque Mondiale pour les données agricoles.

Nous souhaitons que cette série d'indicateurs devienne la source de référence sur les intrants de la recherche agronomique mondiale au cours des 25 années considérées, soit 1960-1985.

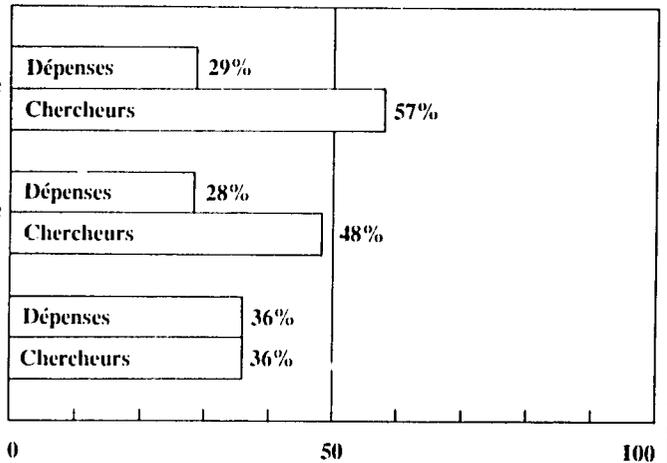
Plus tard, un second volume, toujours dans le cadre du projet de banque de données, élargira les possibilités d'utilisation de cette dernière en établissant le contexte stratégique dans lequel les chiffres doivent être replacés. Au cours de 1987, sept auteurs extérieurs à l'ISNAR ont accepté d'étoffer les analyses réalisées par notre personnel. Un ouvrage en 12 chapitres étudiera, toujours en s'appuyant sur la banque de données, un ensemble de questions liées aux politiques de recherche agronomique.

La décennie 1975-85 se caractérise par l'augmentation du nombre de cadres de recherche employés par les SNRA d'Afrique et d'Amérique latine; ces taux d'accroissement ont dépassé de loin la hausse de l'ensemble des dépenses réalisées pour la recherche agronomique. Ce phénomène était déjà perceptible auparavant au sein de nombreux SNRA asiatiques, où les taux de croissance enregistrés durant cette décennie tant pour les chercheurs que pour les dépenses furent identiques.

Amérique latine

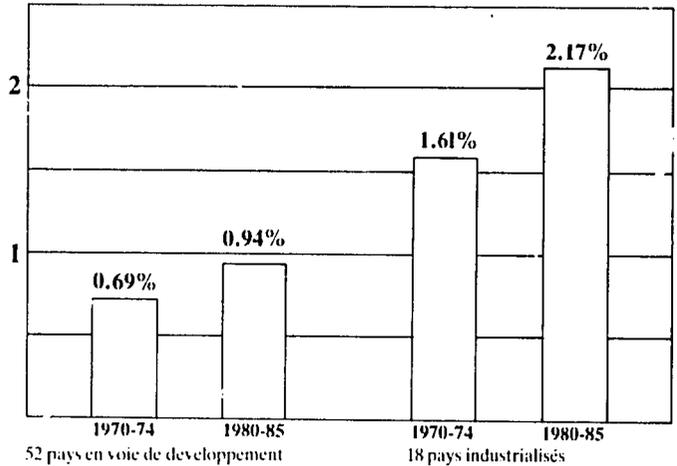
Afrique

Asie



Taux moyens d'accroissement de 1975-79 à 1980-85 des dépenses consenties dans le domaine de la recherche agronomique, et du nombre de chercheurs dans 46 pays en voie de développement.

La moyenne des dépenses consenties pour la recherche agricole dans 52 pays en voie de développement se situait encore, entre 1980 et 1985, au-dessous de 1% du produit du développement agricole brut de ces derniers, et ce en dépit d'une hausse de plus d'un tiers depuis les années 1970-74. La moyenne dans 18 pays industriels à économie de marché avait, pour un rythme de croissance sensiblement identique, atteint pratiquement 2,2% du PDAB au cours de cette seconde période.



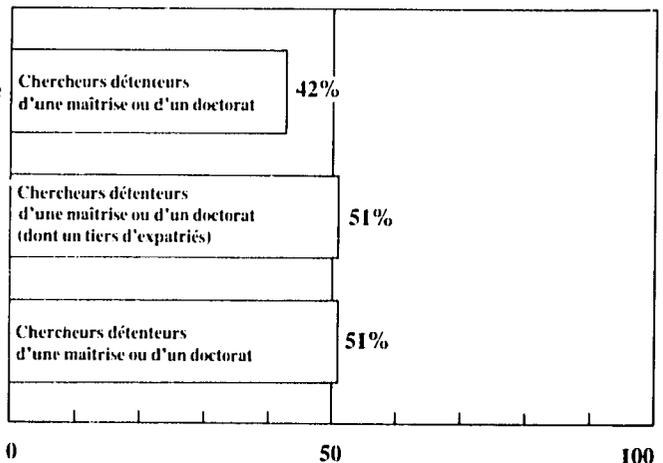
Moyenne des dépenses consenties, dans 52 pays en voie de développement et 18 pays industriels à économie de marché, pour la recherche agronomique (exprimée en pourcentage du produit de développement agricole brut durant les deux périodes).

C'est dans le cadre de l'enseignement post-universitaire qu'est dispensée la majeure partie de la formation en matière de recherche agronomique. Les données émanant de 78 pays en voie de développement donnent le pourcentage moyen, pour les années 1980-85, de cadres de recherche détenteurs d'une maîtrise ou d'un doctorat, et employés dans les SNRA. Près d'un tiers des 51% de chercheurs diplômés travaillant dans le cadre des SNRA africains sont des expatriés.

Amérique latine

Afrique

Asie



Pourcentage, dans 78 pays en voie de développement, de chercheurs détenteurs d'une maîtrise ou d'un doctorat employés dans l'agriculture -- moyennes pour 1980-85.

LA RECHERCHE EN MILIEU REEL

Le sigle OFCOR (On-Farm, Client-Oriented Research) désigne, en anglais, une démarche de recherche consistant à jeter un pont de connaissances entre la science et les pratiques utilisées par le paysan dans le cadre d'un système agricole donné. Cette "recherche en milieu réel avec sur l'utilisateur", ou RMRU, constitue à la fois une philosophie et un mode particulier de planification et de recherche agronomique. Elle complète et intègre la recherche en station.

Le grand atout de la RMRU réside dans son diagnostic des problèmes au niveau de l'exploitation agricole. Grâce à elle, les chercheurs peuvent mettre au point une technologie répondant aux difficultés auxquelles sont affrontés les agriculteurs.

Les résultats en milieu réel, au contraire des expériences strictement contrôlées menées en station, montrent comment une technologie donnée se comporte dans le cadre d'une exploitation. Les chercheurs et les paysans sont dès lors en mesure d'en évaluer ensemble

Les chercheurs en milieu réel ont pu rencontrer les cadres étudiant l'organisation et la gestion de cette recherche à l'occasion d'un atelier organisé au siège de l'ISNAR. Réunis en session plénière ou en petits groupes de travail, ils ont examiné ensemble les conclusions de l'étude ISNAR sur la RMRU. De nombreux documents issus de ce projet seront publiés en 1988.

les résultats. Si des problèmes se font jour, ils peuvent oeuvrer ensemble aux adaptations requises, avec l'aide des scientifiques travaillant en station.

La fin de 1987 marquait le terme de la seconde année d'études sur l'organisation et la gestion de la RMRU au sein de neuf SNRA. Ce projet est censé durer deux ans et demi.

Si FISNAR a placé ce thème au nombre de ses préoccupations, c'est parce que l'expérience avait montré combien une gestion efficace est nécessaire à l'établissement d'un lien solide entre la recherche en et hors-station. Le projet RMRU a pour but de dégager des perspectives susceptibles d'aider un(e) dirigeant(e) de SNRA à concevoir sa propre stratégie en vue de relever le défi posé, précisément, par cette gestion.

L'analyse de la plupart des neuf études de cas aboutit fin 1987, et l'on put commencer à tirer des conclusions. Le responsable du projet pour FISNAR, en collaboration avec les chercheurs ayant réalisé les dites études, et les dirigeants des programmes RMRU passeront ces conclusions au crible avec les dirigeants des SNRA assistant à l'Atelier International sur la Gestion de la Recherche Agronomique. (Voir articles de Deborah-Merrill Sands, L.P. Singogo, et Stuart Kean dans le rapport de cet atelier -- liste des publications 1987).

Neuf grands thèmes

Les analyses comparatives portaient avant tout sur les points forts et les faiblesses des différentes modalités d'organisation de la RMRU. Neuf thèmes furent ainsi identifiés. Ils portaient sur des domaines tels que la ges-

tion des programmes et des ressources, les relations avec les agences donatrices et les sources extérieures de connaissances, la collaboration avec les paysans, les questions de développement institutionnel, ainsi que les nombreux liens entre la RMRU et d'autres institutions. Chacun de ces neuf thèmes fera l'objet d'un document de synthèse s'appuyant sur les conclusions tirées des études de cas.

A titre d'exemple, un court article en annexe reprend les implications sur la gestion dégagées après analyse d'un des neuf thèmes, à savoir, gérer l'intégration de la RMRU et de la recherche menée en station. Il laisse pressentir l'importante quantité d'informations tirées de cette étude.

Enrichissement de la littérature mondiale

L'année qui vient verra l'ISNAR apporter une contribution significative à la littérature mondiale sur la recherche en milieu réel axée sur l'utilisateur. Cette contribution comprendra :

- Neuf rapports d'études de cas -- analysant chacun l'intégration de la RMRU dans un système national de recherche agronomique bien précis; le contexte institutionnel et ses modalités; la manière dont la RMRU fut mise au point, organisée et gérée -- et intégrée au processus global de recherche dans le pays concerné. Chaque rapport jette également un regard critique sur les problèmes structurels et de gestion relevés à cet égard dans le pays.
- Neuf documents d'orientation destinés aux responsables de la recherche et portant sur les thèmes ou enseignements issus d'analyses comparatives sur l'ensemble des études de cas.
- Des supports didactiques ayant pour thème l'organisation et la gestion de la RMRU au sein d'un SNRA.

Il existe en la matière une demande considérable qui s'exprime au travers des nombreux appels et lettres sollicitant nos conclusions. Des documents de travail seront publiés en 1988. On propose également l'organisation, toujours en 1988, d'un atelier, suivi éventuellement de la publication d'une synthèse globale.

Ce projet s'est vu affecter, depuis plus de deux ans, une proportion non négligeable des ressources de l'ISNAR consacrées à la recherche. Le gouvernement italien et la Fondation Rockefeller y ont, eux aussi contribué, l'un par l'octroi de subventions, et l'autre par l'affectation d'un chercheur au poste de coordinateur de projet.



CONCLUSIONS-CLÉS SUR LE THÈME DE L'INTÉGRATION

Les responsables nous ont fait part de l'intérêt particulier qu'ils portent au thème de l'organisation et de la gestion de l'intégration de la recherche en milieu réel avec sur l'utilisateur et de la recherche en stations expérimentales. Voici quelques points saillants dégagés par les chercheurs de l'ISNAR à partir des informations rassemblées sur ce thème précis:

- * La RMRU peut remplir trois fonctions dans le cadre de la recherche en station expérimentale: le soutien -- criblage, expérimentation, et évaluation des technologies sur le terrain; la recherche adaptative -- diagnostic des principales contraintes en milieu paysan et adaptation ou modification de la technologie en fonction de ces dernières; et le renvoi d'informations, grâce auquel les chercheurs, en définissant leurs priorités et concevant leurs expériences, peuvent mieux tenir compte des problèmes techniques et de gestion ressentis par les paysans.
- * La recherche expérimentale peut, quant à elle, assurer deux fonctions dans le cadre des activités RMRU: à savoir exécuter la recherche appliquée débouchant sur des technologies susceptibles d'expérimentation par la RMRU, et épauler, par ses connaissances techniques et spécialisées, le personnel RMRU travaillant sur le terrain, l'aidant ainsi à résoudre ses problèmes et à interpréter ses résultats.
- * Les chercheurs de l'ISNAR et les dirigeants des SNRA qui débattent des conclusions présentées lors de l'atelier organisé en 1987, s'accorderent à reconnaître que la RMRU n'exprime pleinement son potentiel qu'à condition (1) qu'on la perçoive de façon réaliste, c'est-à-dire en tant que stratégie (comportant la recherche en station) dont les effets sur la production et milieu paysan ne se font sentir qu'après un certain temps, et (2) que la philosophie privilégiant l'utilisateur final guide l'ensemble des efforts déployés par le SNRA concerné.
- * Les neuf études nationales de cas -- trois en Amérique latine, en Asie et en Afrique respectivement -- montrent que la recherche adaptative est la fonction RMRU qui exploite le mieux les SNRA. C'est tout le contraire, par contre, pour le retour d'informations et le soutien. La perception de l'encadrement en tant que fonction est variable, les chercheurs en station considérant qu'il s'agit d'une responsabilité de la RMRU tandis que le personnel de cette dernière, qui le perçoit souvent comme sa fonction la moins pertinente, ne l'assume pas toujours.

Les études ont clairement démontré qu'une collaboration et des relations bien gérées entre les chercheurs RMRU et leurs collègues postés en station sont indispensables à l'obtention des résultats souhaités -- les fonctions de soutien et de retour d'information reposant, avant tout, sur la collaboration. Toutefois, la collaboration a un prix, que les chercheurs hésitent souvent à payer de bon gré. L'équipe de recherche de l'ISNAR en conclut qu'une stratégie de gestion

doit non seulement définir une politique claire d'interaction, mais encore créer les mécanismes de cette dernière -- si le responsable de projet souhaite que la RMRU assure pleinement toutes ses fonctions.

L'environnement décisionnel du responsable de projet détermine les possibilités d'intégration des efforts de recherche en milieu réel et en station. Les chercheurs de l'ISNAR ont identifié 11 éléments d'égal importance caractérisant cet environnement décisionnel.

- * La politique de développement national -- en particulier, l'aide prioritaire qu'elle prévoit pour les paysans à faible niveau de ressources.
- * La stabilité institutionnelle du SNRA, et plus particulièrement la durée du mandat des hauts responsables de la recherche -- qui influe sur la mise en oeuvre cohérente des fonctions cruciales de gestion.
- * L'engagement des hauts responsables de la recherche vis-à-vis de la recherche en milieu réel.
- * Les réserves financières des SNRA -- dans la mesure où elles affectent la concurrence entre recherche en milieu réel et recherche en station.
- * Le volume et le type de personnel disponible -- influençant la répartition des responsabilités et des tâches entre les deux types de recherche.
- * Le mode d'organisation de la recherche -- par production, par discipline, ou sur base de facteurs géographiques.
- * Le niveau de maturité et de performance de la recherche en station expérimentale -- qui influe sur la technologie testée en milieu réel, ainsi que la perception des exigences de la recherche en milieu réel par les scientifiques basés en station.
- * L'histoire de la recherche en milieu réel au sein du SNRA -- qui conditionne la manière dont les chercheurs en station perçoivent le bien-fondé et l'opportunité de la RMRU en tant que stratégie de recherche.
- * Le degré de centralisation de la structure de recherche -- un système fortement centralisé dépend plus que d'autres de la recherche en milieu réel pour assurer sa couverture agro-écologique; par contre, les coûts de communication et d'intégration peuvent y être plus élevés.
- * La complexité agro-écologique, qui détermine l'envergure de la recherche adaptative et des besoins en feedback.
- * La performance des services de vulgarisation -- qui déterminera la pression exercée sur la recherche en termes de technologie d'expérimentation et de démonstration.

Tout en voyant son action limitée par les éléments qui précèdent, le dirigeant d'un SNRA peut néanmoins disposer d'une certaine marge de manoeuvre. Il doit alors identifier cette marge de manoeuvre et élaborer une stratégie réaliste de gestion stimulant une intégration RMRU-recherche en station à la fois solide et productive.

Le projet de recherche RMRU a identifié sept conditions pouvant être considérées, par le dirigeant, comme les objectifs d'une stratégie renforçant cette intégration:

- * Les scientifiques, qu'ils travaillent en milieu réel ou en station, partagent une perspective de recherche appliquée et axée sur le paysan.
- * Les deux types de chercheurs perçoivent la RMRU comme une branche complémentaire de la recherche en station, et non pas comme une stratégie concurrente.
- * Ils sont également d'accord sur les fonctions leur incombant dans le cadre de cette collaboration.
- * La RMRU est scientifiquement crédible aux yeux des chercheurs en station.
- * Les chercheurs considèrent que les avantages de leur collaboration -- en termes de compensation -- matérielles, professionnelles et intellectuelles -- dépassent les concessions consenties à titre individuel.
- * Le système alloue des ressources humaines et financières suffisantes pour assurer la collaboration entre les activités RMRU et la recherche en station.
- * Il existe des possibilités d'interaction formelle et informelle.

Nous atteignons à présent le stade où le responsable, pour appliquer la stratégie, doit faire appel à certains mécanismes créant un environnement propice à une collaboration effective. L'étude RMRU a cerné trois types de mécanismes, à savoir ceux qui:

- * créent un stimulant, encourageant et récompensant la collaboration;
- * mobilisent les ressources consacrées à la communication, à la coordination et à la collaboration;
- * créent des possibilités d'interaction formelle et informelle.

L'équipe de recherche RMRU a entamé en 1987 la rédaction d'un document sur les mécanismes spécifiques de gestion susceptibles de stimuler cette intégration. Ce document envisage plusieurs moyens, comme (a) l'établissement conjoint des diagnostics et des priorités; (b) la programmation et l'évaluation conjointes; (c) les visites en champ conjointes; (d) l'organisation de projets de recherche conjointe. Tous ces mécanismes ont été utilisés avec succès par les dirigeants de plusieurs systèmes ayant fait l'objet d'études de cas.

LIEN ENTRE RECHERCHE ET TRANSFERT TECHNOLOGIQUE

Les cadres des systèmes nationaux de recherche agronomique nous ont fait part de leurs préoccupations quant à l'établissement d'un lien entre la recherche et les autres secteurs de manière que la technologie élaborée par eux atteigne à coup sûr l'utilisateur final. Ce souci est partagé par de nombreuses autres instances - notamment les décideurs politiques de ces mêmes pays et les dirigeants de la communauté internationale des bailleurs de fonds.

Les responsables des SNRA avaient déjà souligné l'importance de ce facteur crucial de gestion lors de notre atelier organisé en 1986 à La Haye à l'intention des cadres de la recherche agronomique, tandis qu'un de nos groupes de travail commençait à se pencher sur ce problème précis. L'atelier de 1987 confirma la décision de l'ISSAR d'ériger le problème en thème prioritaire. Des dispositions fermes furent donc prises pour que l'ISSAR déploie un important effort de recherche en la matière.

Un projet triennal

L'année 1987 vit la mise au point et le lancement d'un projet triennal de recherche. Ce projet se penche sur les modalités de renforcement des liens entre la recherche agronomique et les systèmes de transfert de la technologie, via une pertinence accrue des efforts de recherche fondés sur le passage de l'information entre le paysan et le système de recherche, et l'amélioration du transfert des technologies destinées aux producteurs agricoles et autres utilisateurs des innovations de la recherche.

Le financement permettant la mise en oeuvre de ce projet spécial repose sur des subventions octroyées par les gouvernements italien et ouest-allemand. La Fondation Rockefeller y contribue également par l'intermédiaire d'un chercheur assumant les fonctions de coordinateur du projet.

Lors de l'atelier 1987 sur la gestion, les dirigeants de SNRA ont étudié à fond un document détaillant le cadre conceptuel du projet. Les débats ont permis de mieux cerner leur vision des problèmes-clés.

Notre démarche de recherche se fonde sur l'expérience acquise lors du projet de recherche en milieu réel avec sur l'utilisateur final. Ainsi, il sera fait appel, dans le cadre de la présente étude, à plusieurs méthodologies ayant donné de bons résultats dans le cadre de l'activité RMRU. Citons, entre autres, le recours à des études de cas comparatives, la coopération avec des SNRA bien précis, la participation de coordinateurs d'études de

cas, et la mise sur pied d'un groupe consultatif international.

Notre but : concevoir des instruments destinés à aider les responsables

Le but ultime de cette recherche, en accord avec notre stratégie, consiste à concevoir des instruments de gestion. Nos travaux sont destinés, dans un premier stade, à contribuer à l'élaboration de lignes directrices auxquelles les dirigeants pourront faire appel afin de renforcer le lien entre la recherche et le transfert de technologie. Cette étude devrait déboucher sur plusieurs réalisations :

- Des études de cas par pays plus un certain nombre d'analyses nationales moins poussées. Les études de cas décriront la gamme des démarches structurelles et de gestion en usage à l'heure actuelle. Les chercheurs en évalueront les résultats, les points faibles, les avantages, ainsi que les enseignements que l'on peut en tirer. On prévoit la réalisation de sept études de cas. Notre base de données s'enrichira de quatre autres études sur documents s'appuyant sur des rapports récents faisant état des liens recherche-vulgarisation en République Populaire de Chine, à Taiwan, au Kenya, et aux îles Fidji.
- Un rapport succinct des résultats de l'étude, proposant aux SNRA et à leurs cadres supérieurs des lignes directrices en matière d'organisation et de gestion du lien recherche-transfert.
- Une série de documents de travail ISSAR évoquant les principales questions relatives à ce lien. Des spécialistes de plusieurs pays industrialisés et en voie de développement, ainsi que plusieurs cadres de l'ISSAR, ont été chargés de leur élaboration.
- Publication d'une bibliographie comprenant l'ensemble de la littérature disponible sur le sujet.
- Un atelier de travail sur les principales conclusions de l'étude.
- Familiarisation de nombreux chercheurs des pays en voie de développement avec les liens recherche-transfert de technologie. Ils enrichiront leur expérience en réalisant des études de cas nationales en collaboration avec le personnel ISSAR oeuvrant au projet.

Une activité de soutien menée par l'ISSAR au cours de l'année dernière a réellement mis en évidence le caractère essentiel d'une telle étude, tout en approfondissant notre réflexion sur les démarches. Elle répondait à une requête formulée par le Chili, priant l'ISSAR de se pencher sur les liens existant au sein de

FINIA, son institut agronomique national, entre la création et le transfert technologiques. Deux cadres de l'ISSAR, représentant l'un, notre programme 'activités de service' et l'autre, la branche 'recherche' de nos activités, furent chargés de cette mission. Le second assure à l'heure actuelle la coordination du projet global sur les relations recherche-vulgarisation.

Étude-pilote en Colombie

Le lancement, au cours des derniers mois de 1987, d'une étude-pilote en Colombie marqua la mise en route du projet. L'équipe se composait du coordinateur et de trois autres spécialistes (dont deux représentants de l'ICA, l'Institut Colombien de Recherche Agronomique, et un représentant du Ministère Néerlandais de l'Agriculture).

- Afin d'expérimenter la méthodologie de l'étude de cas, l'équipe rassembla des données en champ et analysa quatre liens recherche-transfert relevés en Colombie, à savoir :
- la production de riz irrigué dans les plaines de l'est de la Colombie (Fédération des Riziculteurs, CIA, CIAT, agronomes privés, et distributeurs d'intrants commerciaux);
 - les technologies de culture du café dans le sud-est de la région d'Antioquia (centre national de recherche de la Fédération des Producteurs de café, et vulgarisateurs de la même Fédération);
 - les liens entre la station expérimentale de l'ICA à Obonuco, les cadres de la vulgarisation, et les chercheurs en milieu réel de Narino;
 - les relations entre les chercheurs de l'ICA et les programmes de vulgarisation du haricot à Garzon, Huila.

Les activités de champ s'inscrivant dans ces quatre études se déroulèrent en 1987, et le premier segment de l'étude-pilote colombienne fut rédigé à la fin de l'année. Il donnait une idée de la richesse des informations susceptibles d'émaner de cette recherche.

Les trois technologies étudiées

Le premier segment de l'étude portait sur le lien entre la création (composante recherche) et le transfert (via la vulgarisation ou d'autres instances) technologiques au sein de la Fédération des Producteurs de Café. Il se limitait à une seule aire géographique, le sud-est de la région d'Antioquia. L'analyse portait sur l'élaboration, la diffusion, et l'adoption de trois types de technologies utilisées dans le cadre de la culture du café : une technologie biologique, à savoir une variété de café résistante à la rouille; une technologie mécanique,

**Première étude de cas
sur la Colombie dans
le cadre du projet sur
les relations
recherche-
vulgarisation.**

à savoir des pompes à fumigation destinées à combattre les maladies du café; et une technologie de production, l'élagage, destinée à stimuler la production des plants âgés.

Le chercheur étudia chacune des trois technologies depuis sa création par l'institut de recherche de la Fédération, le CENICAFE. Puis, il reconstitua leurs mouvements au travers des cycles d'expérimentation et d'adaptation, jusqu'à leur recommandation, à titre de produit ou de méthode, aux cultivateurs du sud-est Antioquia. Il suivit ensuite chacune d'entre elles au travers du processus de transfert, en tenant compte des relations entre chercheurs, formateurs, spécialistes de la communication et autres agents impliqués dans la planification de son introduction parmi les producteurs. Et pour terminer, il vit ce que le producteur lui-même en avait fait.

Les avantages retirés de cette démarche par les responsables du SNRA en termes de connaissances et d'instruments ne pourront être évalués que dans le futur, lorsque des données bien plus nombreuses auront été rassemblées et analysées. Mais nous avons dès à présent une idée du large éventail d'informations susceptibles d'être extraites de ce projet de recherche axé sur la fourniture d'un service.

Les étapes suivantes

Six autres pays feront également l'objet d'une étude de cas. Les chercheurs appelés à travailler dans chaque pays ainsi que les coordinateurs des études de cas seront identifiés en 1988, et les activités de terrain seront mises en route.

Le projet a déjà comporté des consultations individuelles avec les autorités internationales au sujet des liens entre la création et le transfert technologiques. D'autres échanges de ce genre sont prévus. Certains experts viendront rejoindre les cadres de l'ISNAR au sein d'un groupe de travail permanent sur le projet, auquel chaque

membre consacrerá entre 120 et 180 jours de son temps professionnel au cours des deux années à venir.

Un conseil réduit composé d'experts reconnus sera érigé en groupe consultatif officiel. Il participera au projet pour le reste de sa durée prévue. Au nombre de ses premières activités figure un atelier prévu pour 1988 sur la méthodologie des études de cas et la sélection des pays choisis.



◀ Le paysan, le chercheur et le vulgarisateur sont les acteurs-clés des systèmes nationaux de mise au point, de transfert, et d'adoption des technologies agricoles appropriées. Les voici tous trois réunis sur le champ d'un agriculteur indien. Les relations entre la recherche et le transfert technologique se trouvent au centre d'une nouvelle étude entreprise par l'ISNAR en 1987.

DEFINITION DES PRIORITES D'ETUDE

Le Gouvernement et les organismes publics, SNRA compris, affectent chaque année une certaine somme à la recherche agronomique. En fonction de leurs choix financiers, certains programmes de travail bénéficieront de gros moyens, tandis que d'autres ne se verront allouer que de maigres subventions, voire aucune. Toutes ces décisions reflétant le choix des priorités restent souvent non formelles, les décideurs politiques ne formulant pas nécessairement leurs choix par écrit.

Il existe néanmoins des méthodes établies de détermination des objectifs de la recherche agronomique, et les spécialistes du monde entier montrent un intérêt croissant pour le sujet. Certaines méthodes quantitatives font appel à des formules mathématiques; d'autres, plus simples, se fondent sur des listes de contrôle et des méthodes d'évaluation encourageant une réflexion plus consciente et, peut-être, plus structurée.

Aucune méthode formelle ne peut prétendre remplacer l'expérience et le jugement. Elle peut toutefois compléter l'expérience et l'intuition en : identifiant de manière consciente un éventail élargi de variables que l'on pourra garder activement à l'esprit; relevant les modes d'interaction entre variables; et, pour certains systèmes, en quantifiant ces dernières au moyen de poids ou de valeurs.

L'ISNAR élabora en 1987 un document de travail faisant le point de ces méthodes (Document de Travail n° 7, liste des publications 1987).

Les priorités des programmes régionaux

En 1987, le Centre Australien pour la Recherche Agronomique Internationale (ACIAR) et l'ISNAR formulèrent ensemble un projet destiné à étudier le mode de définition des priorités dans certains SNRA asiatiques. Quatre pays collaboreront à ce travail : l'Indonésie, la Papouasie Nouvelle-Guinée, les Philippines, et la Thaïlande.

Durant trois ans, les cadres du projet -- parmi lesquels figureront de nombreux cadres employés par les systèmes étudiés -- s'efforceront d'adapter des méthodes formelles à leur situation et de les y appliquer.

Cette étude a pour but, tout d'abord, de créer des méthodes utilisables par les SNRA, et en second lieu, de les appliquer et les établir au sein des systèmes.

L'ACIAR a alloué au projet une importante subvention prélevée sur son budget central, tandis que l'ISNAR couvrira dans une large

mesure les frais de personnel, de voyage, et de support informatique. L'ACTAR octroie également une subvention couvrant les frais encourus en Papouasie Nouvelle-Guinée. La République Fédérale d'Allemagne, quant à elle, apportera son soutien aux activités de projet menées par l'ISNAR en Indonésie.

Le réseau de soutien des projets au niveau national comprendra des spécialistes détachés par les universités australiennes et américaines, et par les agences établies dans les pays participants. Un chercheur américain coopérera avec l'ISNAR et l'ACTAR à la phase du projet consacrée à l'étude et l'élaboration des méthodologies. Sa mission s'étendra sur près d'un an dans la vie du projet.

Ce projet devrait déboucher sur six grandes réalisations :

- Un bilan et une évaluation critique de la littérature relative à l'établissement des priorités de recherche... le but poursuivi consistant à replacer les méthodologies disponibles dans un cadre conceptuel cohérent. Ainsi, les responsables comprendront-ils mieux comment utiliser les démarches proposées en présence de diverses contraintes handicapant le processus d'établissement des priorités dans leur pays.
- Des méthodes de rassemblement de données primaires et secondaires influant sur la mise en oeuvre des procédures de définition des priorités au niveau national. Des questionnaires d'échantillonnage seront conçus et utilisés à cette fin.
- Des outils de décision formels, mis au point en collaboration avec les quatre pays, et susceptibles d'en guider d'autres dans leur réflexion quant à l'établissement de priorités.
- Une série de documents relatifs au projet inaugurant un espace d'échange de faits et d'idées entre collaborateurs au projet.
- Un atelier destiné à établir des comparaisons entre pays asiatiques, préalablement à la sortie des rapports finaux sur les pays étudiés.
- Des méthodologies d'affectation des ressources pouvant être utilisées par différents praticiens en diverses circonstances, et que l'on pourra tester de façon plus approfondie afin d'en assurer une utilisation aisée.

COMBINER LA THEORIE A L'EXPERIENCE

Les groupes de travail combinent expérience sur le terrain et sciences sociales lors de la mise au point d'instruments de gestion.

Les groupes de travail de l'ISNAR rassemblent des cadres de tous les programmes pour leur permettre d'établir un lien entre leurs domaines d'intérêt spécifique et les fonctions cruciales de la gestion d'un SNRA. Le groupe de travail sur les ressources humaines s'efforce, par le biais de la recherche, d'élaborer des instruments pouvant aider les dirigeants des systèmes à appréhender les questions ayant trait à ces ressources. Ses membres ont collaboré à la rédaction d'un document sur la gestion des ressources humaines au sein d'un SNRA. ▼

Le produit que propose l'ISNAR -- son conseil, ses outils de gestion et sa formation fondés sur l'expérience et la recherche -- exige au départ des compétences allant au-delà des capacités individuelles. Les diverses compétences requises dans ces trois domaines doivent se combiner pour donner le produit ISNAR. Elles comprennent : l'expérience des pays en voie de développement, la compréhension de la recherche agronomique, et des connaissances techniques approfondies en matière de gestion de la recherche.

Les activités de l'ISNAR -- et donc les connaissances dont il a besoin pour réaliser sa tâche -- portent sur quatre régions du monde, et s'appuient sur des relations étroites et durables avec plus de 30 systèmes nationaux de recherche agronomique différents et uniques en leur genre. Ses travaux touchent une longue liste de sciences physiques, biologiques, sociales et humaines. La stratégie et le programme de l'ISNAR ont permis d'identifier douze fonctions critiques des pratiques de gestion au sein d'un SNRA, toutes d'égale importance en regard aux sollicitations possibles de nos clients.

Il est apparu que la notion de 'groupe de travail' permettrait de répondre à ce large éventail de besoins spécifiques. Les groupes de travail sont, au sein de l'ISNAR, les intermédiaires grâce auxquels les différentes expériences et spécialités techniques peuvent être dirigées sur des cibles spécifiques. Dans la plupart des cas, les membres de ces groupes formellement constitués se sélectionnent d'eux-mêmes; ils se retrouvent ensemble pour discuter de thèmes qui les intéressent. Grâce aux interactions entre personnes partageant un intérêt spécifique, le groupe élabore un savoir-faire propre sur le sujet qui lui a été assigné.

La contribution apportée à l'ISNAR par cette unité créative qu'est le groupe s'exprime de diverses manières : il développe certains domaines de cette discipline que constitue la gestion de la recherche; il bâtit un corps de connaissances pertinentes; il intègre les représentants de chaque discipline au sein d'équipes à intérêt spécifique; il pousse la recherche à répondre aux besoins ressentis en termes d'encadrement et de formation, et constitue une fenêtre ouverte sur les sciences et spécialistes du monde entier sur lesquels s'appuie la gestion de la recherche.

Les groupes de travail ont été constitués autour des facteurs critiques ayant trait à la gestion des SNRA. Le rythme de leurs activités s'est accéléré en 1987. Nous allons brièvement évoquer trois d'entre eux, qui serviront d'exemples.

Les ressources humaines

Le groupe de travail sur le Développement et la Gestion des Ressources Humaines montre combien un programme peut se développer et progresser. Stimulé par l'intérêt et les qualifications de deux chercheurs venus s'y joindre au cours de l'année, ce groupe s'est lancé dans l'élaboration d'instruments destinés à aider les dirigeants des SNRA dans le domaine des ressources humaines.

Son premier but consista à identifier les données minimum requises pour une gestion efficace des ressources humaines employées par un SNRA. En effet, l'ISNAR pourrait s'appuyer, au moment où est conduite une revue d'évaluation d'un SNRA, sur un cadre national, grâce auquel il serait en mesure d'obtenir des données cohérentes en termes de ressources humaines. Les données minimum à recueillir étant ainsi fixées -- et couvrant des facteurs comme le nombre de personnes employées, leur niveau de formation, leur spécialisation, leur affectation (poste administratif, de gestion, de recherche, etc.), et bien d'autres encore -- fourniraient les éléments à analyser.

Ces données n'auraient pas seulement un intérêt pour le personnel de l'ISNAR. Certains dirigeants de SNRA pourraient utilement y faire appel comme base de comparaison entre les ressources humaines composant leur système, et celles employées dans d'autres contextes éventuellement semblables.

Ce groupe de travail s'est investi dans la planification et la réalisation d'un atelier international destiné aux systèmes nationaux de recherche agronomique utilisateurs de ressources humaines -- qui devrait avoir lieu dans le courant du dernier trimestre 1988. Cette con-



sultation entre des membres choisis du personnel des SNRA et les cadres de l'ISNAR suivra plusieurs axes. Les participants recevront et devront évaluer les instruments issus des travaux du groupe. De plus, ils seront appelés à intervenir directement dans la création d'instruments et de supports de la formation.

Ce groupe a également entamé l'élaboration d'un document de synthèse sur la gestion des ressources humaines dans le cadre de la recherche agronomique nationale.

Définition des priorités et affectation des ressources

Les demandes de soutien émanant de SNRA clients en matière de définition des priorités et d'affectation des ressources consacrées à la recherche viennent de partout et se font plus nombreuses. Un groupe de travail se consacre à l'étude de ce phénomène crucial. Il a pour but d'élaborer des moyens susceptibles d'aider la gestion des SNRA à appréhender cette question à la fois complexe et importante.

Deux chercheurs professionnellement liés à deux universités américaines où des études sont menées sur le même sujet, ont coopéré à la rédaction d'un document de travail ISNAR (repris dans la liste 1987 des publications de l'ISNAR, p. 37). Ce document, qui donne un bref aperçu des idées circulant à l'heure actuelle à propos des démarches d'établisse-

ment de priorités en matière de recherche agronomique, comporte un court descriptif des principales méthodes formelles.

Ce même thème fit également l'objet d'un document présenté dans le cadre de l'Atelier International 1987 sur la Gestion de la Recherche Agricole.

D'autres membres du groupe ont entrepris l'élaboration d'un document d'orientation devant aider les décideurs politiques et la gestion des SNRA à évaluer les potentialités de certaines méthodes formelles existantes. Leur but consiste à souligner les éléments de ces méthodes plus structurées de définition des priorités auxquels les cadres des SNRA pourraient faire appel au sein de leurs systèmes.

La structure organisationnelle des SNRA

Le groupe de travail 'Structure organisationnelle' cherche à créer un cadre analytique assorti d'une base transnationale d'informations en matière d'organisation et de structure des SNRA. Il a pour but la constitution d'une source d'informations comparatives pouvant aider les dirigeants des SNRA à surmonter les obstacles se présentant à eux dans cette branche de la gestion.

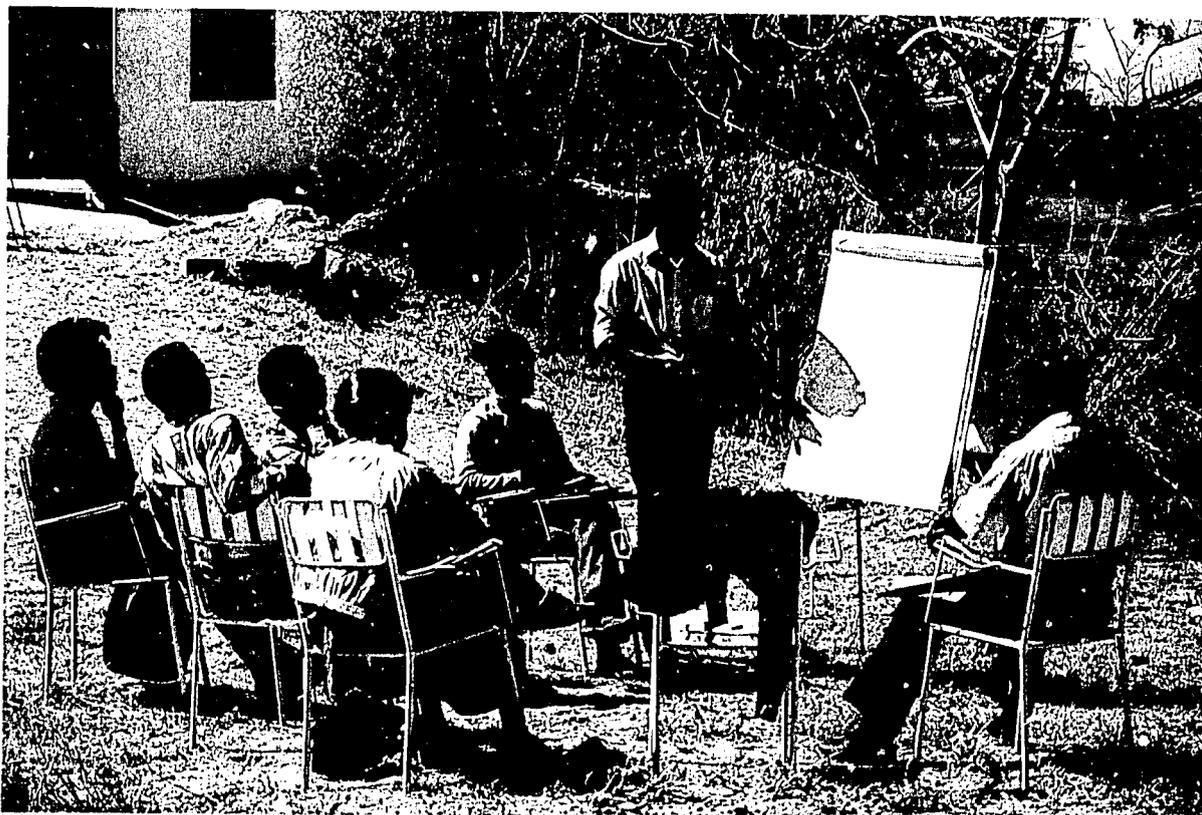
Parmi les autres buts du groupe figurent l'amélioration de notre propre capacité de

diagnostic et de soutien en matière de structure et d'organisation, et l'élaboration de méthodes et outils de gestion susceptibles d'être transmis aux hauts responsables via la formation.

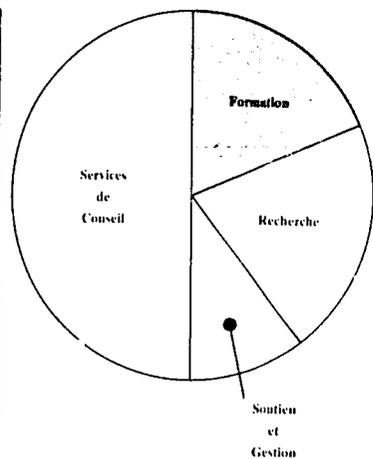
Au cours de ses sept premières années d'existence, l'ISNAR a mené des missions de diagnostic dans plus de trente SNRA. Les cadres impliqués dans ces activités représentent donc un ensemble non négligeable de connaissances et d'expériences accumulées sur le terrain, qu'analyse à l'heure actuelle ce groupe de travail. La base d'information du groupe s'enrichit de trois documents de première importance produits par l'ISNAR ces trois dernières années, sans parler des nombreuses conclusions des experts conseils. Le groupe se penche sur les questions organisationnelles se posant aux niveaux national, institutionnel et concret, de la mise en oeuvre des plans de développement des SNRA. Il a ainsi cerné 11 aspects-clés de l'organisation et de la structure des SNRA.

Certaines lacunes théoriques sont à craindre, que le groupe a l'intention de combler par une recherche sur le terrain axée sur des questions organisationnelles spécifiques.

Un atelier serait organisé à plus long terme -- d'ici deux ans --, à l'occasion duquel dirigeants des SNRA et conseillers se retrouveraient ensemble pour tirer les leçons de leurs expériences, et exploiter les connaissances acquises dans le sens d'une meilleure performance organisationnelle des SNRA.



FORMATION



Allocation des ressources

La formation, replacée dans le cadre plus vaste du projet de l'ISNAR et de sa stratégie, vient renforcer les SNRA en aidant leurs cadres à perfectionner leurs aptitudes en matière de politique, d'organisation, et de gestion de la recherche.

En 1987, l'ISNAR a poursuivi dans le monde entier son programme d'initiation à la gestion de la recherche agronomique, et ce par le biais de deux ateliers internationaux, trois ateliers régionaux, et dix ateliers nationaux (v. plus bas). C'est également en 1987 que nous avons accueilli pour la première fois, en nos locaux, des visiteurs souhaitant suivre une formation "interne" (sept stagiaires ont ainsi passé un total de 23 personnes-semaines à La Haye).

Un accent particulier sur l'Afrique subsaharienne

On relève également, toujours pour l'année dernière, un accroissement du nombre de cadres et de ressources ISNAR affectés à un seul groupement subrégional, composé de neuf pays d'Afrique australe. Le financement de ce projet spécial assuré par le Canada (CIDA), le Royaume-Uni (ODV) et les Etats-Unis (USAID), fut complété par un apport de ressources additionnelles lorsque l'ISNAR

décida de mettre à exécution le lourd engagement, pris fin 1986, d'assurer la formation dans les pays de la zone d'action du SACCAR, le Centre d'Afrique Australe pour la Coopération dans le domaine de la Recherche Agricole. (Un paragraphe spécial en page 28 donne de plus amples détails sur ce programme).

L'ISNAR concentre particulièrement les efforts déployés dans le cadre du nouveau projet d'Afrique australe sur l'initiation à la gestion de la recherche agronomique. Les dirigeants des SNRA des différents pays concernés collaborèrent à la définition des buts de ce programme à l'occasion d'une réunion financée par le SACCAR fin 1986.

Trois manifestations liées à la formation se déroulèrent en 1987 : il s'agit des ateliers nationaux organisés au Malawi, en Tanzanie, et en Zambie, qui inauguraient une série de quatre ateliers nationaux dans chacun de ces pays. Un quatrième pays, le Zimbabwe, sera également le théâtre de quatre sessions de formation. Outre un atelier réservé aux cadres supérieurs de la recherche et aux décideurs d'Afrique australe, des ateliers régionaux destinés aux responsables de la recherche seront également proposés dans deux autres groupes de nations.

ATELIERS INTERNATIONAUX

Au cours de 1987, les dirigeants des SNRA furent conviés à deux ateliers internationaux organisés à La Haye. Ils y jouèrent chaque fois un double rôle, car tout en renforçant leurs connaissances et aptitudes, ils contribuaient à améliorer la base de connaissances de l'ISNAR dans le domaine de la gestion de la recherche agronomique.

L'ISNAR est chargé du volet "exécution" des activités de formation à la gestion de la recherche qu'organise le SACCAR dans neuf pays d'Afrique australe. Ce programme, outre le fait qu'il se lance résolument dans la formation des cadres de la recherche, permettra également à la région de développer et de maintenir son propre potentiel de formation.

L'Atelier sur la gestion de la recherche

L'Atelier International sur la Gestion de la Recherche Agronomique Internationale organisé par l'ISNAR rassembla 28 dirigeants de SNRA venus du monde entier, dont douze présentèrent un exposé. Un nombre égal de cadres de l'ISNAR y participait; ces derniers présentèrent 15 exposés.

Cinq grandes questions furent étudiées : la politique et la planification de la recherche agricole; les relations au sein des organisations de recherche; l'amélioration des méthodes de gestion; la gestion des ressources humaines et physiques; et les questions structurelles se posant dans le cadre des systèmes nationaux de recherche de grande envergure.

Le procès-verbal de l'atelier fut publié le mois suivant; il comprenait les textes des exposés, le compte rendu des discussions, et les conclusions.

L'Atelier sur la recherche en milieu réel

Ce second atelier portait sur la gestion de la recherche en milieu réel axée sur l'utilisateur (RMRU). Les neuf études de cas menées par l'ISNAR dans le cadre de l'initiative RMRU en constituèrent la base documentaire. Les chercheurs présentèrent leurs projets d'études de cas, et s'attellèrent à une première synthèse de leurs conclusions.

La conférence regroupait les spécialistes nationaux de la RMRU, les responsables des SNRA, et les cadres de l'ISNAR. Regroupés en sessions plénières ou en groupes de travail, ils passèrent en revue les documents sur les lignes directrices de la gestion, et conseillèrent les coordinateurs de l'étude quant aux possibilités de renforcement des approches analytiques.

FORMATION A LA GESTION DE LA RECHERCHE EN AFRIQUE AUSTRALE

1987 marqua le lancement d'un projet spécial de quatre ans impliquant FISNAR dans la formation à la gestion de la recherche dans neuf pays d'Afrique australe. A partir de maintenant, et pendant trois ans, 19 sessions de formation viendront renforcer la gestion de la recherche dans les SNRA de chacun de ces pays.

Cette idée remonte au moins à 1980, lorsque neuf pays de la région établirent conjointement la SADCC, ou Conférence pour la Coopération du Développement en Afrique Australe. Ils s'apaisait de l'Angola, du Botswana, du Lesotho, du Malawi, du Mozambique, du Swaziland, de la Tanzanie, de la Zambie, et du Zimbabwe. Ensemble, ils décidèrent de travailler en étroite collaboration avec les donateurs internationaux actifs dans la région.

Le SADCC créa donc une organisation chargée d'édifier un réseau et d'assurer la coordination de la recherche agronomique dans la région. Ainsi naquit le SACCAR, le Centre d'Afrique Australe pour la Coopération en matière de Recherche Agronomique. Depuis son siège établi au Botswana, le SACCAR supervise 11 réseaux de recherche agronomique -- dont bon nombre collaborent avec des groupes internationaux, comme le CIAT, FICRISAL, et le CIMMYT, pour ne citer que les centres du GCRAL. L'ISNAR est chargé de l'exécution du projet de formation en matière de recherche agronomique.

Les modalités de la collaboration entre FISNAR et le SACCAR furent établies en 1986-87. Ce programme de formation comporte cinq grands objectifs :

- * promouvoir le développement des ressources humaines dans le domaine de la gestion de la recherche agricole;
- * renforcer l'aptitude des responsables de la recherche nationale à planifier et à gérer

des activités de recherche en accord avec les buts du développement national;

- * initier les cadres moyens de la recherche (postes administratifs) à la gestion;
- * doter la région d'un potentiel de formation viable en matière de recherche agricole;
- * intensifier les échanges d'information sur les questions relatives à la gestion des programmes nationaux et régionaux de recherche agricole.

Dix-neuf activités prévues au calendrier

Dix-neuf activités de formation ont été prévues pour l'ensemble de la période du, ant laquelle FISNAR et le SACCAR seront appelés à collaborer. Trois sessions ont déjà eu lieu en 1987, à savoir les ateliers nationaux de formation organisés au Malawi, en Tanzanie et en Zambie. Ils inaugureront une série de quatre ateliers prévus dans chacun de ces pays; le Zimbabwe devrait lui aussi être le théâtre de quatre sessions de formation. On prévoit également l'organisation d'un atelier régional à l'intention des directeurs de la recherche de l'Angola et du Mozambique - les deux pays lusophones parmi les neuf que compte le SACCAR. Une seconde manifestation d'échelle régionale sera organisée conjointement à l'intention des responsables de la recherche du Botswana, du Lesotho, et du Swaziland, ainsi qu'un atelier régional supplémentaire s'adressant aux cadres supérieurs de la recherche et décideurs politiques de haut niveau.

Les nouvelles ressources allouées à FISNAR en vue de la réalisation de ce projet comprennent un cadre supérieur - le coordinateur de projet -, auquel viennent s'ajouter les fonds destinés à couvrir les honoraires des consultants éventuels coopérant à l'élaboration

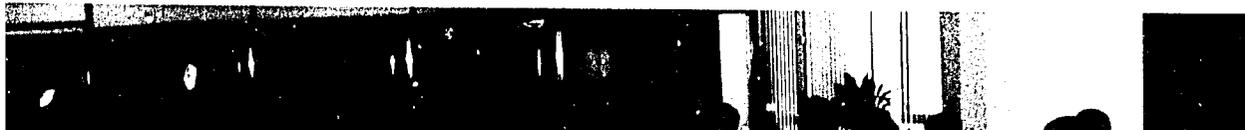
d'auxiliaires didactiques et assurant la formation proprement dite. Ces fonctions incomberont également à d'autres cadres de FISNAR ainsi qu'aux employés et au formateur du SACCAR. Les cadres de la formation employés dans la région seront incorporés aux programmes, permettant à l'Afrique australe de mettre sur pied et de maintenir son propre potentiel de formation en gestion de la recherche -- un des principaux objectifs du projet.

Soutien international

Le soutien international prodigué à cet effort d'envergure provient d'un large éventail de sources : la CIDA (Agence Canadienne pour le Développement International) assume la plupart des frais inhérents à l'organisation des ateliers nationaux et régionaux de formation à la gestion, et des séminaires sur la prise de décisions. L'ODA (Administration du Royaume-Uni pour le Développement d'Outre-mer) apportera également son soutien à ces composantes durant les quatre années du projet. L'USAID (Agence des Etats-Unis pour le Développement International) finance le coordinateur en poste à FISNAR, et couvre les frais inhérents aux activités de formation menées par nos cadres.

Poursuite de l'activité

Pour FISNAR, ce projet se construit sur des liens étroits avec la formation à la gestion de la recherche dispensée en Afrique subsaharienne et résultant des initiatives conjointes CIDA/ISNAR de 1982-86. L'identification des besoins en matière de formation, l'élaboration d'auxiliaires didactiques, l'organisation de sept sessions de formation, et la coopération avec cinq instituts africains de formation à la gestion figurent à l'actif de ce projet, qui bénéficie du soutien de l'USAID et de l'ODA.



ATELIERS REGIONAUX

L'ISNAR a contribué, par le biais d'apports pédagogiques et de financements plus ou moins importants, à trois ateliers régionaux sur la gestion de la recherche organisés en 1987.

Pacifique-Sud

Un atelier de deux semaines rassembla en octobre les représentants de 11 nations des Iles du Pacifique à Alafua, Samoa Occidentales. Alors que la participation de quinze dirigeants de SNRA oeuvrant au niveau décisionnel se limita à une semaine, 20 cadres moyens y assistèrent du début à la fin.

C'est l'ISNAR qui, en collaboration avec l'IRETA (Institut de Recherche, d'Enseignement et de Formation Agricoles de l'Université du Pacifique Sud), organisa ce programme. Trois cadres supérieurs, parmi les 14 personnes au total chargées de l'encadrement, se virent confier plus particulièrement les tâches de formation. Le soutien financier fut principalement assuré par la Banque Asiatique de Développement et le Centre Technique de la Communauté Economique Européenne pour la Coopération Agricole et Rurale. Le Centre Australien pour la Recherche Agronomique

Internationale y apporta également sa collaboration.

Le Cône Sud

Le rôle attribué à l'ISNAR dans le cadre d'un atelier sur la gestion agricole dans le Cône Sud (c'est-à-dire les pays du Cône Sud de l'Amérique latine) était avant tout celui de catalyseur. Quatre-vingt quatre Sud-Américains participèrent à cette manifestation, qui se déroula à Mar del Plata, en Argentine, au mois d'octobre.

L'Organisation pour l'Alimentation et l'Agriculture des Nations-Unies (FAO) et l'INTA, l'institut argentin de recherche agronomique, assurèrent le gros du financement, en coopération avec l'ISNAR et l'IICA (Institut Inter-Américain pour la Coopération Agricole).

Alors que cet atelier devait en principe rassembler 20 participants originaires des nations du Cône Sud, il attira des cadres de 11 pays, dont deux représentants du Mexique, pourtant fort éloigné.

Les activités de formation et d'encadrement menées par l'ISNAR dans la région avaient

contribué au renforcement des connaissances du personnel national qui joua un rôle de première importance lors du déroulement de l'atelier. Deux cadres de l'ISNAR présentèrent des exposés; la plupart des orateurs, toutefois, étaient des ressortissants des pays participants, dont plusieurs avaient déjà participé à des sessions de formation organisées par l'ISNAR.

Moyen-Orient - Afrique du Nord

La première participation de l'ISNAR à une conférence de l'AARINENA (Association des Institutions de Recherche Agronomique du Proche-Orient et d'Afrique du Nord) remonte à 1983. Cette troisième manifestation conjointe, toujours avec la FAO et l'ICARDA (Centre International de Recherche Agricole dans les Zones Arides), eut lieu à Chypre en décembre.

Une partie de la conférence de 1987 -- trois séances d'une demi-journée -- mit en scène le personnel de l'ISNAR, qui évoqua, à la demande du comité de planification, certains thèmes liés à la gestion de la recherche, à savoir la supervision et l'évaluation, ainsi que la planification et l'élaboration de programmes.

On releva la participation de 18 dirigeants originaires de 13 pays de la région... Treize autres participants avaient été délégués par des organisations de recherche ou de développement: le Centre International de Recherche et de Développement; le Fonds Arabe pour le Développement Social et Economique, et le Centre Arabe pour l'Etude des Zones Arides et Terres Exondées.

ATELIERS NATIONAUX

Au fil des activités menées par l'ISNAR dans un pays donné, les responsables des SNRA parviennent souvent à identifier plus clairement les lacunes en matière de formation, ce qui les amène à demander de plus en plus des types de formation taillés à la mesure du système dont ils ont la charge. On assiste ainsi à un accroissement du nombre, et un élargissement de la variété, des sessions de formation organisées au niveau national. Dix programmes nationaux figuraient au programme de l'ISNAR en 1987.

Trois ateliers nationaux furent organisés dans le cadre du programme SACCAR/ISNAR; cinq autres se déroulèrent également en Afrique; un autre en Asie (Indonésie); et le dernier au Proche-Orient (Syrie).

Burkina Faso

Dix-sept cadres moyens burkinabés prirent part à un atelier ISNAR sur la communication orale et écrite. Les travaux écrits et de planification qui leur furent confiés avaient principa-

lement trait à des rapports de projets ou rapports annuels. Les formateurs supervisant ces cinq journées étaient: le conseiller permanent de l'ISNAR en gestion de la recherche, un expert-conseil de l'ISNAR, et un Camerounais qui avait déjà suivi un programme de formation pour formateurs organisé par l'ISNAR dans son pays. Ce type de coopération régionale est appelé à se développer.

Le Cameroun

La première session de formation des formateurs organisée par l'ISNAR se déroula au Cameroun en 1987, et s'adressait à trois stagiaires. L'accent était mis sur la communication orale et écrite, aptitudes qui revêtent une grande importance pour le formateur et le responsable de la recherche. Le but de cette formation était de développer ces aptitudes chez un groupe de personnes travaillant au Cameroun, afin qu'elles prennent le relais au travers des autres systèmes. Ces trois premiers stagiaires, en collaboration avec le personnel de l'ISNAR, en formèrent quatorze

◀
Vingt-huit dirigeants de SNRA ont participé à l'atelier 1987 sur la gestion de la recherche organisé à La Haye. Ce type d'échange permet notamment d'évaluer les idées et propositions émises en matière de gestion de la recherche agronomique.



▲ Deux cadres employés par le SNRA zambien sont en train de réaliser un exercice dans le cadre d'un atelier SACCAR/ISNAR. On prévoit, au cours des quatre années que durera cette collaboration, dix-neuf sessions de formation, dont trois se dérouleront encore en Zambie, où un premier atelier avait été organisé en 1987.

autres. Plus tard, l'un d'eux assumera les fonctions de formateur lors d'un atelier organisé au Burkina Faso.

Gambie

Quatorze cadres moyens, ainsi que sept cadres du Projet Gambien de Développement de la Recherche Agronomique ont été initiés aux systèmes de budgétisation de programmes par ordinateur (SBP) à l'occasion d'un atelier organisé en Gambie en avril 1987.

Cette formation mettait principalement l'accent sur le système de budgétisation de programmes (SBP). Les participants apprirent qu'il fallait commencer sur une petite échelle, puis adapter les systèmes aux conditions locales. Ils s'essayèrent au travail sur logiciel, à la création de budgets, et à la production de fiches de programme en vue de la mise sur pied de projets au sein de leur système.

Indonésie

Trente-sept cadres moyens de l'Agence Indonésienne pour la Recherche et le Développement Agricoles (AARD) se retrouvèrent dans le cadre d'un atelier ayant pour thème l'étude d'un système d'information sur la gestion (SIG). Ces participants assuraient des fonctions-clés au sein d'un projet spécial AARD/ISNAR visant à élaborer un SIG s'articulant autour d'une banque de données existante pour micro-ordinateurs. Ce projet est financé en partie par l'USAID.

Kenya

Un atelier sur la gestion de la recherche organisé au Kenya en 1987 rassembla plus de 28 cadres employés par des stations régionales de recherche. Ces cadres supérieurs gèrent des programmes de recherche inter-disciplinaires axés sur les systèmes ainsi que des infrastructures de station régionales.

Ils se concentrèrent, lors de cet atelier, sur les principes de la gestion appliqués à la planification et à la programmation de la recherche agronomique. Cette session de formation, qui se déroula à Egerton College, était la première d'une série de programmes de formation sur la gestion de la recherche menés par l'ISNAR au Kenya. L'atelier bénéficia du financement de la Fondation Rockefeller, dont les activités au Kenya font justement appel à des études réalisées au niveau des ménages et utilisées comme d'instruments de planification destinés à répondre aux besoins des paysans.

Malawi

Trente-quatre cadres moyens du Malawi participèrent au premier d'une série de quatre ateliers nationaux sur la gestion de la recherche prévus dans le cadre du projet SACCAR/ISNAR.

Soudan

La formation prodiguée au Soudan s'articulait autour de l'analyse du SCITA (système de gestion de la technologie agricole) réalisée dans ce pays en 1987. Un groupe comprenant au départ près de 60 cadres supérieurs prit part à un atelier sur la planification et la programmation de la recherche, auquel assistèrent également un nombre impressionnant de personnes intéressées seulement par certains volets de la manifestation ayant trait à leurs activités, ce qui porta le nombre total de participants à 94.

Syrie

Trente-neuf cadres supérieurs de la recherche et décideurs politiques assistèrent à un atelier national organisé en Syrie. Cette manifestation fut financée conjointement par une agence nationale, la Direction de la Recherche Scientifique Agronomique (ASRD), un organisme international, le CRDI canadien, et l'ISNAR. Le personnel d'encadrement fut délégué par l'ICARDA et deux organisations régionales, l'AOAD (Organisation Arabe pour le Développement Agricole), et l'AC-SAD (Centre Arabe pour l'Étude des Régions Arides et Terres Exondées).

L'atelier porta principalement sur les sujets présentés par les spécialistes de l'ISNAR, à savoir, la définition de priorités et l'affectation des ressources; le système de budgétisation des programmes au moyen de micro-ordinateurs; le suivi d'exécution et l'évaluation; et les liens entre la recherche et les décideurs politiques, le système de transfert, les utilisateurs finaux et les sources de connaissances.

Les participants discutèrent et convinrent d'une série de recommandations à l'adresse de l'ASRD, et portant sur l'organigramme, la stratégie de la recherche, les liens, les unités de recherche socio-économique, ainsi que la formulation et l'établissement de budgets pour les programmes de recherche. Suite à ces recommandations, un chercheur syrien

vint travailler quelque temps au siège de l'ISNAR.

Tanzanie

Vingt cadres moyens participèrent au premier atelier sur la gestion de la recherche organisé dans le cadre d'une série de sessions financées par le SACCAR et l'ISNAR.

Zambie

Trente-deux cadres moyens employés par le SNRA de Zambie prirent part à un premier stage organisé dans le cadre du programme SACCAR/ISNAR sur la gestion de la recherche agricole.

FORMATION INTERNE

Le document stratégique de l'ISNAR décrivait la formation interne comme une méthode utile de soutien aux activités d'encadrement. En 1987, sept personnes originaires de cinq pays ont ainsi consacré un total de 23 personnes-semaines à se pencher sur les exigences de leurs systèmes de recherche.

Pourquoi 'interne' ? Tout d'abord, parce qu'il s'agit d'activités menées à bien au siège de l'ISNAR; ensuite, parce que la formation est, dans une large mesure, individualisée, faisant souvent appel aux cadres d'un, deux ou des trois domaines couverts par le programme de l'ISNAR.

Jordanie

Le doyen d'une faculté d'agriculture jordannienne séjourna à l'ISNAR durant une semaine afin d'y étudier l'adoption de la technologie agricole.

Maroc

Lors de leur visite à l'ISNAR, l'inspecteur général de l'INRA marocain et son adjoint se penchèrent sur trois types d'activités. Ils étudièrent l'évaluation des systèmes et instituts, se familiarisèrent avec la gestion des banques de données, et constituèrent, à l'intention de leur institut, une banque de données administratives sur les ressources humaines. Après avoir été initiés par un spécialiste de l'ISNAR, ils effectuèrent eux-mêmes les travaux sur ordinateur.

Soudan

Deux cadres soudanais de haut niveau furent détachés à l'ISNAR en 1987 pour y suivre une formation interne. Le Directeur du Projet de Recherche, de Vulgarisation et de Formation Agricoles mit à profit les trois semaines passées à l'ISNAR pour se pencher sur l'identification des exigences en matière de formation. Le Directeur adjoint du Conseil Soudanais de



▲ Deux hauts fonctionnaires syriens ainsi que les représentants de deux donateurs de fonds ont procédé à l'ouverture officielle d'un atelier organisé en Syrie sur la gestion de la recherche agronomique. Cette photo nous montre, à partir de la gauche : le représentant du CRDI Canadien pour le Moyen-Orient, le Ministre Syrien de l'Agriculture, le Directeur Général Adjoint de l'ISNAR, et le responsable de la Direction pour la Recherche Scientifique Agricole.

Recherche Agronomique, quant à lui, se fonda sur les connaissances de l'ISNAR pour élaborer un manuel de codification et une banque de données intégrant les objectifs, ressources, infrastructures, et programmes de la recherche agronomique soudanaise.

Syrie

Un chercheur syrien vint passer trois semaines à l'ISNAR à la suite du stage national de formation organisé dans son pays. Sa visite avait pour objectif principal l'élaboration d'un manuel de codification utilisable dans le cadre d'un système de budgétisation de programmes appliqué à la recherche agronomique syrienne. Le manuel reprend les programmes de codification, les objectifs de la recherche, et les ressources disponibles au sein du SNRA syrien.

Ouganda

Un ressortissant ougandais suit actuellement un stage interne à l'ISNAR tout en apportant sa contribution à notre organisme. En effet, il utilise, dans le cadre d'une recherche universitaire, la méthode SGTA (système de gestion de la technologie agronomique) élaborée par l'ISNAR afin de comparer l'évolution de trois états d'Afrique orientale. L'ISNAR bénéficiera de cette nouvelle application de la méthode.

SUPPORTS DIDACTIQUES

L'élaboration de supports didactiques sur la gestion de la recherche agricole constituait déjà une priorité en 1981, dès les premières étapes de la formulation, par l'ISNAR, de son programme de formation. Nous souhaitons nous doter de supports utilisables dans le contexte de nos activités de formation. Parallèlement, nous désirons intensifier l'apport d'aides didactiques assurant une formation efficace en matière de gestion de la recherche

et utilisables par nos homologues. Notre but consiste dès lors à élaborer des supports couvrant de larges domaines, mais adaptables aux différentes situations spécifiques. Nous les mettons à la disposition d'autres institutions oeuvrant dans le même domaine.

Jusqu'à présent, les cadres et consultants employés par l'ISNAR ont écrit plus de 60 manuels sur des sujets ayant trait à la gestion de la recherche agronomique; tous ces ouvrages sont à la disposition des institutions de formation en la matière. L'an dernier, quatorze manuels furent rassemblés en un seul ouvrage, dont la publication est prévue pour 1988.

Notre groupe de formateurs s'est également lancé résolument dans l'utilisation de films et de moyens vidéo. Ces moyens audio-visuels sont envisagés de diverses manières. Ainsi, nous nous sommes procuré des productions commerciales couvrant précisément certains domaines parmi ceux compris dans notre programme de formation. Grâce à notre propre équipement vidéo, nous avons enregistré, en vue de les utiliser et de les diffuser, certains matériaux de formation parmi les meilleurs présentés lors de nos stages par les consultants et formateurs nationaux. Nous filmons également des exposés présentés par les chercheurs de l'ISNAR, l'impact audio-visuel permettant de diffuser leurs connaissances spécifiques en des lieux fort éloignés, sans qu'ils aient à se déplacer pour assurer une présence personnelle.

La contribution des groupes de travail

Il n'existe pas de supports didactiques sur la plupart des thèmes fondamentaux de la gestion de la recherche agronomique. C'est ici que nous nous tournons vers les sources que constituent les groupes de travail. Dans certains cas, ils rassemblent l'information de base et élaborent les supports didactiques du début à la fin; il arrive également que les formateurs et consultants soient chargés des dernières mises au point et de la création du matériel pédagogique définitif. Le rythme d'acti-

tivité croissant des groupes de travail nous promet, dans les quelques années à venir, une augmentation importante de supports didactiques.

Le projet SACCAR/ISNAR, dont les objectifs se concentrent sur la formation, met l'accent sur les auxiliaires didactiques. Nous avons défini, lors de la conception du projet, une série de critères stricts régissant l'élaboration de ce matériel, qui restent d'application pour tous les supports utilisés dans l'ensemble de notre programme de formation. On peut les énumérer comme suit :

- Les supports, axés sur les aspects pratiques et l'auto-apprentissage, devront être efficaces, qu'ils soient utilisés par les formateurs

à l'occasion d'ateliers, ou dans le cadre de l'étude individuelle.

- Ils se baseront sur, et auront trait à, l'expérience des stagiaires, en ce sens qu'ils proposeront des méthodes permettant de résoudre des problèmes effectivement rencontrés.
- Ils seront attractifs, tant par leur présentation que leurs graphiques et illustrations.
- Les supports utilisables dans le cadre des ateliers seront interactifs: ils encourageront les échanges entre stagiaires ainsi qu'entre stagiaires et formateurs.
- Ils seront empiriques, basés sur les pratiques et problèmes de gestion de la recherche dans les SNRA.

LES ACTIVITES DE FORMATION 1981-87

*Conférences, séminaires,
ateliers, stages*

A l'échelle mondiale
A l'échelle régionale
A l'échelle nationale

*Nombre de
manifestations*

13
17
18

48

*Nombre de
participants*

500
790
442

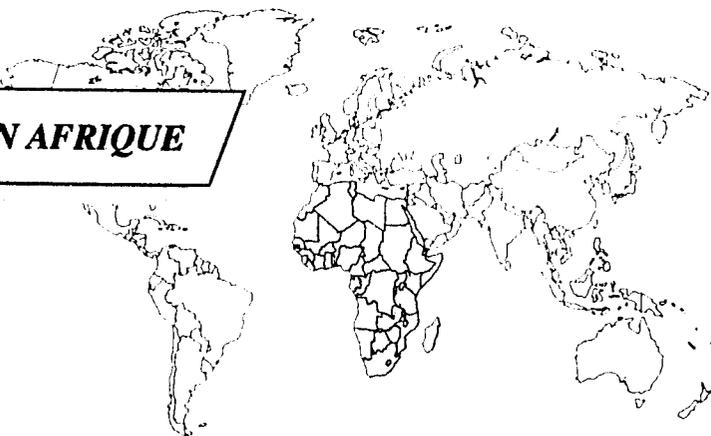
1.732

Total en 7 ans

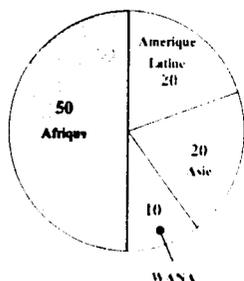
ACTIVITES DE L'ISNAR DANS QUATRE REGIONS DU MONDE



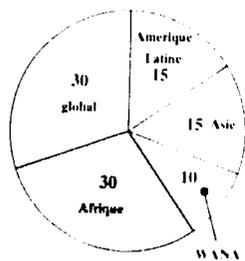
ACTIVITES DE L'ISNAR EN AFRIQUE



Services de Conseil



Formation



Allocation des ressources aux quatre régions du monde

Le Cameroun, premier pays à avoir utilisé la méthode de 'formation des formateurs'.

Burkina Faso

Le conseiller permanent de l'ISNAR en matière de gestion de la recherche a poursuivi au cours du troisième trimestre ses activités liées au soutien de la planification et de diverses démarches d'institutionnalisation menées depuis 1984. Dix-sept cadres moyens ont suivi la formation à la communication orale et écrite financée par l'ISNAR.

Cameroun

Une mission de l'ISNAR a procédé à l'évaluation des instituts de recherche agronomique et zoologique. Le Cameroun a demandé qu'un conseiller permanent spécialisé en gestion de la recherche agricole soit détaché auprès de l'institut agronomique, et l'ISNAR a proposé un candidat susceptible d'être accepté par le système national. Le rapport d'étude sur les besoins en formation (élaboré en 1984 avec l'aide de la CIDA) continue d'être utilisé et cité en référence. L'ISNAR a formé certains cadres des instituts afin qu'à leur tour, ils puissent dispenser une formation sur des sujets sélectionnés.

Ethiopie

L'ISNAR a élaboré le rapport de la mission envoyée dans ce pays fin 1986 afin d'évaluer la performance de son institut de recherche agricole. Des activités de formation interne ainsi qu'un atelier sont également prévus.

Gambie

Quatorze cadres du SNRA et sept employés du projet GARD/USAID, ont participé ensemble à l'atelier de l'ISNAR sur l'établissement des budgets de programme, et élaboré un SBP adapté à leur système.

Kenya

Les principes de la gestion applicables à la planification et à la programmation de la recherche ont fait l'objet d'un atelier organisé en 1987 à l'intention des responsables de station de la région. C'était le premier d'une

série d'ateliers consacrés spécifiquement au développement et à la gestion de la recherche sur les systèmes dans les centres régionaux de l'Institut de Recherche Agricole du Kenya. Cette initiative est financée dans une large mesure par la Fondation Rockefeller.

Madagascar

Notre conseiller permanent en gestion de la recherche agricole a poursuivi sa collaboration à la mise en oeuvre de la programmation et de la budgétisation. On prévoit également la participation de l'ISNAR à un séminaire de formation. Un cadre de l'ISNAR a participé à la préparation d'un plan de recherche agricole à long terme, en liaison avec une mission d'identification de projets par une équipe de la Banque Mondiale.

Malawi

L'ISNAR a supervisé le premier atelier d'une série de quatre, organisés dans le cadre du projet de formation ISNAR/SACCAR. Trente-quatre cadres moyens y participaient.

Mali

Un cadre de l'ISNAR y a réalisé une visite exploratoire à la requête du Gouvernement. Une étude du système suivra en 1988.

Niger

On a établi le rapport de l'évaluation menée en 1986. Les représentants de l'ISNAR, dans le cadre de l'aide apportée aux Nigériens désireux d'élaborer un plan à long terme, proposèrent une méthodologie faisant appel aux compétences nationales dans le domaine de l'agriculture. Ils supervisèrent également le déroulement d'un séminaire destiné à mettre ce travail sur les rails.

Rwanda

Tandis que le conseiller en gestion de la recherche agricole posté au Rwanda par l'ISNAR continuait d'apporter une assistance technique à la gestion de la recherche, un au-

tre cadre de l'ISNAR dirigea une mission d'étude chargée de dresser le bilan de la recherche sur les systèmes de production (équipe, comme d'autres, effectuant ce travail en vue du lancement d'un projet de la Banque Mondiale); un consultant, qui avait déjà coordonné une étude RMRU en Afrique, l'assistait dans cette tâche.

Sénégal

Un cadre de l'ISNAR a participé, dans le cadre d'un accord entre FORSTOM et l'ISNAR, à la préparation d'un document stratégique national destiné à introduire le plan quinquennal sénégalais de recherche agricole. Une étude sur les ressources humaines a également été entamée. L'étude de cas liée au projet ISNAR/RMRU s'est poursuivie.

Tanzanie

Vingt cadres moyens ont participé à l'atelier sur la gestion de la recherche agronomique organisé dans le cadre du projet de formation ISNAR/SACCAR.

Ouganda

L'ISNAR a participé, en 1987, à l'évaluation globale des possibilités de renforcement du système de recherche. Il était représenté au sein du groupe de travail sur la recherche agricole, qui élaborera des projets à moyen terme en vue de la remise sur pied et de l'expansion du système, y compris du réseau de stations de recherche.

Zaire

Le PNUD, à la demande du Commissaire d'Etat à l'Enseignement Supérieur et Universitaire, requit les services de l'ISNAR afin qu'il assiste un groupe de travail et l'Institut national dans la mise en oeuvre des recommandations de la revue d'évaluation du SNRA. Il s'agissait de la troisième des quatre missions prévues.

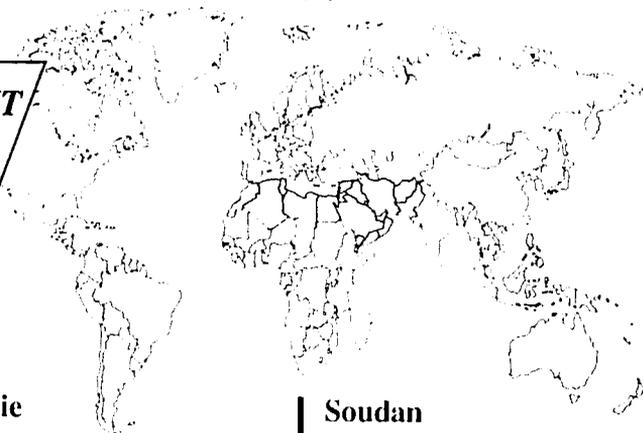
Zambie

Trente-deux cadres moyens ont participé à leur premier atelier national sur la gestion de la recherche organisé aux termes du projet ISNAR/SACCAR. L'étude de cas s'inscrivant dans le projet ISNAR/RMRU s'est poursuivie.

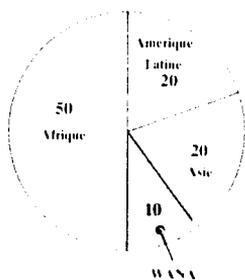
Zimbabwe

Une mission d'évaluation avait été envoyée au Zimbabwe fin 1986 à la suite des nombreux liens tissés précédemment avec ce pays en matière de gestion de la recherche. L'atelier national de 1987 a étudié les principales recommandations contenues dans l'évaluation, et planifié leur mise en oeuvre ainsi que les démarches d'institutionnalisation prévues pour le futur. Le Zimbabwe est un des quatre pays où doivent se dérouler quatre ateliers nationaux programmés par le projet ISNAR/SACCAR, le premier étant prévu début 1988. La réalisation de l'étude de cas entreprise dans le cadre du projet ISNAR/RMRU s'est poursuivie.

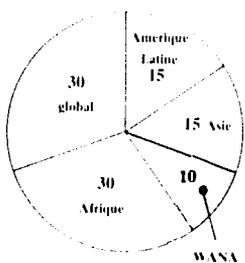
ACTIVITES AU MOYEN-ORIENT ET EN AFRIQUE DU NORD



Services de Conseil



Formation



Algérie

Deux cadres de l'ISNAR ont effectué une visite exploratoire à la demande du Gouvernement, afin de s'entretenir de la gestion de la recherche agricole avec les responsables nationaux.

Jordanie

Le Doyen de la faculté d'Agriculture de l'Université de Jordanie a effectué un séjour d'une semaine à l'ISNAR, au cours duquel il a étudié le thème de l'adoption des technologies agricoles.

Maroc

Les activités de collaboration relatives à un système informatisé de budgétisation des programmes se sont poursuivies. L'ISNAR a fourni un prototype de logiciel en vue de son expérimentation par le SNRA marocain. Un cadre de l'ISNAR faisait partie de l'équipe qui a dressé le bilan de l'agriculture en zones arides.

Soudan

L'ISNAR et l'AOAD ont fait appel, pour collaborer à l'analyse du SNRA soudanais, à une version adaptée de la méthodologie SGTIA (système de gestion de la technologie agricole). L'ISNAR collabore avec la Société de Recherche Agricole du Soudan (ARC) à l'organisation d'ateliers périodiques destinés à initier les cadres supérieurs aux questions liées à la prise de décision et à la gestion de la recherche agronomique; le Projet de Formation et de Vulgarisation de la Recherche Agricole (un projet de la Banque Mondiale) coopère à cet effort. Un premier atelier fut organisé en 1987 à l'intention des cadres supérieurs de l'administration et des décideurs. Deux Soudanais se sont rendus à l'ISNAR dans le cadre d'une visite d'étude; il s'agissait du Directeur de l'ARETP, qui s'attela à l'identification des besoins en matière de formation, et d'un Directeur général adjoint de l'ARC, qui consacra trois semaines à l'élaboration d'un manuel de codification et d'une banque de données informatisée sur les activités de recherche -- objectifs, ressources, infrastructures, budgétisation des programmes, etc.

Syrie

Un atelier national a été organisé avec le soutien du CRDI à l'intention des cadres de la recherche agricole et décideurs. Un chercheur de la Direction de la Recherche Scientifique Agricole s'est rendu à l'ISNAR pour mettre au point le manuel de codification d'un système de budgétisation de programme.

Tunisie

1986 avait marqué le terme d'une évaluation de système et d'un plan à long terme. En 1987, l'ISNAR fut invité à prendre part, avec la FAO et la Banque Mondiale, à la préparation d'un programme de travail quinquennal s'adressant à la recherche et à la vulgarisation. Un cadre de l'ISNAR oeuvra à la composante 'système de recherche' du programme.

Conférence de l' AARINENA

La seconde conférence générale de l'Association des Institutions de Recherche Agricole d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient -- à la création de laquelle ont contribué la FAO, l'ICARDA et l'ISNAR -- s'est déroulée en 1987. Une journée et demi de cette manifestation fut consacrée à un atelier sur la gestion de la recherche à l'occasion duquel les cadres de l'ISNAR présentèrent d'importants exposés.

Conférence AFESD et GCRAI

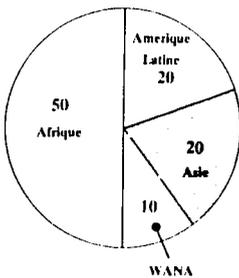
Le GCRAI et l'AFESD (Fonds Arabe pour le Développement Economique et Social) ont financé une conférence sur les priorités de la recherche agricole dans les pays arabes de la région. Y participaient les directeurs et représentants de 11 centres internationaux de recherche agricole, le secrétariat du GCRAI, le gouvernement syrien, les bailleurs de fonds, et les représentants des pays arabes.

L'ISNAR en assura le suivi au nom du GCRAI. La première réunion de suivi du Comité sur la Recherche Agricole Arabe financé par l'AFESD, qui se déroulera dans le courant du premier trimestre 1988, portera, entre autres, sur l'identification des projets et des priorités.

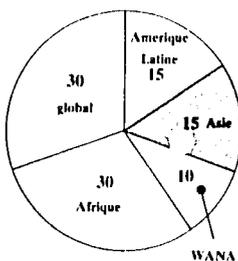
ACTIVITES EN ASIE ET DANS LE PACIFIQUE



Services de Conseil



Formation



Allocation des ressources

Bangladesh

Deux cadres de l'ISNAR ont assisté le Conseil de Recherche Agricole du Bangladesh lors de la rédaction d'un plan national de recherche quinquennal. L'étude de cas menée dans le cadre du projet ISNAR/RMRU s'est poursuivie.

Indonésie

L'ISNAR a poursuivi son projet de gestion et de planification de la recherche en collaboration avec l'AARD. Ce faisant, il a mis l'accent sur l'élaboration d'une méthodologie de collecte et d'analyse des informations relatives à la gestion. L'ISNAR a également organisé un atelier à l'intention des cadres de recherche afin de s'assurer, préalablement à la diffusion du SIG via l'AARD, que les efforts déployés en la matière étaient bien dirigés. L'étude de cas menée dans le cadre du projet ISNAR/RMRU s'est poursuivie; l'Indonésie doit prendre part à l'étude ACIAR/ISNAR sur la définition des priorités au sein des SNRA asiatiques.

Laos

Un cadre de l'ISNAR a effectué une visite exploratoire à l'invitation du Gouvernement, et un bilan du système est prévu pour 1988.

Népal

L'étude de cas menée dans le cadre du projet ISNAR/RMRU s'est poursuivie.

Pakistan

Un cadre de l'ISNAR a participé à une mission organisée par le Programme de Coopération FAO/Banque Mondiale en vue de la préparation d'un projet de soutien par la Banque Mondiale; son attention s'est principalement portée sur le système de recherche agricole.

Philippines

Le SNRA philippin a été sélectionné pour participer à l'étude ACIAR/ISNAR sur la définition des priorités dans les SNRA asiatiques.

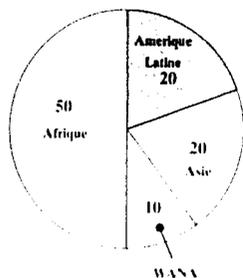
Pacifique Sud

Les cadres de la recherche de 11 nations du Pacifique Sud ont participé à un atelier de deux semaines sur la gestion de la recherche agricole organisé à Apia, aux Samoa occidentales. Le CTA de la Communauté Européenne ainsi que l'IRETA (une faculté de l'Université du Pacifique Sud) ont contribué au financement de ce programme.

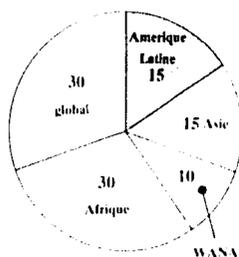
ACTIVITES EN AMERIQUE LATINE ET DANS LA REGION CARAÏBE



Services de Conseil



Formation



Allocation des ressources

Chili

Deux cadres de l'ISSAR ont évalué les liens recherche-vulgarisation au sein du système national, l'INIA. Cette démarche a permis à l'ISSAR de disposer d'une étude pré-pilote s'inscrivant dans la série d'études de cas sur les liens entre la recherche et le transfert de technologie.

Colombie

Une étude de cas-pilote y a été menée dans le cadre du projet ISSAR sur les liens entre la recherche et la technologie. Quatre instituts colombiens y ont collaboré. Un cadre de l'ISSAR, un représentant du gouvernement néerlandais, et deux cadres colombiens de l'ICA jouent un rôle de premier plan dans cette démarche.

Costa Rica

En 1987, l'ISSAR a été invité à réaliser, en collaboration avec l'ICA, une seconde étude de système (la première avait été réalisée en 1981). Selon l'équipe, l'essentiel des recommandations émises en 1981 restait valable; la plupart d'entre elles avaient été mises en oeuvre par les Costariens sans aide extérieure.

Equateur

Ce pays a fait l'objet d'une mission exploratoire, devant déboucher sur une évaluation de système en 1988. L'étude de cas menée dans le cadre du projet ISSAR/RMRU s'est poursuivie.

Guatemala

L'étude de cas menée dans le cadre du projet ISSAR/RMRU s'est poursuivie.

Mexique

Un cadre de l'ISSAR y a effectué une visite exploratoire à la demande de l'INIFAP. Son attention s'est portée tout particulièrement sur la formation.

Panama

L'étude de cas menée dans le cadre du projet de recherche ISSAR/RMRU s'est poursuivie.

Uruguay

Lors d'une visite effectuée en 1987, l'ISSAR a contribué au projet national de conception et de mise sur pied d'un institut national semi-autonome destiné à remplacer le service de recherche actuellement intégré au ministère de l'agriculture. Il fut prévu qu'on privilégierait, en 1987, la planification stratégique et l'établissement d'un budget de programme, tandis qu'un séminaire envisagerait les modifications structurelles.

L'Atelier sur le Côte Sud

La FAO, l'ISSAR, l'INTA (Argentine) et l'ICA ont organisé en coopération un atelier régional sur la gestion de la recherche, auquel ont assisté de nombreux participants latino-américains. Les thèmes abordés durant l'atelier et dans le cadre de la formation ont été inspirés, dans une large mesure, par le réseau de formation latino-américain (dont de nombreux cadres avaient déjà travaillé avec l'ISSAR lors de sessions précédentes). La logistique a été entièrement assurée, au niveau local, par le personnel de l'INTA.

PUBLICATIONS EN 1987

International Workshop on Agricultural Research Management. Rapport d'atelier

Annual Report 1986
Rapport Annuel 1986
Informe Anual 1986

ISNAR Newsletter N° 6
ISNAR Newsletter N° 7

Review of the Research Program Management and Manpower Planning at the Institute of Agricultural Research in Ethiopia.

Programme de Développement de la Recherche Agricole en Tunisie :

Volume 1. Le Système National de Recherche Agricole - Situation Actuelle et Propositions de Reorganisation

Volume 2. Identification des Problèmes et Besoins de Recherche à Long Terme par Grands Secteurs de Production

Volume 3. Proposition d'un Programme National à Long Terme de Recherche Agricole.

Working to Strengthen National Agricultural Research Systems : ISNAR and its Strategy

Travailler au renforcement des systèmes na-

tionaux de recherche agricole : l'ISNAR et sa stratégie

Trabajando para el fortalecimiento de los sistemas nacionales de investigación agrícola.

Catalog of Publications/Catalogue des Publications/Catálogo de Publicaciones 1987

El Modelo de Investigación, Extensión y Educación en el Perú : Estudio de un caso. Volúmenes I, II, III et IV

ISNAR 1988-92 Medium-term Plan

The Impact of Research on National Agricultural Development. Report of the First International Meeting of National Agricultural Systems and the Second IFARD Global Convention.

Document de travail N° 6 : Issues in Implementing Research with a Farming Systems Perspective in NARS.

Document de travail N° 7 : Priority-setting Mechanisms for National Agricultural Research Systems : Present Experience and Future Needs.

Document de Travail N° 8 : Agricultural Research in the Private Sector in Africa : The Case of Kenya.

CONSULTANTS ISNAR

Ainsi qu'il en avait été décidé lors de sa création, l'ISNAR continue d'employer un personnel réduit. D'autre part, nous assumons un large mandat, tant du point de vue géographique, que par le nombre de sujets étudiés. Nous ne pourrions l'exécuter avec succès sans la collaboration et l'assistance de nombreuses personnes et institutions. La liste qui suit cite les personnes et organisations ayant collaboré à notre travail en 1987.

J.R. Anderson, Université de Nouvelle-Angleterre, Armidale, Australie
A participé à la préparation du projet pakistanais de recherche agricole avec une équipe de la FAO - pour la Banque Mondiale.

Marcelino Avila, Conseil International pour la Recherche en Sylviculture, Nairobi, Kenya
A participé à l'étude de cas menée au Zimbabwe sur l'organisation et la gestion de la recherche en milieu réel menée par le Département de la Recherche et des Services Spécialisés.

Richard Bernsten, Université de l'Etat du Michigan, East Lansing, MI, Etats-Unis
A participé à l'étude de l'ISNAR sur l'organisation et la gestion de la recherche en milieu réel au sein des SNRA (systèmes nationaux de recherche agricole).

Stephen Biggs, Overseas Development Group, Université d'East Anglia, Norwich, Royaume-Uni
A participé à l'étude de l'ISNAR sur l'organisation de la gestion de la recherche en milieu réel au sein des SNRA.

James Bingen, Université de l'Etat du Michigan, East Lansing, MI, Etats-Unis.
A participé à la mission chargée, au Rwanda, de dresser l'inventaire de la recherche sur les systèmes de production, et collaboré à la rédaction du rapport final; a également pris part à l'étude de l'ISNAR sur l'organisation et la gestion de la recherche en milieu réel au sein des SNRA.

John Coulter, Mayfield, East Sussex, Royaume-Uni

A collaboré à la préparation d'un document intitulé 'Considérations sur la définition des priorités et l'affectation des ressources à la recherche agricole en Afrique subsaharienne.'

Rogelio Cuyno, Centre de Gestion de la Recherche, Université des Philippines, Los Baños, Philippines.

A préparé et présenté des auxiliaires didactiques lors des ateliers organisés en Tanzanie et au Malawi.

Jennifer Dagg, Norwich, Royaume-Uni.

A participé à l'étude de l'ISNAR sur l'organisation et la gestion de la recherche en milieu réel au sein des SNRA.

Marie de Lattre, Paris, France

A préparé et présenté des auxiliaires didactiques lors des ateliers organisés en Zambie et au Burkina Faso.

René Devred, Bruxelles, Belgique

A collaboré à l'atelier organisé en Gambie; a également collaboré au travail de documentation sur le système de programmation et de budgétisation - traductions vers le français.

Helma Egerton, IBM Europe, Paris, France.

A préparé et assuré deux stages de formation sur la communication au Cameroun.

Paul Engel, Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, La Haye, Pays-Bas.

A collaboré à l'établissement de la méthodologie du projet sur la recherche et le transfert de technologie.

Ruben Echevarria, Rutgers University, New Brunswick, NJ, Etats-Unis.

A préparé un document sur 'La recherche et le transfert de technologie privés dans le tiers monde: répercussions sur la recherche et les systèmes de vulgarisation intégrés au secteur public.'

Peter Ewell, Cornell University, Ithaca, NY, Etats-Unis.

A contribué à l'étude de l'ISNAR sur l'organisation et la gestion de la recherche en milieu réel dans les SNRA.

Jacques Faye, Institut Sénégalais de Recherche Agronomique, Dakar, Sénégal.

A contribué à l'étude de l'ISNAR sur l'organisation et la gestion de la recherche en milieu réel dans les SNRA.

Edward Felton, Wake Forest University, Winston-Salem, NC, Etats-Unis.

A collaboré à la conception d'un ouvrage reprenant des études de cas sur la gestion de la recherche agricole.

Leonard Fernando, Université du Pacifique-Sud, Apia, Samoa occidentales.

A participé à l'atelier ISNAR/IRETA et entrepris une étude sur les ressources affectées à la recherche agricole dans la région du Pacifique Sud.

William K. Gamble, Minneapolis, MN, Etats-Unis.

A participé à l'évaluation, à l'analyse, et à la planification de la recherche agricole en tant que composante du Programme Ougandais de Développement Agricole.

Elon Gilbert, Agence des Etats-Unis pour le Développement International, Banjul, Gambie.

A participé à l'atelier sur l'organisation et la gestion de la recherche en milieu réel au sein des SNRA.

Grace Goodell, The Johns Hopkins University, Washington, DC, Etats-Unis.

A participé à l'atelier sur l'organisation et la gestion de la recherche en milieu réel au sein des SNRA.

Sarita Gomez, La Haye, Pays-Bas.

Traduction espagnole du rapport annuel 1986; interprétation des ateliers organisés à l'ISNAR.

William P. Gormbley, Wilton, CT, Etats-Unis.

A collaboré à la révision et à l'élaboration de recommandations sur les pratiques de gestion de l'ISNAR.

Anthony Green, IBM Europe, Paris, France.

A participé à la mission d'étude envoyée au Cameroun.

Anil Gupta, India Institute of Management, Ahmedabad, Inde.

A participé à l'atelier sur l'organisation et la gestion de la recherche en milieu réel au sein des SNRA.

Fred Haworth, Kingsbridge, Devon, Royaume-Uni.

A réalisé une analyse rétrospective des thèmes traités par l'ISNAR dans ses fonctions d'encadrement des SNRA au cours des sept dernières années.

JaeTae Kang, Gyeongsang National University, Ghinju, République de Corée.

A rédigé un article intitulé 'Relations inter-institutionnelles entre les agences de vulgarisation et d'autres agences de développement agricole dans les pays d'Asie et d'Océanie.'

B.N. Kayastha, Katmandou, Népal.

A collaboré à l'étude de l'ISNAR sur l'organisation et la gestion de la recherche en milieu réel au sein des SNRA.

Stuart Kean, Department of Agriculture, Lusaka, Gambie.

A collaboré à l'étude de l'ISNAR sur l'organisation et la gestion de la recherche en milieu réel au sein des SNRA.

Robert Kern, Ames, IA, Etats-Unis.

A collaboré à la préparation d'exposés sur le programme de l'ISNAR.

Bill Kinsey, Informetrics, Norwich, Royaume-Uni.

A mis ses compétences à notre service pour le contrôle et l'évaluation des techniques d'information sur la gestion.

F. Labouesse, Institut National de la Recherche Agronomique, Montpellier, France.

A participé à la préparation du plan nigérien de recherche agronomique à long terme.

David K. Leonard, Université de Californie, Berkeley, CA, Etats-Unis.

Co-auteur de l'article intitulé 'L'économie politique de la mise au point et du transfert des technologies agricoles.'

Kamanda Lumpungu, Université de Kinshasa, Kinshasa, Zaïre.

A préparé une étude de planification et de gestion des ressources humaines pour l'Institut Sénégalais de Recherche Agronomique.

J. L. Marjoribanks, Commonwealth Development Corporation, Londres, Royaume-Uni.

A pris part à l'atelier ISNAR/IRETA organisé à Apia, Samoa occidentales.

Luis Marcano, Fundacion Servicio para el Agricultor, Caracas, Venezuela.

Faisait partie de la mission d'évaluation envoyée au Costa Rica.

Bright Mombeshora, Ministry of Agriculture, Harare, Zimbabwe.

A contribué à l'étude de l'ISNAR sur l'organisation et la gestion de la recherche en milieu réel au sein des SNRA.

Claude de Montgolfier-Kouevi, Paris, France.

Traduction française du rapport annuel 1986.

Edgardo Moscardi, Instituto Nacional de Tecnologia Agropecuaria, Buenos Aires, Argentine.

A contribué à l'étude de l'ISNAR sur l'organisation et la gestion de la recherche en milieu réel au sein des SNRA.

Claudio Hidalgo Nunez, The Johns Hopkins University, Bologna, Italie.

A collaboré à la compilation bibliographique entreprise dans le cadre du projet recherche-transfert de technologie.

Barry Nestel, Surrey, Royaume-Uni.

A participé à l'étude permanente des instituts et programmes de l'AARD, Indonésie.

William Payne, Worcestershire, Royaume-Uni.

A participé à la mission d'étude envoyée au Cameroun.

Carl Pray, Rutgers University, New Brunswick, NJ, Etats-Unis.

A préparé un article intitulé 'La recherche et le transfert de technologie privés dans le tiers monde: répercussions sur les systèmes publics de recherche et de vulgarisation'; a participé au rapport de l'ISNAR sur l'Etat des Systèmes de Recherche Agricole.

Susan Pouts, University of Florida, Gainesville, FL., Etats-Unis

A participé à l'étude de l'ISSAR sur l'organisation et la gestion de la recherche en milieu réel au sein des SNRA.

Ulf Renborg, Université Suédoise de Sciences Agricoles, Uppsala, Suède.

A collaboré à la planification et l'organisation du Séminaire sur les Politiques de recherche agricole prévu pour avril 1988 à Feldafing.

E.P. Riezbois, Faculté Agronomique, Wageningen, Pays-Bas.

Faisait partie de la mission d'étude envoyée au Cameroun.

Terry Roe, Université du Minnesota, St. Paul, MN, Etats-Unis.

A participé à l'élaboration du rapport de l'ISSAR sur l'Etat des Systemes Nationaux de Recherche Agricole.

Niels Röling, Faculté d'Agronomie, Wageningen, Pays-Bas.

A collabore à l'établissement de la méthodologie du projet sur les liens entre la recherche et le transfert de technologie.

Sergio Ruano, PRE-CODE-PA, ICTA, Guatemala City, Guatemala.

A contribué à l'étude de l'ISSAR sur l'organisation et la gestion de la recherche en milieu réel au sein des SNRA.

Vernon Ruttan, Université du Minnesota, St. Paul, MN, Etats-Unis.

A participé à l'élaboration du rapport de l'ISSAR sur la Situation des Systemes de Recherche Agricole.

Jonathan Sands, La Haye, Pays-Bas.

Collaboration et fonction de conseil dans le cadre du projet de l'ISSAR sur la gestion de l'inventaire de GCRAI, et d'autres travaux sur micro-ordinateurs.

G. Edward Schuh, Institute of Public Affairs, Université du Minnesota, Minneapolis, MN, USA.

A participé à l'élaboration au rapport de l'ISSAR sur la Situation des Systemes de Recherche Agricole.

David Shapiro, Université de l'Etat de Pennsylvanie, University Park, PA, Etats-Unis.

A participé à l'élaboration des critères d'analyse des questions liées aux ressources humaines (SPAAR), et collaboré à la préparation d'une étude sur les structures de récompense et conditions d'emploi; a préparé les informations utilisées lors de la planification et de la définition des priorités au Zaïre; a également préparé, pour l'Institut Sénégalais de Recherche Agronomique, une étude sur la gestion et la planification des ressources humaines.

Holly Sims, Université de Californie Berkeley, CA, Etats-Unis.

Co-auteur d'un article intitulé 'L'Economie Politique de l'Elaboration et du Transfert des Technologies Agricoles'.

Romulo Soliz, Ministère de l'Agriculture, Quito, Equateur.

A participé à l'étude de l'ISSAR sur l'organisation et la gestion de la recherche en milieu réel au sein des SNRA.

Krystyna Slave, Vienne, Autriche.

Travaux sur ordinateur et aide à la programmation dans le cadre de plusieurs projets de l'ISSAR.

Wayne Swegle, Winrock International, Morrilton, AR, Etats-Unis.

A préparé le rapport annuel d'activités pour l'année 1986, ainsi que la version définitive du document stratégique de l'ISSAR.

Geoff Tansey, Ankara, Turquie.

A présenté des exposés lors de l'Atelier International sur la Gestion de la Recherche Agricole, et préparé le résumé des débats en atelier.

Brian Webster, St. Ives, Cambridgeshire, Royaume-Uni.

A collaboré à l'établissement du rapport sur les activités de l'IFARD au Brésil.

Efrem Whingwiri, Ministère de l'Agriculture, Harare, Zimbabwe.

A collaboré à l'étude de l'ISSAR sur l'organisation et la gestion de la recherche en milieu réel au sein des SNRA.

Anna Whyts, La Haye, Pays-Bas.

A collaboré à la compilation bibliographique réalisée dans le cadre du projet recherche-transfert de la technologie.

ACTIVITÉS DES CADRES

6 janvier.

Ministère des Affaires Extérieures, La Haye, Pays-Bas.

Réunion sur les priorités de l'assistance technique néerlandaise au développement agricole dans le Sahel. W.A. STOOP.

19 janvier.

Babcock Graduate School of Business, Wake Forest University, NC, Etats-Unis. Présentation d'un exposé par H. HOBBS.

26-28 janvier.

Renforcement des Systèmes Nationaux de Recherche Agricole. Recherche et formation sur le blé et le riz - Conférence Internationale, organisée au siège du FIDA. Financée par le Fonds International pour le Développement Agricole (FIDA), le Centre de Recherches pour le Développement International, au Canada; le Ministère Fédéral pour la Coopération au Développement de la République Fédérale d'Allemagne; l'Agence Suédoise pour la Coopération en matière de Recherche avec les Pays en voie de Développement (SAREC); et la Fondation Rockefeller. A. VONDER OSTEN.

29-30 janvier.

Symposium sur l'Évaluation de la Recherche et de la Productivité Agricoles, Atlanta, G.A.; Etats-Unis. Exposé par P. PARDEY.

1-3 février.

Atelier sur les Politiques, l'Organisation et la Gestion Agricoles, Damas, Syrie. Exposés par H. ELLIOT, G. HARIRI, et R. DEVRED.

11-13 février.

Sixième Stage International sur la Recherche Agricole axée sur le Développement (ICRA), Wageningen, Pays-Bas. Exposés par H. HOBBS et D. WOOD.

27-28 février.

Atelier sur le Redressement du Secteur Agricole Ougandais, Banque Mondiale/Ouganda, Kampala. T.A. TAYLOR était co-président du groupe de travail sur la Recherche Agricole.

10-13 mars.

Première réunion des Directeurs des Instituts de Recherche Agronomique, Animale, et Piscicole de la Zone de Trafic Préférentiel (PTA), à Kigali, au Rwanda. F. RAZA-KABOANA.

11-12 mars.

Projet Coopératif Régional IICA/BID/PROCISUR, Cinquième réunion du Conseil d'Administration, Montevideo, Uruguay. H. HOBBS.

18 mars et 6 mai.

Stage International sur l'Alimentation et la Nutrition. Organisé par la Fondation Universitaire des Pays-Bas pour la Coopération Internationale (NUFFIC), Wageningen, Pays-Bas. Exposés par B. MOOK.

22-24 mars.

Séminaire GCRAI/Panarabe sur les Priorités de la Recherche Agricole et la Sécurité Alimentaire dans les Pays Arabes, Damas, Syrie. Exposés par A. VONDER OSTEN; participation de G. HARIRI.

24-25 mars.

Groupe Technique du SPAAR sur les Réseaux, au siège de l'ISNAR. A. VONDER OSTEN.

29 mars - 9 avril.

Elaboration d'une proposition de soutien et de financement permanent, par l'USAID, du Projet de Recherche INRA/MIAC (Consortium International Agricole d'Amérique Centrale) sur la Recherche Agricole en Régions Arides, Settat, Maroc. Collaboration de P. GOLDSWORTHY.

3-6 mai.

Réunion du groupe de travail chargé de la planification de la Seconde Conférence Générale de FAARINENA, FAO, Rome, Italie. Participation de G. HARIRI.

18-22 mai.

Réunion intermédiaire du GCRAI, Montpellier, France. Exposé de A. VONDER OSTEN, participation de G. ROCHETEAU.

18-22 mai.

Séminaire régional sur la recherche des systèmes de production, financée par le CIAT et le CIMMYT, à Remera, Rwanda. F. RAZA-KABOANA.

29 mai - 5, 6 juin.

Mission d'information sur le Projet AGRISK du CEDRES, Université de Ouagadougou, Burkina Faso, et Université de Groningen, Pays-Bas. R.B. CONTANT, membre du Comité de Supervision de l'AGRISK.

3 juin.

Atelier sur la circulation des connaissances dans l'agriculture néerlandaise, organisé par la Faculté d'Agronomie de Wageningen, et le Ministère Néerlandais de l'Agriculture et de la Pêche. Exposé par W.A. STOOP.

6-10 juillet.

Conférence sur l'Affectation des Ressources destinées à la Recherche Agronomique dans les Pays en voie de Développement, Bellagio, Italie, financée par la Fondation Rockefeller. Exposés présentés par E.Q. JAVIER, G. NORTON, et P. PARDEY.

12-26 juillet.

Comité consultatif des experts du Projet FIDA/ITA de Lutte Biologique contre les Ravageurs du Manioc en Afrique, ITA-Cotonou, au Bénin, et Ibadan, au Nigéria. T.A. TAYLOR.

27-31 juillet.

Atelier des Études Internationales sur le Développement, placé sous le thème 'Paysans et Recherche Agronomique': Méthodes Complémentaires, University of Sussex, U.K. D. MERRILL SANDS.

2-7 août.

Conférence Annuelle de l'Association Américaine d'Économie Agricole à East Lansing, MI, Etats-Unis. Exposé présenté par P. PARDEY.

10-14 août.

Atelier de validation sur un manuel de formation relatif à la planification, la supervision, et l'évaluation de projets et destiné à la FAMESA (Gestion Financière et Administrative des Projets de Recherche en Afrique Orientale et Australe), Nairobi, Kenya. D. McLEAN et L. ABE.

20-24 août.

Besoins en formation de la Recherche Agronomique d'Afrique Orientale et Australe, Arusha, Tanzanie. Exposé présenté par D. WOOD.

1-18 septembre.

Évaluation d'un projet de recherche sur les semences mené au Pérou, financé par la Coopération Technique Suisse, et exécuté par l'Institut National de Recherche et de Promotion Agricole (INIPA) et le Centre International de la Pomme de Terre (CIP). C. VALVERDE, chef de mission.

14-19 septembre.

Réunion du Groupe d'Étude Spécial GCRAI-Nigéria dans le cadre d'une étude documentaire relative au Maïs et au Manioc dans les Régions Côtières d'Afrique occidentale. T.A. TAYLOR.

15-17 septembre.

Réunion de suivi à la Conférence Panarabe/GCRAI, siège de l'AFESD, Koweït. G. HARIRI.

20-23 septembre.

Atelier du Bureau africain de l'USAID destiné aux responsables de l'agriculture, des ressources naturelles et du développement rural, Nairobi, Kenya. D. McLEAN.

21-22 septembre.

Réunion du Groupe de travail du SPAAR sur la Coordination du Soutien accordé à la Recherche Agricole en Tanzanie, Bonn, République Fédérale d'Allemagne. H. ELLIOTT.

22-23 septembre.

Première réunion du Groupe de Travail du SPAAR sur les Méthodologies de Définition des Priorités de la Recherche Agricole, Bonn, République Fédérale d'Allemagne. H. ELLIOTT.

22-23 septembre.

Projet Régional coopératif IICA/BID/PRO-CISUR, Septième Réunion du Conseil d'Administration, Montevideo, Uruguay, **R. MARTINEZ-NOGUEIRA.**

24-25 septembre.

USAID: Contribution des Deux Sexes (les Femmes et le Développement) aux Systèmes Agricoles Africains, Nairobi, Kenya, **D. McLEAN.**

24-27 septembre.

Réunion sur le Développement de la Recherche et des Technologies Agricoles en Afrique, Feldafing, République Fédérale d'Allemagne, Exposés de **A. VONDER OSTEN.**

4-10 octobre.

Projet Coopératif Régional IICA/BID/PRO-CIANDO, Mission chargée de l'élaboration d'une méthodologie de contrôle et d'évaluation du réseau, Quito, Equateur, **R. MARTINEZ-NOGUEIRA.**

6-8 octobre.

Conférence Internationale sur la Préservation des sols, Amsterdam, Pays-Bas, Exposé présenté par **W.A. STOOP.**

7-13 octobre.

Réunion du comité d'évaluation du Conseil Indien de la Recherche Agricole (ICAR), Hyderabad, Inde, **H.K. JAIN.**

9 octobre.

Réunion technique sur les relations recherche-vulgarisation, Ministère de l'Agriculture de la République Démocratique de Madagascar, Mission Benmor de la Banque Mondiale, Participation de **P. SAINT-CLAIR.**

15 octobre-7 novembre, 25 novembre-2 décembre.

Groupe Spécial d'Etude du GCRAI sur le Maïs et le Manioc dans les Régions Côtières d'Afrique occidentale: études par pays, IITA, Ibadan, Nigéria; Togo, Bénin, **T.A. TAYLOR.**

21 octobre.

Séminaire sur la gestion de la recherche agricole destiné aux membres des systèmes de recherche des pays participant aux programmes coopératifs régionaux PROCSUR, PROCIANDINO, et du Mexique, Mar del Plata, Argentine, Exposé par **R. MARTINEZ-NOGUEIRA.**

23 octobre.

Deuxième réunion du Groupe de Travail du SPAAR sur les Méthodologies de Définition des Politiques de Recherche Agronomique, Washington, DC, Etats-Unis, **H. ELLIOTT.**

20-30 octobre.

Semaine des Centres Internationaux, Washington, DC, Etats-Unis, Exposé de **A. VONDER OSTEN**; participation de **H.K. JAIN** et **H. ELLIOTT.**

30 novembre - 2 décembre.

Atelier sur la Planification et la Programmation de la Recherche Agronomique, Wad Medani, Soudan, Exposés par **B. MOOK, P. MARCOTTE** et **G. HARIRI.**

14 - 18 décembre.

Atelier International du Centre des Ressources Agricoles et Hydriques du Conseil de la Recherche Scientifique, Irak, **P. GOLDSWORTHY.**

15 - 17 décembre.

Seconde Conférence Générale de l'Association des Institutions de Recherche Agronomique du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (AARINENA), Nicosie, Chypre, Allocution prononcée par **A. VONDER OSTEN**; exposés de **E. JAVIER** et **G. HARIRI.**

INFORMATIONS FINANCIERES

Price Waterhouse Nederland



RAPPORT DES VERIFICATEURS AUX COMPTES

Les informations financières présentées pages 44 à 46 ont été extraites des documents du Service International pour la Recherche Agricole Nationale (ISNAR) pour l'exercice clôturé au 31 décembre 1987, qui ont été examinés par nous.

Après avoir étudié ces documents, nous estimons que les Comptes ont été préparés correctement, selon des règles comptables conformes à celles utilisées l'année précédente, et fournissent les renseignements devant apparaître aux termes des procédures de comptabilité énoncées dans les instructions publiées par le Groupe Consultatif pour la Recherche Agricole Internationale, Washington.

Price Waterhouse Nederland.

3 mars 1987

ISNAR
BILAN
au 31 décembre 1987

(établi en dollars US)

	<u>1987</u>	<u>1986</u>
<u>Actif disponible</u>		
Liquidités	1,424,971	1,468,599
Sommes à recevoir des donateurs	595,378	47,600
Autres créances	244,642	209,918
Comptes de régularisation	<u>53,734</u>	<u>164,036</u>
Total de l'actif disponible	<u>2,318,725</u>	<u>1,890,153</u>
 <u>Actif immobilisé</u>		
Véhicules	23,234	23,234
Mobilier et équipement de bureau	<u>1,427,837</u>	<u>1,064,785</u>
Total de l'actif immobilisé	<u>1,451,071</u>	<u>1,088,019</u>
 <u>TOTAL DE L'ACTIF</u>	 <u><u>\$3,769,796</u></u>	 <u><u>\$2,978,172</u></u>
 <u>Passif</u>		
Acomptes perçus sur la dotation au budget central pour 1988	427,095	70,582
Comptes de régularisation	<u>1,046,557</u>	<u>76,704</u>
TOTAL DU PASSIF	<u><u>1,473,652</u></u>	<u><u>847,286</u></u>
 <u>Soldes disponibles</u>		
Investis dans l'actif immobilisé	1,451,071	1,088,019
Fonds non utilisés :		
- Non limités au budget central	15,275	11,645
- Fonds de roulement	1,150,000	650,000
- Projets spéciaux	<u>(320,201)</u>	<u>381,222</u>
Soldes disponibles totaux	<u>2,296,144</u>	<u>2,130,886</u>
 <u>TOTAL DU PASSIF ET DES SOLDES DISPONIBLES</u>	 <u><u>\$3,769,796</u></u>	 <u><u>\$2,978,172</u></u>

ISNAR
SOMMES A RECEVOIR DES DONATEURS AU 31 DECEMBRE 1987
(en dollars US)

<u>Donateur</u>	<u>Somme promise dans la monnaie du pays</u>	<u>Equivalent en US\$ au moment de l'engagement</u>	<u>Payement en monnaie du pays</u>	<u>Reçu en cours d'année</u>	<u>Pertes/(gains) imputables au change et/ou aux sommes restant dues</u>	<u>Solde restant dû en fin d'année</u>
Subventions de fonctionnement non limitées au budget central						
Australie	Aus\$ 240,000	154,000	Aus\$ 240,000	155,453	(1,453)	--0--
Belgique	BFrs 2,000,000	57,100	BFrs --0--	--0--	--0--	57,100
Canada	Can\$ 450,000	324,000	Can\$ 450,000	339,494	(15,494)	--0--
CEE	ECU 500,000	510,000	ECU 500,000	577,356	(67,356)	--0--
Rép. Fédérale d'Allemagne	DM 300,000	145,500	DM 300,000	161,669	(16,169)	--0--
France	FF 1,550,000	254,900	FF 1,550,000	253,350	1,550	--0--
BIRD	US\$ 1,000,000	1,000,000	US\$ 1,000,000	1,000,000	--0--	--0--
Irlande	IrPds 100,000	150,500	IrPds 100,000	150,500	--0--	--0--
Italie	L. 350,000,000	265,400	L. --0--	--0--	--0--	265,400
Japon	Yen 46,500,000	309,500	Yen 46,500,000	324,042	(14,542)	--0--
Pays-Bas	Dfl 600,000	259,000	Dfl 600,000	293,488	(34,488)	--0--
Philippines	P.p 500,000	25,000	P.p 273,000	13,383	--0--	11,617
Espagne	US\$ 30,000	30,000	US\$ 30,000	30,000	--0--	--0--
Suède	Skf 400,000	57,000	Skf 400,000	62,851	(5,851)	--0--
Suisse	Swf 440,000	257,000	Swf 440,000	327,315	(70,315)	--0--
Royaume-Uni	PdsSt 135,000	197,000	PdsSt 135,000	219,836	(22,836)	--0--
USAID	US\$ 825,000	825,000	US\$ 625,000	625,000	--0--	200,000
BIRD/Fonds de stabilisation	US\$ 61,261	61,261	US\$ --0--	--0--	--0--	61,261
Total des Subventions d'Exploitation non limitées au Budget Central - 1987				<u>4,533,737</u>	<u>(246,954)</u>	<u>595,378</u>

Subventions d'Exploitation Limitées au Budget Central

Rép. Fédérale d'Allemagne	DM 300,000	145,500	DM 300,000	161,669	(16,169)	--0--
Pays-Bas	Dfl 300,000	161,290	Dfl 300,000	161,290	--0--	--0--
Total des Subventions d'Exploitation Limitées au Budget Central - 1987				<u>322,959</u>	<u>(16,169)</u>	<u>--0--</u>

NOTE:

Affecté au Fonds d'Exploitation	(500,000)
Recettes utilisées dans l'année	468,700
Solde non utilisé de l'année précédente	<u>11,645</u>

Budget total 1987 après révision **5,169,296**

ISNAR
LISTE DES SOURCES ET AFFECTATIONS DE FONDS
AU COURS DE L'EXERCICE CLOTURE AU 31 DECEMBRE 1987
(établi en dollars US)

	<u>1987</u>	<u>1986</u>
<u>Sources de Fonds</u>		
<i>1.-Opérations liées au Budget Central</i>		
Non limitées à celui-ci	4,382,161	3,820,500
Limitées à celui-ci	306,790	130,435
Solde non utilisé de l'année précédente	11,645	(23,738)
Recettes utilisées en cours d'année	<u>468,700</u>	<u>451,365</u>
	<u>5,169,296</u>	<u>4,378,562</u>
<i>2.-Capital</i>		
Restreint	---0---	20,849
Fonds d'Exploitation	1,150,000	650,000
Recettes utilisées en cours d'année	<u>363,052</u>	<u>189,782</u>
	<u>1,513,052</u>	<u>860,631</u>
<i>3.-Projets Spéciaux - Chiffres cumulés</i>		
Revenus sur Projets non achevés	<u>2,362,718</u>	<u>1,756,711</u>
<u>TOTAL DES SOURCES DE FONDS</u>	<u>\$9,045,066</u>	<u>\$6,995,904</u>
<u>Affectation des Fonds</u>		
<i>1.- Opérations liées au Budget Central</i>		
Soutien des SNRA	2,171,527	1,857,509
Recherche	815,522	611,129
Formation	732,780	654,040
Soutien aux programmes (Publ./Inf./Doc.)	612,216	445,216
Administration en général	<u>821,977</u>	<u>799,023</u>
	<u>5,154,022</u>	<u>4,366,917</u>
<i>2.- Capital</i>		
Ajouts de capital	<u>363,052</u>	<u>210,631</u>
<i>3.- Projets spéciaux - Chiffres cumulés</i>		
Dépenses sur projets non encore achevés	<u>2,682,919</u>	<u>1,375,489</u>
<i>4.- Solde non utilisé</i>		
Non limité au budget central	15,274	11,645
Fonds d'exploitation	1,150,000	650,000
Projets spéciaux	<u>(320,201)</u>	<u>381,222</u>
	<u>845,073</u>	<u>1,042,867</u>
<u>Total des Fonds Affectés</u>	<u>\$9,045,066</u>	<u>\$6,995,904</u>

DONATEURS AUX PROJETS SPECIAUX

Fonds octroyés par AID/Rwanda dans le cadre d'un contrat entre le Gouvernement de la République du Rwanda et l'ISNAR, pour des services de conseil en gestion de la recherche agricole fournis par l'ISNAR à l'Institut des Sciences Agronomiques du Rwanda (ISAR) : **23.759 \$**

Fonds octroyés par la Fondation Rockefeller pour le financement d'un chercheur au sein du projet sur la recherche en milieu réel : **28.000 \$**

Fonds octroyés par la Fondation Rockefeller et couvrant les activités d'un candidat au doctorat oeuvrant à l'établissement d'une politique de recherche agricole en Amérique latine : **31.000 \$**

Fonds octroyés par le Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale (CTA) pour la préparation de la conférence internationale de l'IFARD qui s'est déroulée au Brésil en octobre 1986 : **6.000 \$**

Fonds affectés par la Banque Mondiale à l'évaluation de la recherche agricole en Amérique occidentale : **25.424 \$**

Subvention de l'USAID/Djakarta au projet indonésien de recherche agricole appliquée : **295.029 \$**

Fonds affectés par AID/Burkina Faso dans le cadre d'un contrat entre le Gouvernement du Burkina Faso et l'ISNAR, à l'aide technique à la recherche agricole apportée par l'ISNAR à l'Institut National d'Etudes et de Recherches Agricoles (INERA) : **107.095 \$**

Fonds octroyés par AID/Rwanda aux termes d'un contrat entre le Gouvernement de la République du Rwanda et l'ISNAR, à l'assistance à la préparation d'une stratégie d'ensemble de la recherche agronomique au Rwanda : **22.653 \$**

Fonds octroyés par AID/Rwanda aux termes d'un contrat entre le Gouvernement de la République du Rwanda et l'ISNAR afin de couvrir les prestations de soutien de la recherche agronomique par l'ISNAR auprès de l'Institut de Recherche Agronomique du Rwanda (ISAR) : **60.612 \$**

L'Université du Wisconsin sous contrat avec l'USAID, pour l'aide apportée par l'ISNAR au projet de recherche et de diversification agricoles mené par l'Université du Wisconsin et la Gambie : **19.050 \$**

La Fondation Rockefeller pour le soutien à un séminaire de formation organisé au Kenya sur la gestion de la recherche sur les systèmes avec sur les exploitations et ménages ruraux : **36.460 \$**

Le Programme de Coopération FAO/Banque Mondiale pour l'assistance technique fournie dans le domaine de la gestion de la recherche agricole au Pakistan : **51.956 \$**

Fonds affectés par le Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale (CTA) à l'organisation d'un atelier régional sur la planification et la gestion de la recherche agricole dans le Pacifique-Sud : **40.450 \$**

Fonds affectés par la Banque Asiatique de Développement (ADB) à l'organisation d'un atelier régional sur la planification et la gestion de la recherche agricole dans le Pacifique-Sud : **55.000 \$**

Fonds affectés par le Centre Australien pour la Recherche Agricole Internationale (ACTAR) et le Bureau de l'Agence Australienne pour le Développement International (AIDAB) à la collaboration au projet sur les priorités de la recherche agronomique : **20.771 \$**

Fonds affectés par la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) au projet indonésien des priorités de recherche agricole : **70.000 \$**

Fonds affectés par le Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI) à l'amélioration de la gestion de la recherche agricole dans les instituts de recherche sahéliens : **35.998 \$**

Ont été déduites du total apparaissant au poste "Additions dans l'année", les sommes de **33.899 \$**, sont le montant remboursé à l'USAID/Republique Dominicaine, représentant la contribution de l'ISNAR à la mise sur pied de l'Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias, et de **2.188 \$**, remboursés au Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) au titre de l'étude sur l'intégration des activités des IARC à l'Afrique australe, SADDIC (B).

DONATEURS AUX PROJETS SPECIAUX

Fonds octroyés par AID/Rwanda dans le cadre d'un contrat entre le Gouvernement de la République du Rwanda et l'ISNAR, pour des services de conseil en gestion de la recherche agricole fournis par l'ISNAR à l'Institut des Sciences Agronomiques du Rwanda (ISAR) : **23.759 \$**

Fonds octroyés par la Fondation Rocketteller pour le financement d'un chercheur au sein du projet sur la recherche en milieu réel : **28.000 \$**

Fonds octroyés par la Fondation Rocketteller et couvrant les activités d'un candidat au doctorat ouvrant à l'établissement d'une politique de recherche agricole en Amérique latine : **31.000 \$**

Fonds octroyés par le Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale (CTA) pour la préparation de la conférence internationale de l'IIAPD qui s'est déroulée au Brésil en octobre 1986 : **6.000 \$**

Fonds affectés par la Banque Mondiale à l'évaluation de la recherche agricole en Amérique occidentale : **25.424 \$**

Subvention de l'USAID/Phnom Penh au projet indonésien de recherche agricole appliquée : **295.029 \$**

Fonds affectés par AID/Burkina Faso dans le cadre d'un contrat entre le Gouvernement du Burkina Faso et l'ISNAR, à l'aide technique à la recherche agricole apportée par l'ISNAR à l'Institut National d'Etudes et de Recherches Agricoles (INERA) : **107.095 \$**

Fonds octroyés par AID/Rwanda aux termes d'un contrat entre le Gouvernement de la République du Rwanda et l'ISNAR, à l'assistance à la préparation d'une stratégie d'ensemble de la recherche agronomique au Rwanda : **22.653 \$**

Fonds octroyés par AID/Rwanda aux termes d'un contrat entre le Gouvernement de la République du Rwanda et l'ISNAR afin de couvrir les prestations de soutien de la recherche agronomique par l'ISNAR auprès de l'Institut de Recherche Agronomique du Rwanda (ISAR) : **60.612 \$**

L'Université du Wisconsin sous contrat avec l'USAID, pour l'aide apportée par l'ISNAR au projet de recherche et de diversification agricoles mené par l'Université du Wisconsin et la Gambie : **19.050 \$**

La Fondation Rocketteller pour le soutien à un séminaire de formation organisé au Kenya sur la gestion de la recherche sur les systèmes avec sur les exploitations et ménages ruraux : **36.460 \$**

Le Programme de Coopération FAO/Banque Mondiale pour l'assistance technique fournie dans le domaine de la gestion de la recherche agricole au Pakistan : **51.956 \$**

Fonds affectés par le Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale (CTA) à l'organisation d'un atelier régional sur la planification et la gestion de la recherche agricole dans le Pacifique-Sud : **40.450 \$**

Fonds affectés par la Banque Asiatique de Développement (ADB) à l'organisation d'un atelier régional sur la planification et la gestion de la recherche agricole dans le Pacifique-Sud : **55.000 \$**

Fonds affectés par le Centre Australien pour la Recherche Agricole Internationale (ACTAR) et le Bureau de l'Agence Australienne pour le Développement International (AIDAB) à la collaboration au projet sur les priorités de la recherche agronomique : **20.771 \$**

Fonds affectés par la Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) au projet indonésien des priorités de recherche agricole : **70.000 \$**

Fonds affectés par le Centre de Recherches pour le Développement International (CRDI) à l'amélioration de la gestion de la recherche agricole dans les instituts de recherche sahéliens : **35.998 \$**

Ont été déduites du total apparaissant au poste "Additions dans l'année", les sommes de **33.899 \$**, soit le montant remboursé à l'USAID/Republique Dominicaine, représentant la contribution de l'ISNAR à la mise sur pied de l'Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias, et de **2.188 \$**, remboursés au Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) au titre de l'étude sur l'intégration des activités des IARC à l'Afrique australe, SADDIC (B).