

**ARCHIV
DANIEL
76580**

**Évaluation
de la recherche
agricole
à l'échelle nationale**

Le Centre de recherches pour le développement international, société publique créée en 1970 par une loi du Parlement canadien, a pour mission d'appuyer des recherches visant à adapter la science et la technologie aux besoins des pays en développement ; il concentre son activité dans six secteurs : agriculture, alimentation et nutrition ; information ; santé ; sciences sociales ; sciences de la terre et du génie et communications. Le CRDI est financé entièrement par le Parlement canadien, mais c'est un Conseil des gouverneurs international qui en détermine l'orientation et les politiques. Établi à Ottawa (Canada), il a des bureaux régionaux en Afrique, en Asie, en Amérique latine et au Moyen-Orient.

Titre original de l'ouvrage: *Evaluation in National Agricultural Research: Proceedings of a Workshop Held in Singapore, 7-9 July 1986*

©International Development Research Centre 1987

©Centre de recherches pour le développement international 1988
Adresse postale: C.P. 8500, Ottawa, Ont. (Canada) K1G 3H9

Daniels, D.
CRDI, Ottawa CA

IDRC-254f

Évaluation de la recherche agricole à l'échelle nationale : compte rendu d'un atelier tenu à Singapour du 7 au 9 juillet 1986. Ottawa, Ont., 1988. viii + 180 p. : ill.

/Évaluation/, /recherche agricole/, /pays en développement/ — /recherche et développement/, /organisation de la recherche/, /centres de recherche/, /universités/, /rapports de réunion/, /listes des participants/.

CDU : 63.001.4

ISBN : 0-88936-514-8

Traduction : Bureau des traductions, Secrétariat d'État
Révision : Lise Proulx-Thérien

Édition microfiche offerte sur demande.

This publication is also available in English.

76580

IDRC-254f

Évaluation de la recherche agricole à l'échelle nationale

***Compte rendu d'un atelier tenu à
Singapour du 7 au 9 juillet 1986***

Rédacteur : Douglas Daniels

Parrainé conjointement par le

Centre de recherches pour le développement international

et la

*Fédération internationale des systèmes de recherche agricole
pour le développement*



Les opinions émises dans la présente publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles du Centre de recherches pour le développement international ou de la Fédération internationale des systèmes de recherche agricole pour le développement. La mention d'une marque déposée ne constitue pas une sanction du produit; elle ne sert qu'à informer le lecteur.

ARCHIV
DANIEL
no. 6F

Resumé

On s'intéresse de plus en plus au rôle que pourrait jouer l'évaluation pour mieux gérer la recherche. Pourtant, l'évaluation est peut-être l'un des outils les plus négligés en gestion aujourd'hui. Bien qu'il existe une importante documentation sur les méthodes d'évaluation et sur les règles à suivre en la matière, peu d'auteurs ont abordé la question des besoins d'information des gestionnaires concernant l'évaluation, ni celle de savoir quel est le meilleur moyen de rassembler cette information au sein d'un programme de recherche national. Quelles ressources doivent être consacrées aux estimations, aux suivis et aux évaluations rétrospectives ?

Un atelier, tenu à Singapour du 7 au 9 juillet 1986, s'est penché sur un certain nombre d'études de cas qui illustrent bien les activités d'évaluation qui ont cours dans les différents programmes et instituts nationaux. Les participants ont utilisé les informations rassemblées dans ces études de cas, y ajoutant leur propre expérience pratique, pour se mettre d'accord sur certains aspects tels que les différents objectifs de l'évaluation et ses divers usagers, le rôle de l'évaluation dans la planification, et la façon d'organiser et de mettre en place un programme d'évaluation dans divers types d'organismes de recherche. Étant donné que les agences subventionnaires étrangères sont à l'origine d'un grand nombre d'études d'évaluation, une session entière de l'atelier leur a été consacrée. On a suggéré une nouvelle approche, plus effective à long terme, tant pour les programmes nationaux que pour les agences subventionnaires. On a aussi déterminé de nouveaux domaines de collaboration entre les programmes nationaux intéressés par la formation, d'une part, et les études d'impact, d'autre part.

Abstract

Interest in the potential role of evaluation in improving the management of research is growing. The use of evaluation, however, is probably one of the weakest areas of management at present. Although there is a large body of literature on evaluation methodologies and the procedures for carrying out evaluation, little has been published on what evaluative information managers require and how this information can be most effectively gathered in a national research program. What resources should be devoted to ex ante assessment, monitoring, and ex post evaluations ?

This workshop, held in Singapore on 7-9 July 1986, examined a number of case studies that document the present level of evaluation activities in different national programs and institutions. Participants used this case study material and their practical experience to reach consensus on some aspects relating to the different uses and users of evaluation, the role of evaluation in the planning process, and how to organize and implement an evaluation program in different types of research organizations. One session was devoted to reviewing the evaluation activities of external donor agencies. An alternate approach was suggested that would be more effective in the long run to both national programs and donor agencies. Areas of further collaboration between national programs related to training and impact studies were identified.

Resumen

El interés en el papel potencial de la evaluación para mejorar la administración de la investigación, es creciente. Actualmente, sin embargo, el uso de la evaluación es una de las áreas más débiles de la administración. A pesar de que existe una literatura voluminosa sobre metodologías de evaluación y procedimientos para llevarla a cabo, poco se ha publicado sobre qué información evaluativa requieren los administradores o cuál es la manera más eficiente de recopilar esta información en un programa nacional de investigación. ¿Qué recursos deben dedicarse a las evaluaciones previas, a los controles y a las evaluaciones posteriores?

Este taller, celebrado en Singapur del 7 al 9 de julio de 1986, examinó una serie de estudios de caso que documentan el nivel actual de las actividades de evaluación en diferentes programas e instituciones nacionales. Los participantes aprovecharon este material de estudios de caso y sus experiencias prácticas para lograr consenso sobre algunos aspectos relacionados con los diferentes usos y usuarios de la evaluación, su papel en el proceso de planificación y la manera de organizar y ejecutar un programa de evaluación en diferentes tipos de organizaciones de investigación. En vista del alto número de evaluaciones que se comisionan, se dedicó una sesión a revisar las actividades evaluativas de los organismos donantes externos y se sugirió un enfoque alternativo que a la larga sería más efectivo tanto para los programas nacionales como para los organismos donantes. También se identificaron áreas para mayor colaboración entre los programas nacionales en relación con la capacitación y los estudios de impacto.

Table des matières

Avant-propos v

Remerciements viii

Résumé 1

Introduction 3

Conclusions 13

L'évaluation des systèmes de recherche agricole 15

Évaluation de la recherche agricole aux Philippines

Aida R. Librero, Ramon V. Valmayor et Maripaz L. Perez 17

Évaluation de la recherche agricole en Afrique australe

M.L. Kyomo, A.L. Doto et C.L. Keswani 33

Besoins en matière d'évaluation : utilisations et utilisateurs 41

Institutionnalisation de la revue et de l'évaluation dans les systèmes nationaux de recherche agricole *S.W. Sadikin* 43

Évaluation de la recherche dans les universités agricoles d'État de l'Inde

A. Appa Rao 49

Évaluation de la recherche agricole en Thaïlande

Kamphol Adulavidhaya, Rungruang Isarangkura, Preeyanuch Apibunyopas et Nittaya Dulyasatit 55

Le rôle de l'évaluation 69

L'évaluation de la recherche agricole en Colombie

Hernán Chaverra G. 71

L'évaluation de la recherche agricole en Amérique latine : une revue de la littérature sur le sujet *Santiago Fonseca Martínez* 87

Organisation et mise en oeuvre 99

L'évaluation au Malaysian Agricultural Research and Development

Institute *Mohd. Yusof bin Hashim et Encik Samion Haji Abdullah* 101

L'évaluation au Indian Council of Agricultural Research

R.M. Acharya 107

L'évaluation de la recherche agricole en Indonésie

Ibrahim Manwan et Barry Nestel 124

Comment exploiter au maximum les avantages des évaluations externes 137

Évaluations faites par les donateurs : situation actuelle et possibilités d'amélioration *Robert J. Berg* 139

La recherche agricole au Pérou *Victor Palma* 155

L'évaluation au Caribbean Agricultural Research and Development

Institute *Samsundar Parasram* 167

Participants 179

L'évaluation au Caribbean Agricultural Research and Development Institute

Samsundar Parasram *Caribbean Agricultural Research and Development Institute (CARDI), University of the West Indies, St Augustine, Trinité.*

Le Caribbean Agricultural Research and Development Institute (CARDI) (Institut de recherche et développement agricoles des Caraïbes), fondé en 1975, est la principale institution régionale de recherche et développement (R&D) des pays de la CARICOM (Communauté des Caraïbes); il a pour mission de contribuer au développement agricole en mettant au point et en diffusant une technologie appropriée au bénéfice de la population des Caraïbes. L'Institut a pour mandat a) de travailler en mode de décentralisation optimale, b) d'obtenir du financement à l'extérieur et c) d'accroître la productivité du secteur agricole. Ce dernier demeure le principal domaine d'activité et il offre le meilleur potentiel d'amélioration de la nutrition, d'accroissement du revenu et de création de possibilités d'emploi convenables. La recherche agricole dans la région des Caraïbes existe depuis longtemps et a connu ses heures de gloire d'abord avec le Imperial College of Tropical Agriculture (ICTA), créé en 1921 (où est maintenant situé le campus St Augustine de la University of the West Indies [UWI] (Université des Indes-occidentales); puis il y a eu le Regional Research Centre (RRC) (Centre de recherche régional) ajouté à l'ICTA en 1955, qui s'est fusionné avec la Faculté d'agriculture de la UWI en 1965-1966 et qui, en 1975, est devenu le CARDI, le nouvel organisme régional autonome de R&D.

Au cours des dix dernières années, le CARDI a obtenu de l'étranger des fonds importants pour faciliter sa décentralisation vers douze endroits distincts et soutenir ses programmes de R&D. Les principaux pays ou organismes donateurs ont été la communauté européenne par l'intermédiaire du Fonds européen de développement (FED) et l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID). Une série d'évaluations a été entreprise, axées sur divers aspects : évaluations majeures dans le cas des

projets du FED et de l'USAID, évaluation complète de l'ensemble de l'Institut (comité d'examen des chefs de gouvernement), revue des programmes de l'Institut par le Service international pour la recherche agricole nationale (SIRAN) et évaluations particulières au point de vue de l'organisation et de la gestion, notamment de la gestion financière et de la collecte des données. Les évaluations ont conduit la direction de l'Institut à réorganiser celui-ci en profondeur. L'Institut a mis sur pied son propre groupe de programmation, de planification, de contrôle et d'évaluation (PPE). On s'attend de plus que d'autres changements majeurs soient apportés bientôt à la structure d'organisation, aux politiques, aux programmes, au financement, etc. de l'Institut. Les évaluations ont été commandées à divers niveaux y compris le plus élevé — la Conférence des chefs de gouvernement. En conséquence, elles sont présentement utilisées par les chefs de gouvernement, par les ministres de l'agriculture, par le personnel technique dans les ministères de l'agriculture, l'Institut et les organismes de financement.

Le secteur agricole demeure le pivot de l'économie de la majorité des pays de la région des Caraïbes membres du Caribbean Agricultural Research and Development Institute (CARDI). Les 12 États membres de la Communauté des Caraïbes (CARICOM) ont une population globale d'environ 5 millions d'habitants dont 4,5 millions occupent les cinq plus grandes îles et un demi-million les sept plus petites. Environ les deux tiers de la population habitent à la campagne. À l'exception de Trinité-et-Tobago et de la Barbade, le produit intérieur brut (PIB) par habitant s'élève en moyenne à environ 1 000 \$ US. Les exploitations agricoles dans la région (au nombre de 300 000), occupent environ $2,2 \times 10^6$ ha dont environ $0,6 \times 10^6$ ha sont cultivés en permanence. Environ 90 % de toutes les exploitations agricoles ont moins de 4 ha, mais elles représentent collectivement un quart de la superficie totale seulement.

L'importance de l'agriculture pour l'économie de la région peut être décrite du point de vue de sa contribution au PIB, à l'emploi et au commerce. Concernant le pourcentage du PIB provenant de l'agriculture, il varie énormément à l'intérieur de la région, allant d'un sommet de 30,2 % en Dominique à seulement 2,7 % à la Trinité. Les États de la région peuvent être classés en trois groupes :

- Pays où l'agriculture représente moins de 10 % du PIB : Antigua, la Barbade, la Jamaïque, Montserrat et Trinité-et-Tobago ;
- Pays où l'agriculture représente entre 10 et 20 % du PIB : Belize, Grenade, Saint-Kitts-et-Nevis, Sainte-Lucie et Saint-Vincent ;
- Pays où l'agriculture représente plus de 20 % du PIB : la Dominique et la Guyana.

La contribution relative de l'agriculture est demeurée stable depuis 1979 et les pays n'ont pas changé

de groupe à l'exception de la Grenade, qui est passée de la proportion la plus élevée à la catégorie intermédiaire. En dépit de l'importance relative de l'agriculture dans la région de la CARICOM, la production agricole est médiocre et elle est pour une bonne part dans un état de dépérissement chronique. Les tendances les plus défavorables se manifestent dans les cultures traditionnelles destinées à l'exportation ; depuis 1965, les exportations de sucre ont en effet diminué de 60 % et les exportations de bananes de 50 %. Non seulement la production en vue de l'exportation manifeste-t-elle un état de dépression chronique, mais encore la production vivrière ne parvient pas à suivre le rythme de l'accroissement démographique.

Institutions de recherche

Le travail de recherche du CARDI occupe manifestement une place prédominante à l'échelle de la région. Il est toutefois nécessaire de situer d'abord le CARDI dans le contexte de la recherche menée et parrainée par d'autres organisations dans les divers États de la CARICOM. Même si, au cours des dernières années, les centres internationaux, particulièrement le Centre international d'agriculture tropicale (CIAT), le Centre international d'amélioration du maïs et du blé, (CIMMYT), et le Centre international de la pomme de terre (CIP) ont joué un rôle de plus en plus actif dans le bassin des Caraïbes, l'approche multinationale et l'établissement d'un réseau de recherche agricole en sont encore au stade embryonnaire.

Le CARDI joue un rôle important dans les îles Sous-le-Vent et les îles du Vent et au Belize. Il joue un rôle déterminé, mais moins important, dans les territoires plus étendus, un rôle très limité dans les services de soutien de la recherche et les échanges de documentation et d'information considérés globalement dans la région, mais il fait relativement peu pour la coordination de la recherche régionale. En plus du CARDI, il y a seulement trois institutions qui ont une vocation vraiment régionale : la West Indian Cane Breeding Station (WICBS) (Station d'amélioration génétique de la canne à sucre) située à la Barbade, la Windward Islands Banana Growers Association (WINBAN) à Sainte-Lucie et la Faculté d'agriculture de l'Université des Indes-occidentales (UWI) dans le secteur de l'éducation à St Augustine sur l'île de Trinité.

WICBS

La Station d'amélioration génétique de la canne à sucre, financée par l'Association sucrière des Caraïbes, est un petit centre qui jouit néanmoins d'un

prestige certain. Sa clientèle s'étend bien au-delà des Antilles anglaises. Son activité porte surtout sur le croisement, la sélection des variétés et la mise en quarantaine et il tient une vaste collection de gènes et une base de données régionales afin d'aider à l'élaboration de plans d'amélioration génétique. Son personnel est formé de deux à cinq savants et d'un nombre d'assistants techniques, d'un gestionnaire local, d'un secrétaire et de 12 à 16 ouvriers agricoles. La WICBS montre ce qu'un réseau de recherche très spécialisée et approfondie peut faire à partir d'un budget très modeste. L'une des clés de son succès réside dans le financement par les clients des services rendus dont la valeur est chiffrable.

WINBAN

La WINBAN, qui a une vocation commerciale et financière dans l'industrie de la banane, et qui s'intéresse notamment à la mise en marché, exécute un programme de recherche et développement (R&D) hautement respecté. Ce programme a un caractère global en ce sens qu'il comprend l'analyse du sol et des feuilles (effectuée par un laboratoire de chimie qui compte aussi d'autres clients) ; la mise à l'essai de fertilisants et d'herbicides ; la lutte contre la tache des feuilles, les nématodes et les térébrants ; et un projet de systèmes de culture. La WINBAN participe aussi activement à des recherches sur la qualité des fruits et sert de centre de communication aussi bien pour ses clients que pour d'autres institutions régionales et internationales. La WINBAN est l'un des membres fondateurs de la Association for Collaboration in Banana Research in the Caribbean and Tropical America (ACORBAT). L'ACORBAT s'est montrée intéressée à s'affilier en quelque sorte à une association internationale existante. Le personnel de la WINBAN comprend 11 scientifiques dont 6 ont un doctorat, 5 une maîtrise ès sciences et 10 un baccalauréat ès sciences. Le personnel de soutien comprend 16 membres, dont la moitié ont un diplôme. Le budget annuel s'élève à environ 4 millions d'ECD (2,70 dollars des Caraïbes orientales [ECD] = 1 dollar des États-Unis).

Faculté d'agriculture (UWI)

La Faculté d'agriculture de l'UWI s'occupe surtout d'enseignement, mais aussi de recherche. Elle comprend plus de 40 membres, la plupart docteurs ès sciences. Il y a 6 chaires d'économie agricole, 16 de sciences biologiques, 6 de phytotechnie, 4 de zootechnie, 8 de pédologie et 3 de vulgarisation. Neuf programmes officiels de recherche y sont exécutés, la plupart ayant un caractère limité. Le plus important

porte sur les légumineuses à grains, plus précisément sur les pois cajans.

Sur le plan régional, la recherche la plus importante à l'UWI est concentrée au Cocoa Research Unit (CORU) (Groupe de recherche sur le cacao), qui travaille en étroite collaboration avec le Service de recherche sur le cacao du ministère de l'Agriculture. Le CORU compte quatre professionnels, dont l'un est parfois en poste en Jamaïque. Le financement externe est assuré par la Cocoa, Chocolate and Confectionary Alliance (CCCA) du Royaume-Uni et le Fonds européen de développement (FED). Le projet du FED a été conçu expressément pour concentrer la collection de gènes en un seul endroit sur une nouvelle station expérimentale. Les ressources du CORU, au chapitre des installations de laboratoire et installations en plein champ (sans parler de l'extension des services), sont toutefois considérées minimales.

Au cours des années récentes, il y eut, dans les États de la CARICOM, une arrivée massive de personnel d'aide technique (et de fonds correspondants pour le matériel) envoyé par des organismes de la région des Caraïbes et des organismes internationaux, aussi bien que par des donateurs qui, en vertu d'un accord bilatéral, fournissent des ressources humaines pour des activités reliées à la recherche généralement à court ou à moyen terme. La partie la plus valable de cette aide est assurée par des conseillers résidents engagés par contrat pour plusieurs années, mais il y a beaucoup plus de conseillers techniques présents pour une courte période de temps. Dans la mesure où se développent des compétences au sein de la région elle-même, l'aide étrangère s'avère moins nécessaire. Le CARDI a particulièrement bien réussi à recruter des scientifiques sur place, à leur donner la formation supplémentaire requise et à les répartir à l'intérieur de la région. Il est par conséquent quelque peu ironique qu'il ait maintenant à livrer concurrence à des organismes de l'extérieur pour obtenir des fonds d'aide technique.

Enfin, les National Agricultural Research Systems (NARS) (Systèmes nationaux de recherche agricole) regroupent à la fois des organismes publics et gouvernementaux, généralement des composantes de ministères de l'agriculture, certains organismes paragouvernementaux ou parapublics, et des institutions parrainées par le secteur privé et qui s'intéressent à des produits particuliers.

Le CARDI

Au cours de la période coloniale britannique dans les Caraïbes, un centre de recherche régional (RRC) a été établi en 1955 sur le campus de ce qui était alors le Imperial College of Tropical Agriculture

(ICTA) pour entreprendre des recherches sur des problèmes intéressant la région et pour fournir un noyau de spécialistes disponibles sur demande pour enseigner ou fournir des conseils dans leur domaine de compétence en plus de travailler à leurs programmes de recherche. Après l'obtention de l'indépendance et l'établissement de la fédération des Indes-occidentales en 1960, l'ancien ICTA a fusionné avec la University College of the West Indies (UCWI) et est devenu la Faculté d'agriculture de l'UWI. À la fin des années 60, en prévision du retrait des fonds britanniques, l'actif du centre de recherche régional a été assigné à l'Université, les membres de son personnel ont été mutés à la Faculté et, à toutes fins pratiques, le centre de recherche régional a été intégré à l'UWI. Après l'annonce de la suppression graduelle du financement par le gouvernement du Royaume-Uni pendant la période 1971-1975, les États alors indépendants des Antilles anglaises (CARICOM) se réunirent et décidèrent, sur la foi du Campbell Mission Report, de mettre sur pied et de maintenir un organisme de recherche en agriculture pour la région des Caraïbes, et le CARDI a été créé vers la fin de 1975.

Le CARDI est un institut autonome établi par les gouvernements de la Communauté des Caraïbes (CARICOM). Il a été créé en 1975 à titre d'organisme régional chargé de la R&D en matière d'agriculture dans le contexte de l'intégration économique de la région des Caraïbes. Les pays qui participent au CARDI sont Antigua, la Barbade, Belize, Dominique, Grenade, Guyana, Jamaïque, Montserrat, Saint-Kitts-et-Nevis, Sainte-Lucie, Saint-Vincent et Trinité-et-Tobago.

Dans l'accord de 1975 par lequel le CARDI fut créé, les objectifs suivants étaient stipulés :

- a) satisfaire les besoins de R&D dans la région des Caraïbes énoncés dans les politiques et plans nationaux ;
- b) fournir un service approprié de R&D au secteur agricole des pays membres ;
- c) assurer l'application de nouvelles technologies et l'étendre à la production, au traitement, à l'entreposage et à la distribution des produits agricoles des pays membres ;
- d) poursuivre, pendant des périodes déterminées, la recherche à long terme dans des secteurs pertinents ;
- e) assurer la coordination et l'intégration des efforts de R&D des pays membres lorsque cela est possible et souhaitable ;
- f) entreprendre des activités d'enseignement, normalement au niveau du troisième cycle, limitées au développement de la recherche pertinente par tout pays membre et
- g) viser une décentralisation optimale des installations.

Pour atteindre ces objectifs, le CARDI élabore un programme de travail de concert avec les gouvernements des pays membres et avec des organismes établis au niveau national et à celui de toute la région des Caraïbes. Le programme est revu et révisé en permanence selon l'évolution des besoins et des priorités, au fur et à mesure de la réalisation des projets et de l'arrivée de nouveaux fonds. L'Institut participe à la détermination et à la planification des projets et devient l'organisme de mise en oeuvre de ceux-ci.

Élaboration du programme de travail

Le programme de travail comprend de nombreux projets, généralement groupés à l'intérieur de certains programmes majeurs. Il existe plusieurs catégories de projets :

- ceux qui sont entrepris à la demande expresse d'un organisme régional ou national du gouvernement, parfois dans un nouveau secteur ;
- ceux qui sont entrepris à titre d'aide technique à un projet régional ou national et destinés à résoudre des problèmes particuliers ou à assurer un contrôle et à fournir des conseils techniques suivis aux gestionnaires ;
- ceux qui visent à soutenir les programmes majeurs du CARDI et à fournir les renseignements précis nécessaires pour ce programme et
- ceux établis par des organismes propres à chaque île ou État et par des organismes intéressant la région dans son ensemble.

Tous les projets sont élaborés en collaboration avec les ministères de l'agriculture ou d'autres organismes nationaux ou les deux, par exemple des associations axées sur certains produits ou des conseils réglementaires. Ils reflètent les priorités nationales et font partie intégrante des programmes nationaux. Dans la mesure où les ressources locales le permettent, le personnel technique de certains ministères et d'autres organismes collabore aux projets. De plus, des ministères et d'autres organismes ou d'autres agriculteurs soutiennent habituellement les projets en fournissant des terres, de l'équipement et d'autres ressources selon les circonstances. Le CARDI affecte des personnes ressources pour fournir des services spécialisés et compléter le personnel du pays.

En résumé, le processus d'élaboration du programme de travail à partir de la demande initiale de projet jusqu'à la réalisation de celui-ci tient compte des priorités du pays et de la région et des ressources dont dispose l'Institut sur le plan de la main-d'oeuvre, des finances et des autres ressources. Des fonds sont demandés à l'extérieur lorsque c'est possible afin de soutenir les activités du programme de travail qui autrement ne seraient peut-être pas réalisables ou

seraient entreprises seulement dans quelques pays ou certaines régions.

Énoncé de mission

La mission du CARDI consiste à contribuer au développement agricole par la production et la diffusion d'une technologie appropriée au bénéfice de la population des Caraïbes. L'Institut cherche à remplir sa mission principalement par la mise au point et la démonstration d'une technologie appropriée en vue d'accroître la production, la productivité et l'utilisation des denrées alimentaires pour les marchés intérieurs et marchés d'exportation grâce aux mécanismes suivants :

- Élaboration et mise en oeuvre de programmes de R&D qui répondent aux besoins des États membres de la région des Caraïbes à la fois au niveau national et au niveau régional ;
- Élaboration d'un programme de travail tenant compte des priorités nationales et régionales, des ressources et des possibilités de l'Institut, du travail effectué par d'autres institutions et du financement assuré par les États membres et d'autres sources ;
- Collaboration avec des systèmes de soutien réciproque, et mise sur pied de tels systèmes au besoin, à l'intérieur des institutions nationales et régionales concernées par la production et la mise en marché, et les services de soutien à l'agriculture ;
- Établissement et maintien de contrats avec des organismes internationaux actifs dans des secteurs intéressant le travail de l'Institut ;
- Quête de fonds suffisants auprès de sources internationales pour soutenir les secteurs de programmes ;
- Élaboration d'un système de transfert de l'information permettant d'acheminer celle qui concerne la R&D vers les organismes concernés et les agriculteurs ;
- Exécution de la revue permanente du rendement, de l'initiative et des priorités de l'Institut et
- Renforcement et développement des compétences de l'Institut en matière de R&D agricole.

Politique de recherche

L'adoption de la stratégie alimentaire et nutritionnelle régionale par les chefs de gouvernement de la CARICOM à la quatrième conférence des chefs de gouvernement en juillet 1983 signifie que la politique des organismes régionaux doit s'aligner sur la philosophie et les objectifs de cette stratégie. Cela permet d'assurer non seulement la pertinence, mais aussi la coordination des activités des divers organismes régionaux entre eux et avec les organismes d'exécution nationaux. Il s'ensuit, par conséquent, que la politique

du CARDI à titre d'institut régional de recherche et développement doit être enracinée dans les principes et les buts de la stratégie précitée. Les objectifs de celle-ci et son rapport direct avec le CARDI peuvent se résumer de la façon suivante :

- Accroissement de la production vivrière ;
- Proportion accrue de vivres d'origine locale dans la consommation alimentaire globale (accroissement de la production, de la distribution et de l'utilisation) ;
- Conservation et obtention de devises étrangères (accroissement de la production intérieure, réduction des importations et accroissement des exportations) ;
- Réduction du pourcentage d'importations par rapport aux exportations en matière alimentaire ;
- Accroissement de la ration énergétique et protéique de source intérieure (accroissement de la production de racines fourragères, de légumes secs et de légumineuses) et
- Accroissement des réserves alimentaires (par la réduction des pertes).

Il est évident que, sans négliger l'aspect des devises étrangères à attirer dans la région, le secteur agricole mettra surtout l'accent au cours des 5 à 10 prochaines années, par exemple, sur la production vivrière destinée au marché régional et sur l'accroissement de l'autosuffisance alimentaire de la région. Cette orientation se situe dans le contexte d'une facture d'importations alimentaires d'environ 1 milliard de dollars US par année. Certains facteurs acquièrent par conséquent de l'importance par rapport à l'élaboration du programme de recherche du CARDI :

- Une évaluation des besoins du marché régional, aussi bien que des possibilités de mise en marché dans le Tiers-Monde ;
- Compte tenu de la faible croissance ou de la stagnation de l'économie de la région prévue pour les 5 prochaines années, la courbe de consommation alimentaire demeurera probablement relativement stable. Cela signifie que si la production vivrière intérieure doit s'accroître de façon marquée, ce sera nécessairement au détriment des importations alimentaires ;
- Certains États membres mettent en place des plans d'alimentation qui leur sont propres, mais tous se mettront bientôt d'accord sur l'établissement d'une politique de protection commune (CPP) pour mieux protéger le marché régional contre les importations en provenance du Tiers-Monde.

Compte tenu de la mission du CARDI, de ses objectifs originaux et de ceux de la Stratégie alimentaire et nutritionnelle régionale, et du développement qui s'effectue dans la région, des principes de base ont été élaborés en vue d'établir une politique de recherche répondant aux besoins des gouvernements membres. Cette déclaration d'intention à portée générale se reflète dans les programmes très variés de

l'Institut, qui englobent les légumineuses et les céréales, les plantes-racines, les légumes, les fruits d'arbres, la production de coton et la production animale, et des programmes supplémentaires de gestion du sol et des eaux, de lutte intégrée contre les parasites et de travaux de génie.

La stratégie du CARDI se concentre maintenant sur la deuxième partie de son mandat qui consiste à fournir un service approprié de R&D au secteur agricole des États membres. Afin de s'assurer que l'Institut offre toujours un service approprié en matière de développement agricole dans la région et, plus particulièrement dans les États membres de celle-ci, les administrateurs de l'organisme en redéfinissent périodiquement le mandat.

Le CARDI, par conséquent, oeuvre dans le milieu agricole que nous venons de définir, limité seulement par ses objectifs et ses ressources. Son personnel est formé d'environ 75 professionnels et de quelque 120 employés de soutien et il dispose d'un budget annuel d'environ 7 millions de dollars des États-Unis, dont la moitié provient de divers organismes donateurs. Deux pays, à savoir la Jamaïque et Trinité-et-Tobago, contribuent chacune pour un tiers au budget de base ; la Barbade et la Guyana en fournissent un neuvième chacune et le dernier neuvième est partagé entre les huit autres États membres.

Les États membres du CARDI, même s'ils sont tous anglophones, se situent dans des zones agro-économiques diversifiées et sont dispersés sur un arc allant du Belize à la Guyana — soit environ 3 200 km. Six monnaies différentes sont utilisées, et les origines socio-culturelles sont très variées. Même s'ils adoptent de plus en plus une politique agricole commune, il y a de grandes différences sur le plan de la stratégie et de l'affectation de ressources qui visent à atteindre des buts et des objectifs nationaux et régionaux. Le mélange de ces buts et objectifs pose d'immenses défis et fait que la gestion du CARDI représente une difficulté de taille.

Évaluations

Évaluation institutionnelle

Une série d'évaluations de l'Institut ont été commandées. La première consistait en une vérification de gestion commandée par le comité directeur (ministres de l'agriculture). Elle a été menée par un organisme de la région, Agrocon Ltd, extérieur au CARDI, mais lié par contrat à celui-ci et financé à même son budget de base. La démarche suivie a consisté à tenir des entrevues en nombre restreint et aussi à examiner de l'information de seconde main (rapports, etc.). La deuxième évaluation portait sur

l'organisation et les systèmes de gestion de l'Institut. Elle a été effectuée par la société Systems Ltd, installée aux Antilles, et visait à revoir le système et les rapports de vérification existants, à mener des entrevues auprès du personnel, à élaborer des systèmes pertinents et à préparer des manuels en vue de leur mise en oeuvre. Cette évaluation découlait d'une recommandation faite dans le cadre de la vérification de gestion par Agrocon Ltd. Elle découlait aussi d'une recommandation formulée par l'équipe d'évaluation responsable du projet n° 538-0015, portant sur des systèmes de culture, et financé par l'USAID, recommandation préconisant que les activités majeures de renforcement institutionnel soient financées par l'USAID dans une étape consécutive à la Phase II de ce projet. Cette évaluation de la System Ltd, bien qu'elle ait été commandée par le comité directeur, a toutefois été financée à même la Phase II du projet de Farming Systems Research and Development (FSRD) portant le numéro 538-0099.

Dans le cadre de l'évaluation consécutive à l'étude de la Agrocon Ltd., le comité directeur a aussi commandé une revue de l'actuel système financier et comptable de l'Institut et l'élaboration de systèmes améliorés comportant des guides d'utilisation et une formation appropriée. Cette évaluation a été effectuée par le bureau de Price et Waterhouse aux Caraïbes et financée à partir du projet FSRD n° 538-0099. Il vaut la peine de mentionner qu'à partir de la recommandation adressée en ce sens à l'institution par l'expert-conseil en gestion dans le cadre du projet FSRD n° 538-0099, le CARDI a mis sur pied un groupe d'étude qui a collaboré avec la Systems Ltd pendant son évaluation.

En outre, sur la recommandation de cet expert-conseil, le CARDI a commencé à se doter d'une capacité interne de planification stratégique et a organisé un premier atelier de planification stratégique consistant en une évaluation interne de l'Institut — ses objectifs, sa mission, ses recherches et d'autres politiques et programmes de recherche, projets et ressources humaines (financières et matérielles). Cette activité prend maintenant la forme d'une évaluation institutionnelle interne qui doit avoir lieu tous les 2 ou 3 ans.

Enfin, une évaluation globale et complète de tous les aspects de l'Institut, son organisation, son travail, les répercussions de celui-ci, son financement, sa gestion, ses liens et ses ressources, a été commandée par les chefs de gouvernement sur la recommandation du comité directeur de l'Institut présidé par C. Sorhaindo, vice-président de la Banque de développement des Caraïbes (CDB). Le Community Secretariat (Secrétariat communautaire) de la Communauté des Caraïbes a contribué au financement et au succès de cette étude.

Évaluation de projet et de programme

Les deux principaux groupes de programmes sont financés par l'USAID et le FED. Ils comprennent notamment des stations expérimentales à Saint-Kitts-et-Nevis, le projet n° 538-0015 de recherche sur les systèmes de culture (CRS) et le projet n° 538-0099, principalement dans les Antilles orientales (1983-1988), mais les efforts sont axés principalement sur le renforcement global de l'Institut, et l'USAID a fourni au total 10 millions de dollars pendant la période de 1976-1988 en vue de la réalisation de ces projets. Des fonds sont aussi fournis pour l'équipement, les véhicules, les bâtiments des stations expérimentales, les laboratoires et l'aide au CARDI en vue de l'étude de l'igname et de l'étude des légumineuses fourragères, les aroidées et les arrowroots, la gestion du sol et des eaux et la recherche de soutien destinée aux exploitations agricoles de la CARICOM à Belize. Ces fonds s'élèvent au total à environ 6 millions de dollars des États-Unis pour la période de 1979 à 1988 et proviennent du FED.

Concernant le projet de recherche n° 538-0015 sur les systèmes de culture, financé par l'USAID, une évaluation majeure a été menée à la fin du projet. Une évaluation du projet FED a aussi été menée au milieu de la Phase II concernant à la fois la Phase I et la Phase II. Une évaluation externe en milieu d'exécution est présentement effectuée concernant le projet FSRD n° 538-0099.

Projet FSRD n° 538-0015 (CRS)

L'objectif clé du projet FSRD était l'élaboration d'au moins 12 systèmes de culture améliorés chez les agriculteurs grâce à une recherche d'adaptation visant à améliorer la viabilité des petites exploitations agricoles. Les extrants majeurs seront la mise sur pied de huit équipes nationales formées aux principes et aux méthodes des systèmes agricoles, une étude dressant le portrait socio-économique des agriculteurs, la détermination des limites, l'application ou la production de technologie ou les deux à la fois pour éliminer ces contraintes, la mise à l'essai et la validation de celle-ci de façon que 12 systèmes améliorés (accroissement du revenu, de la production alimentaire et des possibilités d'emploi) soient adoptés et améliorés. Voici le mandat et les conclusions de l'équipe d'évaluation.

Mandat

Objectif

• Évaluer l'efficacité du Small Farm Multiple Cropping Systems Research Project (SFMCP) (Projet de recherche sur des systèmes de culture multiples

pour petites exploitations agricoles) sur l'accroissement du revenu et l'amélioration du bien-être des petits agriculteurs grâce à des techniques de gestion et à une technologie de production améliorées. Ce projet consistera à examiner a) le caractère plus ou moins acceptable des interventions projetées pour des groupes d'essai et la possibilité d'appliquer ces interventions de façon plus générale ; b) les méthodes et les résultats des sondages et analyses portant sur les petites exploitations agricoles et c) les bénéfices nets, pour les petits agriculteurs, découlant des interventions effectuées en vertu du projet.

- Évaluer si le projet est approprié comme modèle de base pour la recherche appliquée sur les petites exploitations agricoles dans les Caraïbes orientales, notamment pour ce qui est du cadre institutionnel à la fois au niveau de l'ensemble de la région et au niveau de chacun des États.

- Fournir des recommandations précises concernant toute aide supplémentaire dans le domaine de la recherche agricole appliquée, particulièrement dans son rapport avec l'accroissement du revenu et l'amélioration des moyens de subsistance du petit agriculteur dans les Caraïbes orientales.

Portée

- Pour atteindre le premier objectif, l'équipe d'évaluation va : a) évaluer l'efficacité des efforts du CARDI jusqu'à maintenant, rassembler et interpréter les données, et déterminer des interventions appropriées par rapport aux groupes cibles du projet ; b) examiner les interventions en cours et recommander des améliorations, au besoin, ou une modification de l'approche agroéconomique et c) analyser l'aptitude manifestée par le CARDI, jusqu'à maintenant, quant à la transmission de l'information sur l'amélioration des technologies au personnel affecté à la vulgarisation, aux associations d'agriculteurs et à d'autres clients.

- Pour atteindre le deuxième objectif, l'équipe d'évaluation prendra les mesures suivantes. Elle examinera l'aptitude du CARDI à coordonner et adapter sa structure institutionnelle à l'exécution d'une recherche d'adaptation appropriée sur les petites exploitations agricoles, particulièrement sous l'angle de son approche multidisciplinaire. Elle examinera aussi la capacité institutionnelle d'organismes agricoles publics et privés dans les plus petites îles des Caraïbes orientales à assimiler la recherche agricole existante en vue de l'utiliser. L'équipe examinera les besoins prioritaires de diverses îles en matière de recherche agricole appliquée et cherchera à établir l'efficacité du projet par rapport à la satisfaction de ces besoins.

- Pour atteindre le troisième objectif, l'équipe

d'évaluation a) fera des recommandations relativement aux domaines appropriés de recherche appliquée, aussi bien pour l'ensemble de la région que pour chaque État, par rapport au rôle futur de l'USAID et b) recommandera des procédures et des accords institutionnels appropriés pour ces activités et programmes de recherche appliqués en agriculture.

Infrastructure de la recherche appliquée et de la vulgarisation

Le SFMCP a été créé afin d'élaborer des recommandations en vue de l'amélioration des systèmes de culture grâce à une recherche d'adaptation, pratiquée au niveau de la ferme. Même si les objectifs ambitieux du projet n'ont pas été réalisés, et même si bon nombre des résultats n'ont pas été atteints, une solide infrastructure pour la recherche appliquée et la vulgarisation au niveau de la ferme a fait son apparition.

À n'en pas douter, les concepteurs s'attendaient à voir se développer une sorte de soutien de la recherche appliquée au niveau des exploitations agricoles. Ce qui n'avait pas été prévu, c'est le fait que les agriculteurs adopteraient si volontiers le projet et que celui-ci deviendrait le point central des programmes de ministère. Dans chaque territoire visité, il était évident dans les conversations avec les ministres de l'agriculture, le premier secrétaire permanent de l'agriculture et les chefs de services agricoles que tous considéraient le programme de recherche du CARDI et le programme FSR comme leur programme. Dans plusieurs cas, il s'agit en effet du premier effort ministériel de recherche tangible dans leur pays et les responsables précités projettent de l'appuyer.

L'infrastructure de la recherche appliquée et de la vulgarisation s'est développée avec la mise sur pied réussie d'équipes nationales du CARDI affectées à la recherche sur les systèmes agricoles. Ces équipes évaluent les pratiques existantes chez les agriculteurs, constatent les problèmes à leur niveau opérationnel et mènent ensuite des recherches à la ferme qui sont pratiques et qui sont des recherches d'adaptation. Au cours de l'enquête (faite au moyen d'un questionnaire), l'équipe nationale a découvert la complexité du système agricole existant et a dû aider directement l'agriculteur, c'est-à-dire le groupe cible. L'équipe d'évaluation a été impressionnée par les rapports qui se sont développés entre les membres d'équipes nationales, le personnel du ministère de l'Agriculture et les agriculteurs. On a rarement vu la mise en place d'une infrastructure de développement dans un délai aussi rapide après la création d'un organisme de recherche.

Problèmes d'exécution et aspects positifs

Selon l'opinion de l'équipe d'évaluation, voici certains des problèmes d'exécution les plus importants rencontrés :

- Le projet, dans sa conception originale, était beaucoup trop ambitieux.
 - Les systèmes agricoles sont encore loin d'être des systèmes d'avant-garde, la plupart des projets étant axés sur des systèmes de monoculture relativement simples, alors que l'agriculture dans les Caraïbes présente une très grande complexité. En outre, les agriculteurs travaillent en majorité à temps partiel.
 - Le projet, dès son origine, nécessitait les services d'un conseiller technique à plein temps connaissant très bien le FSR, les questionnaires, l'analyse des données et la recherche interdisciplinaire et à la ferme.
 - La piètre qualité des communications interterritoriales inhibe gravement la planification et l'exécution des projets.
 - L'évaluation précoce et systématique du SFMCP par l'USAID, même si elle était mentionnée dans le document descriptif du projet, n'a jamais eu lieu. L'équipe n'a trouvé nulle part trace de rapports trimestriels, la méthode habituelle utilisée pour suivre l'état d'un projet.
 - On a laissé le processus de collecte de données dicter les objectifs du projet et la répartition de la main-d'oeuvre, et non l'inverse.
 - Le projet, gêné par la décision précoce de commencer à travailler dans huit territoires, était trop dispersé et les responsables ont essayé de saisir un bien trop grand nombre de détails concernant un sous-échantillon d'agriculteurs qui ne représentent ni un groupe homogène à l'intérieur du pays, ni un échantillon aléatoire des agriculteurs de celui-ci.
 - Les interventions exploratoires spéciales ne représentent pas nécessairement les contraintes déterminées au cours du processus d'analyse formelle ou informelle des données, et elles n'ont pas non plus été reproduites systématiquement de façon suffisante pour représenter la variabilité entre les exploitations agricoles ou celle entre les zones.
 - Le fait d'avoir trop insisté d'avance sur la collecte et l'analyse des données, combiné à un manque de souplesse dans la mise en oeuvre, a conduit à une prudence et à une lenteur excessive par rapport aux essais sur le terrain (ou interventions). Cette façon de procéder s'est avérée plutôt inefficace jusqu'à maintenant.
 - L'absence d'interaction interdisciplinaire véritable entre les divers membres du personnel de base n'a permis de tirer qu'un minimum d'avantages de l'interaction possible entre les diverses disciplines engagées dans le projet de recherche.
- En dépit de ces problèmes, le projet a comporté

des aspects positifs. Une infrastructure solide pour la recherche appliquée et la vulgarisation a commencé à être mise en place au niveau des exploitations agricoles. Les membres et les experts-conseils du CARDI et du projet FSR ont appris à connaître les systèmes agricoles complexes de la région. Un certain nombre de contraintes auxquelles la production est soumise ont aussi été découvertes et des recherches pratiques et recherches d'adaptation ont été entreprises sur les exploitations agricoles mêmes. Le projet a aussi permis de découvrir certains points faibles à l'intérieur du CARDI qu'il importe de corriger.

Les recommandations majeures voulaient que la Phase II du SFMCP vise à accroître le rendement de la recherche. Le nouveau projet devrait être axé sur la recherche et faire fond sur la capacité institutionnelle créée au sein du CARDI pendant la Phase I du même projet (aussi appelé projet de recherche sur les systèmes agricoles). Il devrait se concentrer sur la recherche à la ferme ; renforcer les capacités de recherche du CARDI en améliorant la gestion de la recherche, renforcer aussi le personnel de recherche professionnel, accroître le personnel de soutien technique, assurer la formation du personnel et augmenter les fonds consacrés à la recherche agricole. Il devrait aussi inclure de la recherche sur les liens entre la production et la mise en marché en plus d'établir et de renforcer de nouveaux rapports entre la recherche et la vulgarisation.

Voici d'autres recommandations secondaires :

- Un économiste agricole ou un agronome possédant une expérience pratique de la conduite d'essais à la ferme devrait être affecté à plein temps au projet à titre de spécialiste de contrepartie sur le plan technique par rapport au directeur de projet, pour une période d'au moins 2 ans.
- Un économiste devrait être affecté à chacun des groupes des îles du Vent et des îles Sous-le-vent.
- Il faudrait fournir à chaque équipe nationale les moyens de transport et le matériel et les fournitures de base pour la recherche.
- L'équipe chargée de la revue recommande la création d'un groupe de gestion technique destiné à aider le directeur de la recherche et développement à gérer l'ensemble du personnel technique et des ressources du CARDI.
- Pour des raisons budgétaires et opérationnelles, les postes de directeur de l'administration et de directeur des finances devraient être fusionnés en un seul poste.
- Il faudrait établir un système de frais généraux pour le soutien du personnel de base dans le cas de chaque projet financé par une aide extérieure. Ces fonds serviraient au soutien direct de la recherche dans des domaines de recherche fondamentale per-

tinents par rapport au nouveau projet et pourraient aussi servir de caisse de prévoyance pour les salaires et traitements du personnel lorsque des problèmes de mouvements de la trésorerie se posent.

- Il faudrait dresser une description de poste précise pour chaque membre du personnel du CARDI énonçant clairement son domaine d'activité, sa responsabilité et ses méthodes d'évaluation. Le rendement des membres du personnel devrait être revu annuellement par des personnes-ressources ou des administrateurs du groupe de gestion qui est touché d'une façon ou d'une autre par les activités de ces membres du personnel.

- Il faudrait trouver du financement à long terme pour soutenir à la fois la recherche des étudiants diplômés et les déplacements du personnel de l'UWI pour des activités compatibles avec la mission du CARDI et le projet FSR. Ces activités peuvent englober la recherche technique et la vulgarisation.

- Afin d'assurer l'établissement de communications étendues entre les projets nationaux et le secteur de la vulgarisation, l'équipe recommande la formation d'un groupe de coordination de projet FSR appelé à se réunir régulièrement et à faire le tour des projets nationaux. Ce groupe comprendrait le chef d'équipe nationale, les deux coordonnateurs techniques régionaux, un conseiller en vulgarisation provenant de l'UWI et le chef de projet. Il aurait un caractère consultatif pour le directeur de projet, mais pourrait constituer un lien important entre le service de vulgarisation de l'UWI et la réalisation de la phase de vulgarisation des présents travaux FSR.

- Il faut mettre au point un système efficace de communications radio ou de télécommunications afin de relier les divers éléments du CARDI.

- Il faut poursuivre le développement des stations de recherche régionale du CARDI à Saint-Kitts-et-Nevis et à Sainte-Lucie.

- Il faut financer des programmes de recherche dans les domaines suivants : systèmes de gestion du sol et des eaux, outils et systèmes d'alimentation au champ peu compliqués, systèmes de culture et gestion des cultures, systèmes de culture fourragère et d'élevage, production d'espèces d'herbes et de légumineuses sèches en vue de la production de farine de feuilles, et études sur la déshydratation solaire et la production de farine de feuilles comme aliment d'appoint pour animaux.

- Deux spécialistes de l'action phytosanitaire devraient être affectés à la région des Caraïbes orientales, dont l'un aux îles du Vent et l'autre aux îles Sous-le-vent. Dans un avenir plus ou moins rapproché, chaque territoire devrait disposer des services d'un tel spécialiste.

- Le personnel de base du CARDI devrait être augmenté dans les disciplines de l'entomologie, de

la phytopathologie, de génie agricole (hydraulique et mécanisation des petites exploitations agricoles) et en économie agricole, c'est-à-dire la commercialisation, l'amélioration génétique des plantes ou l'amélioration des cultures et la physiologie post-récolte.

L'étude effectuée par le SIRAN consistait essentiellement en une évaluation des programmes de l'Institut. Il a été convenu, toutefois, que, sur la base de la revue effectuée, le SIRAN adresserait ses rapports et ses recommandations au conseil d'administration du CARDI en formulant son opinion sur la nécessité de modifier les objectifs, les programmes ou les éléments de programme de l'Institut ou de les réorienter, sur les façons éventuelles d'améliorer l'efficacité de l'Institut, et sur les façons d'éliminer les contraintes décelées qui nuisent à son efficacité. Les observations et recommandations faites par le SIRAN seront reçues par le conseil d'administration du CARDI et le Comité permanent des ministres responsables de l'agriculture, mais elles n'obligent en aucune façon ni le CARDI ni le SIRAN à adopter des mesures particulières.

Le mandat général du comité d'étude des chefs de gouvernement est le suivant :

- a) examiner la façon de satisfaire les besoins de R&D en agriculture en évitant le plus possible les doubles emplois.

- b) Évaluer l'efficacité et l'efficacité de la R&D et des systèmes de mise en oeuvre de celle-ci.

- c) Étudier le travail, les répercussions et le financement du CARDI et faire les recommandations sur ces aspects.

Évaluation de divers sujets

Le CARDI, dans le cadre de son projet CRS n° 538-0015, a commandé une évaluation d'un élément — la collecte et l'analyse des données, avec de l'aide extérieure. L'Institut a par conséquent évalué de façon interne, par des ateliers, les éléments de son projet de production laitière en Guyana financé par le Centre de recherches pour le développement international (CRDI).

Dans le présent document, nous avons présenté une partie du mandat et des recommandations de l'évaluation pour illustrer les différents centres d'intérêt de celle-ci. Les diverses catégories d'évaluation menées ont aussi fait l'objet d'une description. Il est à noter que les études ont aussi été commandées aux divers niveaux suivants : a) chefs de gouvernement, comité Sorhaindo ; b) comité directeur, étude d'Agrocon Ltd, étude de Price et Waterhouse et étude de Systems Ltd ; c) conseil d'administration, étude du SIRAN ; d) projets/programmes (financés de l'étranger par l'USAID, le FED et le CRDI) et e) gestion et ateliers de l'Institut et question de la collecte et de l'analyse des données.

Utilisations et avantages des évaluations

Les liens entre les diverses évaluations et recommandations ont été exposés à la figure 1. Les recommandations consécutives à la revue menée par le SIRAN ont maintenant été reçues ; toutefois, parce qu'elles sont arrivées en même temps que celles du Comité Sorhaindo, leur apport sera intégré aux décisions du comité directeur concernant l'Institut. La présente section sera par conséquent axée sur les autres évaluations.

a) Les recommandations de l'étude d'Agrocon Ltd ont conduit à l'octroi d'un contrat à Systems Ltd en vue d'une évaluation ultérieure et de l'élaboration de systèmes d'organisation et de gestion améliorés.

b) La revue des systèmes de culture a recommandé, entre autres, un élément de renforcement institutionnel qui appuyait la recommandation de l'Agrocon Ltd et, lorsque les deux propositions furent acceptées, la première par le CARDI et la seconde par l'USAID et le CARDI, un contrat fut accordé à la Systems Ltd pour l'élaboration de systèmes d'organisation et de gestion et un autre à Price et Waterhouse pour l'élaboration de systèmes financiers, les deux étant financés dans le cadre du projet n° 538-0099 de l'USAID.

c) L'évaluation du projet n° 538-0015 a aussi conduit à la Phase II financée par l'USAID et à laquelle la majorité des recommandations ont été intégrées.

d) L'aide technique de la Phase II du projet n° 538-0099, assurée par le South Eastern Consortium for International Development (SECID), comprenait entre autres un conseiller en gestion, un conseiller en projets (FSR), un conseiller en finances et un autre en personnel. Les recommandations ont aidé à préciser le mandat de la Systems Ltd mais, aspect encore plus important, elles ont amené le CARDI à créer une capacité interne en créant un groupe d'étude qui a travaillé avec les experts-conseils à rendre les systèmes élaborés plus adaptés à l'Institut.

e) Le contrat avec la Systems Ltd était la conséquence directe de la recommandation d'Agrocon Ltd sur les systèmes de culture.

f) Les recommandations de la Systems Ltd en sont déjà à la phase de l'application. L'Institut a mis sur pied un groupe de programmation, de planification, de contrôle et d'évaluation (PPE) et, avec les experts-conseils du SECID, a commencé à former les trois membres du groupe PPE ainsi qu'à établir en son sein une capacité de planification stratégique. L'Institut a aussi adopté le cycle de projet et est fort avancé relativement au système d'élaboration de programmes. Il dispose maintenant d'un système comptable et financier opérationnel et est sur le point

de mettre en place le système recommandé en matière de gestion du personnel.

L'élaboration d'un groupe PPE constitue le point culminant des efforts accomplis pour élaborer une capacité interne de contrôle et d'évaluation. Le projet et le système de programmation accroîtront aussi le niveau des activités de contrôle et d'établissement de rapports à l'Institut, pour une plus grande efficacité de l'évaluation. Il faut aussi insister sur le fait que ces évaluations ont été utilisées jusqu'ici et continueront à être utilisées par des politiciens, par des membres de la direction du CARDI, par des chefs de programme, par des organismes de financement, par le personnel du CARDI à divers niveaux, par des membres du conseil consultatif sur la recherche, et par les divers gouvernements membres.

Points faibles

Dans l'étude de la Agrocon Ltd, les experts-conseils n'ont pas eu le temps de rencontrer les divers intéressés. Les fonds n'étaient pas suffisants pour autoriser les longs déplacements requis et pour payer les indemnités journalières, et la méthode utilisée, c'est-à-dire l'exécution d'une enquête (entrevue avec questions et réponses) n'a pas permis d'extraire les renseignements requis, particulièrement de la part du personnel du CARDI, à cause d'un certain scepticisme et d'une incompréhension des buts et des objectifs de l'étude. Les experts-conseils n'ont pas pu, en outre, vaincre la réticence du personnel à participer à cette étude, ce qui a conduit au rejet de celle-ci. L'étude avait par ailleurs une portée globale trop ambitieuse.

Concernant l'évaluation des instruments de collecte des données et de l'aspect informatique, projet n° 538-0015, effectuée à la demande de l'Institut, a) les experts-conseils connaissaient mal en général les populations cibles et leurs cultures uniques ; b) ils étaient davantage orientés vers l'enquête classique de type recensement au lieu d'une étude des systèmes biologiques et n'avaient en conséquence pas la formation la plus appropriée et c) même s'ils étaient vraiment disposés à comprendre la culture et les besoins des gens de la région, l'atelier et les visites n'ont pas été satisfaisants surtout parce que l'écart entre les deux était trop grand. Il était permis de conclure à la fin de la revue du projet n° 538-0015, a) que les experts-conseils n'étaient pas familiers avec les éléments de projet à leur arrivée, b) qu'ils n'avaient pas à leur disposition toutes les données, toute l'information et tous les rapports pertinents et c) qu'ils n'étaient pas au fait du système d'exploitation agricole complexe, sur une petite échelle, avec lequel l'Institut devait travailler dans les Caraïbes.

Dans le cas de l'évaluation de la Systems Ltd, il a été possible de réduire au minimum les conséquences de certaines lacunes constatées quant à la

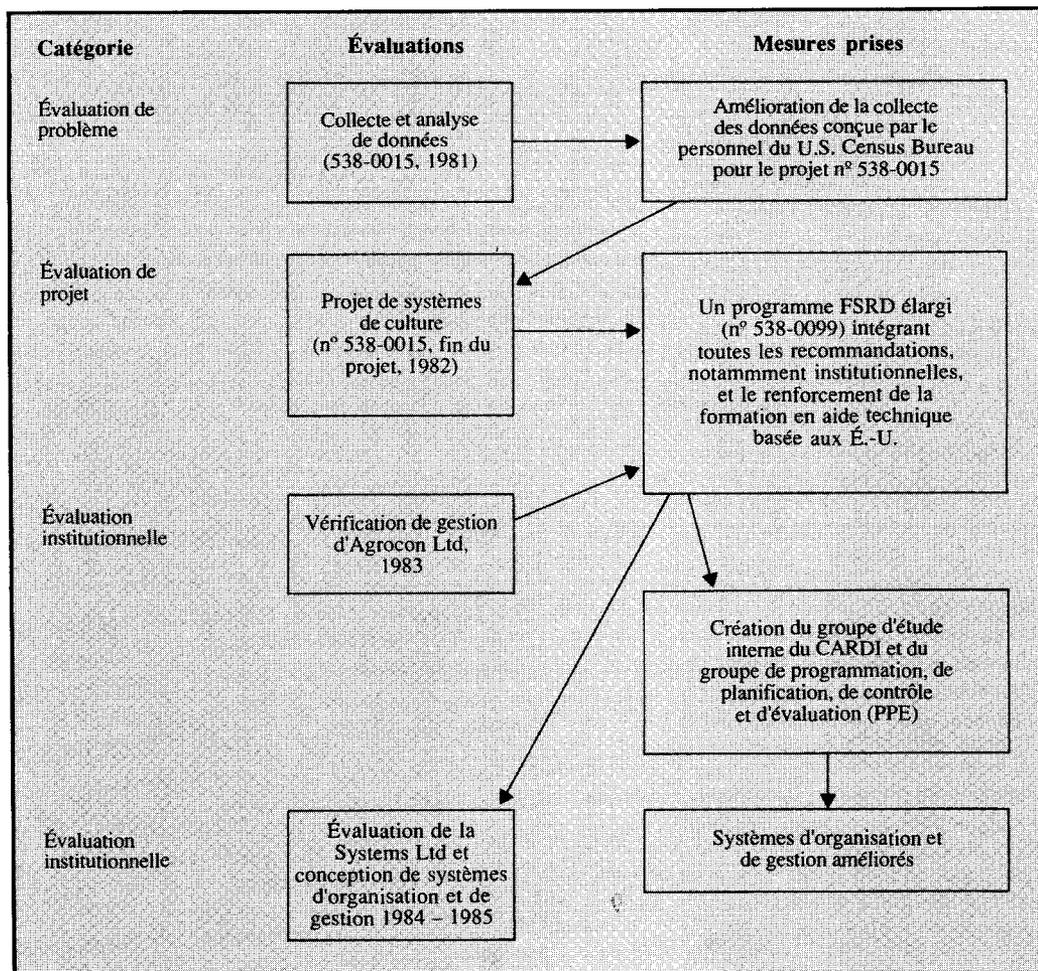


Fig. 1. Liens entre diverses évaluations et leurs applications.

compétence des experts-conseils et quant à l'interprétation du mandat et de la portée de l'évaluation en rattachant le groupe d'étude interne du CARDI à cette mission d'évaluation. Le groupe d'étude et les experts-conseils du SECID ont permis de combler les lacunes des experts-conseils de la Systems Ltd au point de vue expérience professionnelle. Dans le cas de l'étude du SIRAN, les experts-conseils ont eu tendance à se concentrer de façon inappropriée sur les programmes — leur contenu et leur orientation, leur nature et leur pertinence, particulièrement dans le cas des territoires les plus importants, et sur les mécanismes permettant d'améliorer les rapports avec les systèmes agricoles nationaux. Il est trop tôt pour commenter le rapport du Comité Sorhaindo, qui vient tout juste d'être présenté, sauf qu'il faut toujours prévoir des difficultés lorsque des comités sont formés de personnes qui doivent continuer à travailler à plein

temps à autre chose et doivent néanmoins présenter un rapport dans des délais précis.

En général, sauf pour l'évaluation de la Systems Ltd, la plupart des évaluations ont consisté en entrevues sans que le personnel de l'Institut ne participe suffisamment à la planification de la portée des travaux et à l'établissement du plan d'exécution de ceux-ci. Dans le cas du projet n° 538-0015, un plan d'évaluation a été intégré au projet ; toutefois, il n'a jamais été respecté, et il n'y a pas eu présentation de rapports généraux à intervalles réguliers pour faciliter le contrôle.

Points forts

Dans l'étude de la Agrocon Ltd, les experts-conseils étaient des gens de la région des Caraïbes et comprenaient bien la culture locale. Ils ont de fait

interviewé le personnel. (D'une certaine façon, toutefois, on n'a jamais tiré profit de ces points forts qui ont plutôt créé des embûches.) Au cours de l'évaluation des données, les principaux points forts des experts-conseils étaient les suivants : a) ils avaient une bonne formation technique, b) ils se sont engagés à comprendre le projet et ses besoins, c) ils ont recommandé de fait certaines excellentes techniques de mise en forme et de contrôle des données et d) ils ont suivi l'application de leurs recommandations avec des instruments concrets et améliorés de collecte des données. Dans le cas du projet n°538-0015, a) les experts-conseils ont rapidement saisi les éléments clés du projet en effectuant divers exercices ; b) ils avaient reçu une bonne formation, même s'ils n'avaient pas beaucoup d'expérience par rapport à l'agriculture complexe de la région et c) ils ont présenté des recommandations très constructives et très valables concernant toutes les phases des travaux, notamment les éléments d'une Phase II.

La création du groupe d'étude du CARDI et l'expérience et la motivation de ses membres sont venues renforcer le groupe de la Systems Ltd. Puis les experts-conseils en gestion du SECID sont venus s'ajouter à toutes ces personnes. Le point fort le plus important fut la collaboration à toutes les étapes du personnel clé de l'Institut avec les experts-conseils. Au moment où le rapport fut présenté, le groupe d'étude avait l'impression de l'avoir produit lui-même et cela a facilité énormément la mise à exécution des recommandations : a) l'étude du SIRAN commença juste au moment où le rapport de la Systems Ltd fut présenté et le groupe d'étude était encore au travail et, par conséquent, le moment était bien choisi ; b) une reconnaissance a été effectuée afin de rencontrer des personnes, d'élaborer des stratégies, de s'entendre sur la portée des travaux, de mettre à exécution les recommandations, de voir si la démarche était opportune, etc. et c) on disposait de suffisamment de temps pour exécuter l'étude.

De façon générale, le principal point fort a été la participation du personnel de l'Institut à divers niveaux, de sorte que la démarche n'est pas apparue comme une opération de police, une vengeance ou une mesure punitive. Le recours à un groupe d'étude semi-permanent assure une continuité dans la communication et la prise en considération des préoccupations du personnel. Des experts-conseils locaux devraient aussi être invités à participer au besoin.

Conclusion

Le CARDI a constaté les avantages de l'évaluation, mais il reconnaît que l'organisation d'une telle activité nécessite la mise en place d'un bon système de contrôle et d'établissement de rapports. Le CARDI a formé une équipe de trois membres à l'intérieur d'un groupe

PPE qui est aidé par des experts-conseils du SECID et relève du directeur général. Ces groupes doivent être responsables devant l'une des plus hautes autorités, et le groupe ne doit pas relever d'un comité de l'extérieur. Le CARDI est en train d'intégrer un processus d'évaluation aux plus bas échelons de l'organisation de sorte que des améliorations puissent être apportées de façon continue à ses activités.

En conclusion, voici une brève description d'un modèle d'évaluation très prometteur qui existe au sein du CARDI. Le projet de production laitière de l'Institut financé par le CRDI en Guyana comporte des ateliers annuels auxquels participent des représentants a) de l'organisme ou des organismes donateurs, b) du pays hôte, c) du CARDI, d) des experts-conseils du projet et e) des coopérateurs nationaux. Leur rôle consiste à évaluer et à apprécier le travail passé, à élaborer des projections et à décider de changements à apporter aux centres d'intérêt, à la stratégie et aux orientations. Cela permet de produire des rapports officiels contenant des recommandations et des mesures de suivi et ce modèle s'est avéré très utile. Le CARDI a été au coeur de nombreux types d'évaluations effectuées à divers niveaux. L'institution est en voie de développer rapidement sa propre capacité de contrôle et d'évaluation. Elle a aussi mis au point un processus permanent de planification stratégique.

Afin d'essayer de rendre les évaluations plus efficaces, les évaluateurs de l'extérieur devraient travailler ouvertement avec la direction de l'Institut. Les équipes devraient comprendre des spécialistes de chaque pays et des spécialistes de l'Institut, et il faudrait que les constatations et conclusions provisoires soient partagées avec l'organisme de façon à corriger les mauvaises impressions, à décider de la meilleure façon d'énoncer les constatations négatives et à rendre les recommandations plus faciles à appliquer. L'évaluation devrait viser à améliorer les choses et se faire par conséquent dans un esprit de collaboration et non d'affrontement. Les instituts doivent aussi développer leur propre capacité maison de collaborer avec les experts-conseils et de mettre sur pied leur propre groupe interne de contrôle et d'évaluation.

Il faut prendre soin de s'assurer de ne pas commander plusieurs évaluations centrées sur le même sujet à moins que les constatations des évaluations précédentes ne soient analysées et que des mesures n'aient été prises. Le CARDI, par exemple, avait commandé trois évaluations majeures dans les 18 derniers mois sans avoir le temps voulu pour en étudier une seule avec soin, d'où les doubles emplois, les chevauchements et une certaine confusion constatés par rapport au travail de l'Institut et bien sûr, un accroissement des coûts en temps et en argent.